



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ
НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ» :
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

№ 42(70)

Науковий журнал
(щоквартальник)

Острог
Видавництво Національного університету «Острозька академія»
2026

Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»
Ідентифікатор медіа R30-04860 від 09 травня 2024 р. № 1560

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань
(ISSN International Centre. Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»

Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)
EBSCO Publishing, Inc.
ResearchBib
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)
DOI: <http://doi.org/10.25264/2311-5149>

Google Академія (h-індекс 9)
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського
Бібліометрика української науки
Україніка наукова
Український реферативний журнал «Джерело»

Надруковано за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»
(протокол № 2 від 23 вересня 2026 року)

Засновник журналу: Національний університет «Острозька академія»;
Видавець: видавництво Національного університету «Острозька академія».

Редакційна колегія:

Дем'янчук О. І. (головний редактор, д. е. н., проф., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
olha.demianchuk@oa.edu.ua;
Єршова Н. Ю. (д. е. н., проф., Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна);
iershova.ny@gmail.com;
Кондратенко Н. О. (д. е. н., проф., Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, Україна);
2123kondratenko@gmail.com;
Костецька І. І. (д. е. н., доц., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
iryna.kostetska@oa.edu.ua;
Кривницька О. Р. (д. е. н., проф., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
olha.kryvytska@oa.edu.ua;
Нікітін А. В. (д. ф.-м. н., проф., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
anatolii.nikitin@oa.edu.ua;
Кнейслер О. В. (д. е. н., проф., Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна);
olgakne@gmail.com;
Онишко С. В. (д. е. н., проф., Державний податковий університет, Ірпін, Україна);
onyshko_sv@ukr.net;
Павел Джеканський (PhD, Університет Яна Кохановського, Кельце, Польща);
pdziekan@interia.eu;
Стецюк Іван (PhD, проф., Університет Засда, Абу Дабі, Об'єднані Арабські Емірати);
ivan.stetsyuk@zu.ac.ae;
Талавера Олександр (PhD, Бірмінгемський університет, Свонс, Великобританія);
oleksandr.talavera@gmail.com;
Тішков Б. О. (к. е. н., доц., Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Київ, Україна);
tishcov_b@kneu.edu.ua.

Editorial board:

Demianchuk O. I. (Editor-in-Chief, Doctor of Economics Sciences, Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
olha.demianchuk@oa.edu.ua;
Yershova N. Y. (Doctor of Economics Sciences, Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine);
iershova.ny@gmail.com;
Kondratenko N. O. (Doctor of Economics Sciences, Professor, O.M.Beketov National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine);
2123kondratenko@gmail.com;
Kostetska I. V. (Doctor of Economics Sciences, Associate Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
iryna.kostetska@oa.edu.ua;
Kryvytska O. R. (Doctor of Economics Sciences, Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
olha.kryvytska@oa.edu.ua;
Nikitin A. V. (Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
anatolii.nikitin@oa.edu.ua;
Kneysler O. V. (Doctor of Economics Sciences, Professor, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine);
olgakne@gmail.com;
Onyshko S. V. (Doctor of Economics Sciences, Professor, State Tax University, Irpin, Ukraine);
onyshko_sv@ukr.net;
Pawel Dziekanski (PhD, Jan Kochanowski University, Kielce, Poland);
pdziekan@interia.eu;
Stetsyuk Ivan (PhD, Professor, Zayed University, Abu Dhabi, United Arab Emirates);
ivan.stetsyuk@zu.ac.ae;
Talavera Oleksandr (PhD, Professor of Finance School of Management, Swansea University, Swansea, United Kingdom);
oleksandr.talavera@gmail.com;
Tishkov B. O. (PhD in Economics, Associate Professor Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine);
tishcov_b@kneu.edu.ua.

Адреса редакції: Національний університет «Острозька академія»,
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.

Головний редактор О. І. Дем'янчук
Відповідальний редактор Ю. В. Шулик
Технічний редактор М. В. Гонтар
Комп'ютерна верстка Н. О. Крушинської
Художнє оформлення обкладинки К. О. Олексійчук
Коректор А. О. Самсонюк
Коректор англійських текстів Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149
DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70))

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).
© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2026

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ



Отримано: 29 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 31 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 вересня 2026 р.

Email: hromtsev_k@365.dnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-7505-6761>

Email: krupskyu71@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>

Email: yulstas@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6644-8658>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-4-11](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-4-11)

Громцев К. М., Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Вплив цифровізації робочих процесів на професійну культуру лікарів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 4–11.

УДК: 005.73:614.2:004

JEL-класифікація: I11, O33, M15, M14

Громцев Костянтин Миколайович,

аспірант

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Крупський Олександр Петрович,

кандидат психологічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Стасюк Юлія Михайлівна,

старша викладачка кафедри міжнародного менеджменту

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРОФЕСІЙНУ КУЛЬТУРУ ЛІКАРІВ

Мета. Теоретично обґрунтувати вплив цифровізації робочих процесів на професійну культуру лікарів, систематизувати основні напрями її трансформації та визначити організаційні умови людиноцентричного впровадження цифрових технологій у медичну практику. *Дизайн/метод/підхід.* Дослідження має теоретико-концептуальний характер і ґрунтується на інтегративному огляді праць із медичного професіоналізму, професійної ідентичності, цифрової трансформації охорони здоров'я, електронних медичних записів, телемедицини, штучного інтелекту та професійної автономії. Застосовано термінологічний і порівняльний аналіз, тематичне групування, класифікацію, теоретичний синтез і концептуальне моделювання. *Результати.* Запропоновано розглядати вплив цифрових технологій на професійну культуру лікарів як опосередкований змінами у способах документування, комунікації, ухвалення клінічних рішень та організації професійної діяльності. Виокремлено шість напрямів трансформації: ціннісно-етичний, професійно-компетентнісний, комунікативний, поведінково-нормативний, ідентифікаційно-рольовий та організаційний. Запропоновано концептуальну модель впливу цифровізації та три сценарії змін професійної культури: людиноцентричний, адаптивний і технократичний. *Практичне значення.* Результати можуть бути використані керівниками закладів охорони здоров'я для оцінювання цифрових рішень, планування навчання лікарів і збереження професійної автономії, відповідальності та якості взаємодії з пацієнтом. Оригінальність/цінність. У роботі інтегровано технологічний, професійний та організаційний рівні аналізу й показано культурну спрямованість різних сценаріїв цифрової трансформації. *Обмеження.* Запропонована модель має концептуальний характер і потребує емпіричної перевірки в медичних установах різних типів. *Тип статті.* Концептуальна стаття.

Ключові слова: цифровізація, професійна культура лікарів, цифрове здоров'я, професійна автономія, цифрові компетентності.

Kostiantyn Hromtsev,

PhD Student,

Oles Honchar Dnipro National University

Oleksandr Krupskyi,

PhD in Psychology, Associate Professor,

Department of International Management, Oles Honchar Dnipro National University

Yuliia Stasiuk,

Senior Lecturer, Department of International Management,

Oles Honchar Dnipro National University

THE IMPACT OF WORKFLOW DIGITALIZATION ON PHYSICIANS' PROFESSIONAL CULTURE

Purpose. To provide a theoretical explanation of how workflow digitalization affects physicians' professional culture, systematize the principal directions of its transformation, and identify the organizational conditions required for the human-centered implementation of digital technologies in medical practice. **Design/methodology/approach.** The study is theoretical and conceptual and is based on an integrative review of research on medical professionalism, professional identity, digital transformation in healthcare, electronic health records, telemedicine, artificial intelligence, and professional autonomy. Terminological and comparative analysis, thematic grouping, classification, theoretical synthesis, and conceptual modeling were employed. Findings. The findings suggest that digital technologies influence physicians' professional culture indirectly through changes in documentation, communication, clinical decision-making, and the organization of professional work. Six interrelated directions of professional culture transformation are identified: values and ethics, professional competence, communication, behavioral norms, professional identity and roles, and organizational interaction. A conceptual model and three scenarios of cultural transformation—human-centered, adaptive, and technocratic—are proposed. The human-centered scenario preserves professional judgment and supports partnership with patients, whereas the technocratic scenario increases the risks of formalization, digital overload, reduced autonomy, and professional alienation. Usability, technical support, physician participation, data protection, leadership style, and the flexibility of digital procedures are identified as important organizational moderators. Practical implications. The findings can support healthcare managers in evaluating digital solutions, planning physician training, and safeguarding professional autonomy, responsibility, well-being, and the quality of physician–patient interaction. The model can also guide the assessment of cultural consequences before and after the implementation of digital systems. Originality/value. The study integrates technological, professional, and organizational levels of analysis and demonstrates how different implementation approaches shape the cultural direction of digital transformation. Research limitations. The proposed model is conceptual and requires empirical validation across different types of healthcare institutions, national healthcare systems, and medical specialties. Paper type. Conceptual paper.

Keywords: digitalization, physicians' professional culture, digital health, professional autonomy, digital competence.

Постановка проблеми. Цифровізація охорони здоров'я змінює не лише технічні засоби, а й зміст роботи лікаря. Електронні медичні записи, телемедицина, системи підтримки клінічних рішень, штучний інтелект і дистанційний моніторинг перебудовують документування, комунікацію, використання інформації та ухвалення клінічних рішень [6]. Від лікаря дедалі більше вимагаються цифрова грамотність, критична оцінка алгоритмічних рекомендацій, захист даних і здатність підтримувати якісну взаємодію з пацієнтом у технологічно опосередкованому середовищі.

Ці зміни стосуються професійної культури лікарів – системи цінностей, етичних норм, компетентностей, моделей поведінки й комунікації, що визначає розуміння професійної ролі, автономії та відповідальності. Цифрові інструменти можуть покращувати доступ до інформації, координацію допомоги та участь пацієнта, але водночас посилювати документаційне й когнітивне навантаження, формалізувати спілкування та сприяти професійному виснаженню [4, 12]. Електронні системи та штучний інтелект також актуалізують питання професійної ідентичності, довіри до алгоритмів і розподілу відповідальності [2].

Попри значний масив досліджень цифрової трансформації охорони здоров'я, її культурні наслідки переважно аналізують фрагментарно – через окремі технології, показники ефективності або добробут працівників. Недостатньо систематизованими залишаються одночасні зміни професійних цінностей, компетентностей, комунікації, норм поведінки та ролей лікаря. Тому цифровізацію доцільно розглядати як чинник комплексної трансформації професійної культури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Професійна культура лікарів формується на перетині норм професії, професійної ідентичності, організаційного середовища та індивідуальних цінностей. Її ціннісне ядро становлять пріоритет добробуту й автономії пацієнта, соціальна справедливість, компетентність, чесність, конфіденційність і відповідальність за якість допомоги [1]. Професійна ідентичність формується у процесі соціалізації та повсякденної практики, тому змінюється під впливом клінічного досвіду, організаційних вимог і технологій [6]. Медичні установи, своєю чергою, можуть підтримувати професійні цінності або послаблювати їх через системи контролю, оцінювання та неформальні норми [15, 18]. Організаційна культура медичного закладу визначає середовище, у якому нові компетентності набувають практичного змісту та інтегруються у професійні практики [10]. Отже, професійна культура є ширшим утворенням, ніж професійна компетентність або формальне дотримання етичних норм, і поєднує ціннісний, компетентнісний, поведінковий, комунікативний та організаційний виміри.

Сучасні дослідження цифровізації медичної діяльності значну увагу приділяють професійній ідентичності та автономії. Електронні медичні записи змінюють характер роботи, взаємодію з пацієнтами та сприйняття лікарями власної професійної ролі [3], а їх упровадження може позначатися на характеристиках роботи й автономній мотивації медичних працівників [24]. Цифрове середовище формує також окремий вимір професійної ідентичності: її цифровий компонент розвивається у взаємодії з професійною роллю, а неузгодженість між професійною, особистою та цифровою ідентичністю може спричиняти рольові конфлікти [16]. Використання штучного інтелекту загострює питання співвідношення алгоритмічної



рекомендації та професійного судження лікаря [8], а також проблеми прозорості, конфіденційності, алгоритмічної упередженості та розподілу відповідальності [23].

Не менш помітним напрямом є дослідження цифрових компетентностей. Їх сучасне розуміння вже не обмежується технічними навичками, а охоплює роботу з даними, критичне оцінювання цифрових систем, клінічне прийняття рішень, комунікацію, етичне використання інформації, командну взаємодію та участь лікаря у впровадженні технологій [17]. Цифрова трансформація при цьому пов'язується зі змінами робочих процесів, появою нових професійних ролей та необхідністю адаптації медичної освіти й безперервного професійного розвитку. Розвиток цифрових навичок медичних працівників також залежить від організаційної спроможності медичних установ і ширшого контексту трансформації системи охорони здоров'я [9, 10].

Водночас у літературі простежується суперечність між очікуваними перевагами цифровізації та її наслідками для повсякденної професійної діяльності. Використання електронних медичних записів може породжувати конфлікти між вимогами інформаційної безпеки, організаційними правилами та професійними цінностями медичних працівників, причому спосіб вирішення таких конфліктів значною мірою визначається професійною культурою [19]. Навчання, технічна й організаційна підтримка сприяють прийняттю цифрових технологій, тоді як технічні труднощі та додаткове навантаження можуть обмежувати їх позитивний ефект [4, 27]. Використання електронних медичних записів пов'язується з ризиком професійного виснаження [5], тоді як зростання документального навантаження та формалізованого контролю може вступати у суперечність із професійною автономією та декларованими цінностями медичної професії [18]. Дослідження цифрової комунікації додатково демонструють так званий парадокс ефективності: технології, призначені для спрощення взаємодії, здатні створювати нові види роботи та змінювати розподіл професійних ролей [21]. З іншого боку, цифрові канали змінюють способи поширення лікарями професійних знань і вимагають пошуку балансу між доступністю інформації, її точністю та дотриманням професійних і нормативних вимог [13]. Дослідження взаємодії людини з машинним навчанням також засвідчують появу нових форм людської роботи, необхідних для функціонування цифрових систем [2]. Цифровізація не просто автоматизує наявні операції, а може перебудовувати зміст, межі та розподіл професійної діяльності.

Розглянуті зміни реалізуються через цифровізацію конкретних робочих процесів лікаря. У цьому дослідженні вона розуміється як системне впровадження технологій у клінічні, інформаційні, комунікативні й адміністративні процеси, що змінює способи виконання професійних завдань і розподіл відповідальності. Слід розрізняти оцифрування як переведення інформації в цифрову форму, цифровізацію як застосування цифрових засобів у робочих процесах і цифрову трансформацію як системну зміну логіки функціонування медичної установи [22]. Класифікація Всесвітньої організації охорони здоров'я охоплює цифрові інструменти для комунікації, ведення реєстрів, підтримки рішень, дистанційної допомоги, навчання, управління ресурсами та моніторингу якості [26]. Основні напрями таких змін систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрями цифровізації робочих процесів лікарів

Напрямок цифровізації	Цифрові інструменти	Зміни в роботі лікаря
Управління медичною інформацією	Електронні медичні записи, електронні рецепти, цифрові реєстри	Стандартизація документування, швидший доступ до історії хвороби, підвищення простежуваності дій
Клінічна діагностика	Цифрова візуалізація, лабораторні інформаційні системи, алгоритми розпізнавання зображень	Зростання обсягу доступних даних, потреба в інтерпретації машинних результатів
Підтримка клінічних рішень	Електронні рекомендації, автоматичні попередження, системи на основі штучного інтелекту	Поєднання професійного судження лікаря з алгоритмічними рекомендаціями
Комунікація з пацієнтами	Телемедицина, електронні повідомлення, портали пацієнтів, мобільні застосунки	Перехід до дистанційної та асинхронної взаємодії, зміна професійних і комунікативних меж
Міжпрофесійна взаємодія	Корпоративні медичні системи, цифрові платформи обміну даними	Прискорення обміну інформацією, посилення командної координації та прозорості дій
Моніторинг стану пацієнтів	Носимі пристрої, сенсори, системи дистанційного спостереження	Безперервне надходження даних, можливість раннього реагування, збільшення інформаційного навантаження
Організація роботи	Електронний розклад, автоматизоване формування звітності, системи управління ресурсами	Скорочення частини рутинних операцій, посилення цифрового контролю за діяльністю
Професійне навчання	Освітні платформи, симулятори, віртуальна та доповнена реальність	Розширення доступу до безперервного навчання й оновлення професійних знань

Джерело: розроблено авторами на основі [22; 26; 27].



Наслідки цифровізації залежать від узгодження технологій із клінічною практикою, навчання, технічної підтримки, участі лікарів у впровадженні та збереження професійної автономії. Саме через зміни повсякденних робочих практик технології впливають на професійну культуру [27].

Цифрова трансформація медичної діяльності частіше розглядається через професійну ідентичність і автономію, компетентності, етичні ризики, комунікацію, професійне навантаження, зміну робочих процесів та організаційні умови. Проте ці аспекти переважно досліджуються окремо або стосовно конкретних технологій. Недостатньо систематизованим залишається їх взаємозв'язок на рівні професійної культури, зокрема одночасна трансформація професійних цінностей, компетентностей, комунікації, норм поведінки, ролей лікаря та організаційної взаємодії. Це визначає необхідність інтегрованого розгляду цифровізації як чинника комплексної трансформації професійної культури лікарів.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування впливу цифровізації робочих процесів на професійну культуру лікарів, систематизація напрямів її трансформації та формування концептуальної моделі цього впливу.

Дослідження має теоретико-концептуальний характер і ґрунтується на інтегративному огляді літератури, що поєднує результати теоретичних та емпіричних праць для формування концептуальних узагальнень [15, 19]. Інформаційну базу становили публікації, представлені у Scopus, Web of Science, PubMed і Google Scholar, а також документи Всесвітньої організації охорони здоров'я. До огляду включали праці про вплив цифрових технологій на діяльність, ролі, цінності, взаємодію та добробут лікарів; суто технічні публікації не розглядали.

Аналіз здійснено у три етапи: уточнено ключові поняття; систематизовано технології за професійними функціями лікаря; визначено напрями культурних змін та інтегровано їх у концептуальну модель [10]. Використано термінологічний і порівняльний аналіз, тематичне групування, класифікацію, теоретичний синтез і концептуальне моделювання. Огляд не претендує на вичерпність, а запропонована модель потребує емпіричної перевірки.

Виклад основного матеріалу. Теоретичний аналіз показує, що цифровізація впливає на професійну культуру не автоматично, а через сталі зміни умов, способів і змісту роботи. Коли цифрова система стає частиною щоденної практики, вона перебудовує порядок виконання завдань, взаємодію з пацієнтами й колегами, критерії оцінювання та розподіл відповідальності. На цій основі визначено шість взаємопов'язаних напрямів трансформації.

Ціннісно-етична трансформація. Цифровізація не скасовує пріоритету інтересів пацієнта, автономії, конфіденційності й професійної відповідальності [1], але змінює умови їх реалізації. Використання алгоритмічних рекомендацій потребує критичної перевірки та пояснення пацієнтові. До професійних цінностей додаються цифрова відповідальність, інформаційна доброчесність та обережність у роботі з алгоритмами.

Збереження лікарської таємниці в цифровому середовищі залежить уже не лише від поведінки самого лікаря, а й від надійності інформаційних систем, правил доступу, способів зберігання та передавання даних. Тому конфіденційність поступово трансформується з індивідуального професійного обов'язку на спільну відповідальність лікаря, медичної установи, розробників цифрової системи та інших суб'єктів, які мають доступ до медичної інформації.

Професійно-компетентнісна трансформація. Професійна компетентність набуває гібридного характеру: поряд із клінічними знаннями лікарю потрібні цифрові, інформаційно-аналітичні та комунікативні навички. Цифрова компетентність охоплює оцінювання якості даних, розуміння можливостей і обмежень технологій, захист персональної інформації, розпізнавання помилок та алгоритмічну грамотність. Вона має доповнювати, а не замінювати клінічне мислення.

Комунікативна трансформація. Телемедицина, електронні повідомлення та портали пацієнтів забезпечують оперативніший обмін інформацією, але можуть обмежувати невербальні сигнали й створювати очікування постійної доступності лікаря. Під час очної консультації цифровий інтерфейс розподіляє увагу між пацієнтом і системою, що загрожує формалізацією спілкування [2]. Водночас доступ пацієнта до медичної інформації зменшує інформаційну асиметрію та підтримує партнерську модель взаємодії.

Поведінково-нормативна трансформація. Цифрові системи формалізують професійні дії через шаблони, протоколи, попередження й обов'язкові поля. Це сприяє стандартизації та простежуваності, однак може зводити якість роботи до формального виконання цифрових вимог. Новою нормою стає належна електронна фіксація дії, через що частина професійного часу переміщується від безпосередньої допомоги до документування.

Ідентифікаційно-рольова трансформація. Поряд із ролями діагноста й консультанта лікар стає оператором інформаційних систем, інтерпретатором цифрових даних і посередником між пацієнтом та технологією. Електронні записи можуть посилювати відчуття втрати автономії, якщо система визначає



порядок роботи [2], але також розширювати інформаційні можливості та підтримувати складні рішення. Вирішальним є збереження права лікаря аргументовано відхилити алгоритмічну рекомендацію. Особливо гостро ця проблема виявляється у випадках, коли лікар не залучений до вибору й налаштування технологій, але повинен пристосовувати до них свою професійну діяльність.

Водночас цифрові технології можуть посилювати професійну роль лікаря, забезпечуючи доступ до більшої кількості інформації, полегшуючи співпрацю з іншими фахівцями та звільняючи час від рутинних операцій. Тому вплив цифровізації на професійну ідентичність залежить від того, чи сприймається технологія як засіб підтримки професійного судження, чи як інструмент його обмеження.

Організаційна трансформація. Цифрові технології посилюють взаємозалежність між лікарями, адміністрацією, технічними фахівцями та розробниками. Спільні системи покращують координацію й доступність інформації, але розширюють управлінський контроль і можуть зміщувати оцінювання роботи до кількісних показників. Позитивний ефект залежить від узгодження технології з робочими процесами, навчання, підтримки та залучення лікарів до впровадження [21].

За допомогою цифрових систем можна відстежувати тривалість консультацій, кількість виконаних процедур, швидкість заповнення документації та дотримання протоколів. Якщо такі показники використовуються без урахування клінічного контексту, професійна культура може зміщуватися від орієнтації на потреби пацієнта до орієнтації на формальні показники результативності. Основні зміни складників професійної культури лікарів під впливом цифровізації узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Трансформація складників професійної культури лікарів під впливом цифровізації

Складник професійної культури	Основний механізм впливу	Потенційні позитивні зміни	Ризики та суперечності
Ціннісно-етичний	Використання даних та алгоритмічних рекомендацій	Посилення обґрунтованості й прозорості рішень	Порушення конфіденційності, алгоритмічна упередженість, невизначеність відповідальності
Професійно-компетентнісний	Поява нових цифрових завдань	Розвиток цифрової та аналітичної компетентності	Нерівномірна цифрова готовність, залежність від технології
Комунікативний	Технологічне опосередкування взаємодії	Доступність, безперервність і партнерство	Формалізація спілкування, послаблення емпатії
Поведінково-нормативний	Стандартизація процедур і документування	Зменшення пропусків, підвищення підзвітності	Бюрократизація, інформаційне та когнітивне перевантаження
Ідентифікаційно-рольовий	Перерозподіл функцій між лікарем і системою	Розширення інформаційних можливостей лікаря	Зниження автономії, розмивання професійної ролі
Організаційний	Інтеграція спільних цифрових платформ	Координація, командна робота, прозорість	Посилення контролю та орієнтація на формальні показники

Джерело: розроблено авторами.

Цифровізація може одночасно створювати нові можливості й професійні ризики. Її наслідки залежать передусім від способу інтеграції технологій у професійну діяльність.

Концептуальна модель впливу цифровізації на професійну культуру лікарів

Концептуальна модель поєднує цифрові технології, зумовлені ними зміни робочих процесів, трансформацію складників професійної культури та професійно-організаційні наслідки. Вплив технологій розглядається як опосередкований змінами повсякденних професійних практик. Логіку моделі представлено на рис. 1.

Зворотний зв'язок відображає вплив досвіду лікарів і пацієнтів на подальше вдосконалення технологій та робочих процесів. Позитивний досвід закріплює цифрові практики, негативний – формує недовіру, опір і формальне виконання вимог. Характер цих змін залежить також від умов упровадження цифрових технологій у медичній установі. До них належать:

- відповідність цифрових систем реальним потребам клінічної практики;
- зручність і надійність цифрових інструментів;
- навчання та технічна підтримка лікарів;
- залучення медичних працівників до вибору й упровадження технологій;
- чіткий розподіл повноважень і відповідальності;
- захист персональних даних;
- стиль керівництва і ставлення організації до професійної автономії;
- можливість адаптації цифрових процедур до клінічного контексту.



Рис. 1. Концептуальна модель впливу цифровізації робочих процесів на професійну культуру лікарів

Джерело: розроблено авторами.

Сценарії трансформації професійної культури

На основі узагальнення виявлених змін та умов упровадження цифрових технологій запропоновано три сценарії трансформації професійної культури: людиноцентричний, адаптивний і технократичний (див. табл. 3).

Таблиця 3

Сценарії трансформації професійної культури лікарів в умовах цифровізації

Ознака	Людиноцентричний сценарій	Адаптивний сценарій	Технократичний сценарій
Роль цифрових технологій	Підтримка лікаря та покращення допомоги пацієнту	Виконання необхідних функцій і поступове пристосування	Контроль, стандартизація та обмеження професійного судження
Участь лікарів	Активна участь у виборі, розробленні та оцінюванні систем	Обмежена участь у налаштуванні окремих процесів	Відсутність реального впливу на впровадження
Професійна автономія	Зберігається та підтримується інформаційними можливостями	Частково обмежується цифровими процедурами	Обмежується алгоритмами та формальними показниками
Цифрові компетентності	Системно розвиваються	Формуються переважно під час роботи	Обмежуються навичками технічного виконання цифрових процедур
Комунікація з пацієнтом	Технології підтримують партнерство	Поєднуються особисті й формалізовані моделі	Підпорядковується цифровим процедурам
Організаційні наслідки	Залученість і орієнтація на якість допомоги	Нерівномірність змін і вибіркове прийняття цифрових практик	Опір змінам, перевантаження і професійне відчуження

Джерело: розроблено авторами.

Людиноцентричний сценарій найбільше відповідає принципам медичного професіоналізму та партнерства з пацієнтом [1]. Адаптивний сценарій характеризується нерівномірним пристосуванням до цифрових змін, тоді як за технократичного зростають ризики обмеження автономії, професійного відчуження та виснаження [2, 4]. Окремі ознаки цих сценаріїв можуть поєднуватися залежно від підрозділу, технології та етапу її впровадження. Тому запропонована типологія характеризує спрямованість цифрових змін, а не усталені типи медичних установ.



Умови людиноцентричної цифрової трансформації

Людиноцентрична трансформація потребує відповідності цифрових інструментів логіці клінічної роботи, залучення лікарів до їх вибору й тестування та системного розвитку технічної, алгоритмічної, етичної й комунікативної грамотності.

Необхідно зберігати пріоритет професійного судження, забезпечувати пояснюваність рекомендацій і оцінювати цифрові показники з урахуванням клінічного контексту. Моніторинг цифрових змін має охоплювати професійне навантаження, автономію, задоволеність роботою та взаємодію лікаря з пацієнтом.

Обговорення результатів. Отримані результати узгоджуються з розумінням цифрового здоров'я як культурної трансформації традиційної медичної допомоги [12]. Водночас вони уточнюють механізм цього впливу, пов'язуючи зміни професійної культури зі змінами робочих процесів. Виявлена амбівалентність відповідає висновкам, наведеним у дослідженні [3], щодо ролі навчання, організаційної підтримки, технічних труднощів і додаткового навантаження у прийнятті цифрових технологій. Це також розширює уявлення про роль організаційного середовища у формуванні професійної взаємодії [11]. В умовах цифровізації організаційні норми впливають і на способи прийняття та використання технологій у професійній діяльності.

Особливо чутливою є професійна автономія. Електронні медичні записи можуть зменшувати відчуття самостійності лікаря, водночас посилюючи командну взаємозалежність [2, 18]. Під час використання штучного інтелекту автономія залежить від здатності лікаря критично оцінювати рекомендації системи та аргументовано відхиляти їх [7]. В роботі [8] автори пов'язували розвиток цифрових навичок медичних працівників з організаційною спроможністю, лідерством та розвитком людських ресурсів. Наші результати доповнюють цей підхід, розглядаючи цифрову компетентність як чинник трансформації професійної культури лікарів.

Ціннісно-етична трансформація відповідає окресленим у літературі проблемам конфіденційності, алгоритмічної упередженості, прозорості, інформованої згоди та розподілу відповідальності [17]. Отримані результати показують, що цифровізація не змінює базових принципів медичної етики, але ускладнює умови їх реалізації.

Теоретичний внесок дослідження полягає в інтеграції технологічного, професійного та організаційного рівнів і типології трьох сценаріїв, що характеризують спрямованість цифрових змін. Практичне значення моделі пов'язане з можливістю оцінювати вплив технологій на професійну автономію, відповідальність, навантаження, комунікацію та добробут лікарів.

Висновки. Цифровізація трансформує професійну культуру лікарів через зміни документування, комунікації, клінічних рішень та організації роботи. Визначено шість взаємопов'язаних напрямів таких змін. Вони охоплюють ціннісно-етичний, професійно-компетентнісний, комунікативний, поведінково-нормативний, ідентифікаційно-рольовий та організаційний складники. Вплив цифровізації має амбівалентний характер і залежить від способу інтеграції технологій у професійну діяльність.

Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції технологічного та соціокультурного підходів до оцінювання цифрових змін у медицині в межах концептуальної моделі, яка пов'язує цифрові технології, трансформацію робочих процесів, зміни складників професійної культури та професійно-організаційні наслідки. Запропоновано три сценарії цифрової трансформації професійної культури лікарів. Людиноцентричний сценарій передбачає збереження професійного судження та активну участь лікарів у цифрових змінах; адаптивний характеризується поступовим і нерівномірним пристосуванням професійних практик до нових технологічних умов; технократичний пов'язаний із посиленням стандартизації та контролю, обмеженням професійної автономії й ризиком професійного відчуження.

Обмеження дослідження. Теоретико-концептуальний характер роботи не дає змоги оцінити силу та поширеність установлених взаємозв'язків. Інтегративний огляд не є вичерпним систематичним оглядом, а узагальнена модель не повністю враховує відмінності між спеціальностями, типами установ, національними системами охорони здоров'я та окремими технологіями. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку взаємозв'язків між цифровізацією робочих процесів і визначеними складниками професійної культури, порівняння проявів запропонованих сценаріїв у медичних установах різних типів і спеціальностей, а також оцінювання ролі організаційної культури, стилю керівництва та залучення лікарів як чинників спрямованості цифрової трансформації.

Література:

1. ABIM Foundation, ACP-ASIM Foundation, & European Federation of Internal Medicine. (2002). Medical professionalism in the new millennium: A physician charter. *Annals of Internal Medicine*, 136(3), 243–246. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-136-3-200202050-00012>
2. Ben Berners-Lee, D. (2025). Training humans to supplement a machine learning system: The role of guides in a digital mental health intervention. *Social Science & Medicine*, 365, 117586. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117586>



3. Boonstra, A., Vos, J., & Rosenberg, L. (2021). The effect of electronic health records on the medical professional identity of physicians: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 196, 272–279. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.014>
4. Borges do Nascimento, I. J., Abdulazeem, H., Vasanthan, L. T., Martinez, E. Z., Zucoloto, M. L., Østengaard, L., Azzopardi-Muscat, N., Zapata, T., & Novillo-Ortiz, D. (2023). Barriers and facilitators to utilizing digital health technologies by healthcare professionals. *NPJ Digital Medicine*, 6, Article 161. <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00899-4>
5. Budd, J. (2023). Burnout related to electronic health record use in primary care. *Journal of Primary Care & Community Health*, 14, 21501319231166921. <https://doi.org/10.1177/21501319231166921>
6. Cruess, R. L., Cruess, S. R., Boudreau, J. D., Snell, L., & Steinert, Y. (2014). Reframing medical education to support professional identity formation. *Academic Medicine*, 89(11), 1446–1451. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000427>
7. da Silva, J. B., Espinal, M., Garcia-Saiso, S., Fitzgerald, J., Marti, M., Bascolo, E., Haddad, A. E., & D'Agostino, M. (2024). A digital transformation for primary health care. *Bulletin of the World Health Organization*, 102(1), 2–2A. <https://doi.org/10.2471/BLT.23.290726>
8. Funer, F., & Wiesing, U. (2024). Physician's autonomy in the face of AI support: Walking the ethical tightrope. *Frontiers in Medicine*, 11, 1324963. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1324963>
9. Hromtsev, K., Krupskiy, O. P., & Stasiuk, Y. M. (2025). Managing the Development of Digital Skills in the Medical Sector as a Tool for Transforming Ukraine's Healthcare System. *European Journal of Management Issues*, 33(3), 159–167. <https://doi.org/10.15421/192514>
10. Hromtsev, K., Krupskiy, O., & Stasiuk, Y. (2026). Organizational Culture of a Medical Institution as a Moderator of Staff Digital Competence Development. *Economics: Time Realities*, 2(84), 52–63. <https://doi.org/10.15276/etr.02.2026.6>
11. Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49–62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>
12. Krupskiy, O., & Stasiuk, Y. (2023). Organization of the corporate style of the medical institution: functions and components. *Time Description of Economic Reforms*, 1, 87–95. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.11>
13. Lee, J. Y.-H., Panteli, N., & Lin, J. C.-Y. (2025). Managing medical knowledge flow: Physicians' social media actualisation practices. *Social Science & Medicine*, 365, 117534. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117534>
14. Meskó, B., Drobni, Z., Bényei, É., Gergely, B., & Györffy, Z. (2017). Digital health is a cultural transformation of traditional healthcare. *mHealth*, 3, Article 38. <https://doi.org/10.21037/mhealth.2017.08.07>
15. Rothman, D. J., Blumenthal, D., & Thibault, G. E. (2020). Medical professionalism in an organizational age: Challenges and opportunities. *Health Affairs*, 39(1), 108–114. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2019.00186>
16. Ruan, B., Yilmaz, Y., Lu, D., Lee, M., & Chan, T. M. (2020). Defining the Digital Self: A Qualitative Study to Explore the Digital Component of Professional Identity in the Health Professions. *Journal of Medical Internet Research*, 22(9), e21416. <https://doi.org/10.2196/21416>
17. Scott, I. A., Shaw, T., Slade, C., Wan, T. T., Coorey, C., Johnson, S. L. J., & Sullivan, C. M. (2023). Digital health competencies for the next generation of physicians. *Internal Medicine Journal*, 53(6), 1042–1049. Portico. <https://doi.org/10.1111/imj.16122>
18. Shanafelt, T. D., Schein, E., Minor, L. B., Trockel, M., Schein, P., & Kirch, D. (2019). Healing the professional culture of medicine. *Mayo Clinic Proceedings*, 94(8), 1556–1566. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.03.026>
19. Skyvell Nilsson, M., Törner, M., & Pousette, A. (2018). Professional culture, information security and healthcare quality – an interview study of physicians' and nurses' perspectives on value conflicts in the use of electronic medical records. *Safety in Health*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40886-018-0078-9>
20. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
21. Soekijad, M. (2025). Efficiency paradox: Introducing secure messaging in outpatient care. *Social Science & Medicine*, 365, 117578. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117578>
22. Stoumpos, A. I., Kitsios, F., & Talias, M. A. (2023). Digital transformation in healthcare: Technology acceptance and its applications. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), Article 3407. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043407>
23. Tang, L., Li, J., & Fantus, S. (2023). Medical artificial intelligence ethics: A systematic review of empirical studies. *Digital Health*, 9, 20552076231186064. <https://doi.org/10.1177/20552076231186064>
24. Veenstra, G. L., Rietzschel, E. F., Molleman, E., Heineman, E., Pols, J., & Welker, G. A. (2022). Electronic health record implementation and healthcare workers' work characteristics and autonomous motivation: A before-and-after study. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 22, Article 120. <https://doi.org/10.1186/s12911-022-01858-x>
25. Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
26. World Health Organization. (2023). *Classification of digital interventions, services and applications in health: A shared language to describe the uses of digital technology for health* (2nd ed.). <https://www.who.int/publications/i/item/9789240081949>
27. Wosny, M., Strasser, L. M., & Hastings, J. (2023). Experience of health care professionals using digital tools in the hospital: Qualitative systematic review. *JMIR Human Factors*, 10, e50357. <https://doi.org/10.2196/50357>

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ



Отримано: 17 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 31 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: oksana.vishnevetska@kaunaas.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0978-2603>

Email: rector@kaunaas.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5679-4247>

Email: olesyalynov@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6723-6921>

Email: oleksii.dronov@kaunaas.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4033-3195>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-13-21](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-13-21)

Вишневецька О. В., Никитюк О. А., Линовицька О. В., Дронов О. І. Методичний підхід до оцінювання економічної адаптації агровиробництва України до вимог Європейського зеленого курсу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 13–21.

УДК: 338.43:502.131.1

JEL-класифікація: Q01, Q15, Q56

Вишневецька Оксана Василівна,

*кандидатка економічних наук, старша наукова співробітниця, доцентка кафедри агроєкономіки та менеджменту
Київського аграрного університету НААН*

Никитюк Олександр Андрійович,

*доктор сільськогосподарських наук, професор, академік НААН,
ректор Київського аграрного університету НААН*

Линовицька Олеся Вікторівна,

*докторка філософських наук, професорка,
проректорка Київського аграрного університету НААН*

Дронов Олексій Іванович,

*доктор медичних наук, професор, магістр
Київського аграрного університету НААН*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ АГРОВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу на основі п'яти складових та системи взаємопов'язаних показників. Запропоновано формування інтегрального індексу з рівними ваговими коефіцієнтами та п'ятирівневу шкалу оцінювання рівня адаптації. Методика забезпечує комплексний моніторинг динаміки адаптації, виявлення проблемних напрямів та обґрунтування управлінських рішень щодо ресурсоефективного, інноваційного й конкурентоспроможного розвитку агровиробництва.

Ключові слова: економічна адаптація, агровиробництво, Європейський зелений курс, інтегральний індекс, ресурсоефективність, ринкова адаптація.

Oksana Vyshnevetska,

*PhD in Economics, Senior Researcher, Associate Professor at the Department of Agricultural Economics and Management,
Kyiv Agrarian University of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

Oleksandr Nykytiuk,

*Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Academician of the NAAS, Rector,
Kyiv Agrarian University of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

Olesia Lynovytska,

*Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Vice-Rector,
Kyiv Agrarian University of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

Oleksii Dronov,

*Doctor of Medical Sciences, Professor, Master's Degree Holder,
Kyiv Agrarian University of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE ECONOMIC ADAPTATION OF UKRAINIAN AGRICULTURAL PRODUCTION TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN GREEN DEAL



This article substantiates a methodological approach to assess agricultural production's economic adaptation to the European Green Deal requirements. It integrates environmental objectives with the need for economic efficiency, resource productivity, investment capacity, and competitiveness. The primary objective is to develop a toolkit for comprehensively evaluating this adaptation using a structured indicator system and an integral index. Methodology. The framework employs systemic and index approaches, alongside generalization, comparative grouping, and economic analyses. Evaluation indicators span five components: economic performance, investment and financial capacity, resource and economic efficiency, technological and innovative adaptation, and market adaptation. Indicators are classified as stimulators or destimulators based on their impact. For comparability, individual indices are derived relative to baseline values and aggregated using equal weighting coefficients. Ultimately, a sequential algorithm calculates individual, component, and integral indices. Results and Novelty. The scientific novelty lies in systematizing the components and indicators of agricultural adaptation to the European Green Deal and creating a comprehensive evaluation methodology via an integral index. A proposed five-level scale interprets empirical results, ranging from very low to very high adaptation, calibrated by the index's deviation from a 1.0 baseline. Practical Implications. This approach helps monitor adaptation dynamics, assess components comparatively, identify structural bottlenecks, and support managerial decisions to build a resource-efficient, competitive agricultural model aligned with European standards. Future research should empirically test this methodology at enterprise and regional levels and refine weighting coefficient differentiation. Keywords: economic adaptation, agricultural production, European Green Deal, integral index, resource efficiency, market adaptation.

Keywords: economic adaptation, agricultural production, European Green Deal, integral index, resource efficiency, market adaptation.

Постановка проблеми. Європейський зелений курс (European Green Deal) визначає стратегічний напрям трансформації економіки Європейського Союзу, орієнтований на досягнення кліматичної нейтральності, ефективне використання природних ресурсів, розвиток циркулярної економіки та формування стійких продовольчих систем [1]. Для аграрного сектору його реалізація передбачає скорочення негативного впливу сільськогосподарського виробництва на довкілля, раціоналізацію використання добрив і засобів захисту рослин, розвиток органічного виробництва, підвищення ресурсної ефективності та впровадження інноваційних і цифрових технологій. Основні напрями таких трансформацій визначені, зокрема, Стратегією «Від ферми до виделки» (Farm to Fork Strategy), Стратегією ЄС щодо біорізноманіття до 2030 року та інструментами Спільної аграрної політики ЄС [2; 3; 4].

Для України адаптація аграрного сектору до зазначених орієнтирів набуває особливого значення в умовах євроінтеграції та наближення національного законодавства до норм Європейського Союзу. Водночас необхідність екологічної та технологічної модернізації агровиробництва поєднується з наслідками війни, пошкодженням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, погіршенням стану окремих земельних ресурсів та значною потребою в інвестиціях для відновлення і модернізації виробництва. Це зумовлює необхідність пошуку таких механізмів адаптації, які забезпечували б не лише відповідність європейським екологічним вимогам, а й збереження економічної результативності та конкурентоспроможності агровиробництва.

У цьому контексті особливого значення набуває економічна складова адаптації агровиробництва. Її доцільно розглядати як процес трансформації виробничих, технологічних, інвестиційних та організаційно-економічних механізмів господарювання, спрямований на узгодження екологічних вимог із необхідністю забезпечення економічної ефективності, ресурсопродуктивності та фінансової стійкості. Такий підхід є особливо актуальним з огляду на те, що перехід до ресурсозберігаючих та екологічно орієнтованих технологій потребує додаткових інвестицій і може супроводжуватися зростанням витрат у короткостроковому періоді, тоді як позитивний економічний ефект від модернізації формується переважно в середньо- та довгостроковій перспективі.

Сучасні підходи до оцінювання сталості та адаптивності аграрного сектору передбачають використання систем економічних, екологічних і ресурсних індикаторів [3; 5–7]. Проте для умов України актуальним залишається формування комплексного інструментарію, який дозволив би оцінювати не лише окремі результати екологізації виробництва, а й економічну спроможність агровиробництва здійснювати необхідну трансформацію. Йдеться про одночасне врахування економічної результативності, інвестиційно-фінансових можливостей, ефективності використання ресурсів, технологічно-інноваційної готовності та здатності адаптуватися до нових вимог агропродовольчих ринків.

З огляду на зазначене, науково-практична проблема полягає у необхідності узгодження екологічних орієнтирів Європейського зеленого курсу з економічними можливостями та обмеженнями агровиробництва України. Її вирішення потребує формування системи показників та методичного підходу, який забезпечуватиме комплексне оцінювання рівня економічної адаптації агровиробництва, дасть змогу виявляти ключові обмеження трансформації та визначати пріоритетні напрями її забезпечення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика адаптації аграрного виробництва до екологічних і кліматичних орієнтирів Європейського Союзу набуває особливої актуальності в контексті



реалізації Європейського зеленого курсу та трансформації Спільної аграрної політики ЄС. Європейський зелений курс передбачає підвищення ресурсоефективності, скорочення негативного впливу господарської діяльності на довкілля та досягнення кліматичної нейтральності [1]. Для аграрного сектору ці орієнтири конкретизуються Стратегією «Від ферми до виделки», яка передбачає раціоналізацію використання природних ресурсів, добрив і засобів захисту рослин, розвиток органічного виробництва та поширення екологічно орієнтованих технологій [2].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється формуванню систем індикаторів для оцінювання результативності екологічної трансформації аграрного сектору. М. G. Salvan, D. Bertoni, D. Cavicchioli та S. Bocchi систематизували агроекологічні індикатори для оцінювання впливу інструментів аграрної політики ЄС, акцентуючи увагу на їх релевантності, вимірюваності та можливості комплексного застосування [3]. Підходи OECD до оцінювання сталості та продуктивності сільського господарства охоплюють не лише екологічні результати, а й економічну життєздатність, продуктивність ресурсів, інноваційну активність та адаптаційну спроможність аграрного сектору [4; 5].

Багатовимірний характер оцінювання сталості відображено у методичних підходах FAO, які передбачають одночасне врахування економічних, екологічних і соціальних характеристик аграрних систем [6]. Показник Цілі сталого розвитку 2.4.1 також орієнтований на комплексне оцінювання продуктивного та сталого використання сільськогосподарських земель [7]. Важливим джерелом формування системи показників є база агроекологічних індикаторів Eurostat, яка охоплює характеристики використання земельних, водних, енергетичних та інших ресурсів [8], тоді як статистична база Eurostat забезпечує можливість отримання зіставної інформації щодо функціонування аграрного сектору [9]. Підходи OECD додатково акцентують увагу на екологічній результативності та ефективності використання природних ресурсів [10].

Окремий напрям становлять дослідження оцінювання сталості на рівні сільськогосподарських підприємств. Н. Robling, A. Abu Hatab, S. Säll та Н. Hansson наголошують на необхідності обґрунтованого добору індикаторів з урахуванням якості, доступності та порівнюваності даних [11]. Сучасна європейська практика демонструє розширення традиційної системи FADN до Farm Sustainability Data Network, що передбачає комплексніше врахування економічних, екологічних і соціальних характеристик діяльності господарств [14]. Водночас OECD підкреслює роль інновацій і технологічного розвитку у забезпеченні сталого зростання продуктивності сільського господарства [13].

Попри значний доробок у сфері оцінювання сталості, ресурсоефективності, екологічної результативності та інноваційної активності, недостатньо розробленим залишається методичний підхід до комплексної оцінки саме економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу. Існуючі підходи переважно зосереджуються на окремих складових адаптації, тоді як їх поєднання в єдиній системі оцінювання, що одночасно враховує економічну результативність, інвестиційно-фінансову спроможність, ресурсну ефективність, технологічно-інноваційну та ринкову адаптацію, потребує подальшого методичного обґрунтування.

Важливою складовою цієї проблеми є вибір способу інтеграції різномірних показників у єдиний індекс. Методологія побудови композитних індикаторів OECD/EC/JRC передбачає обґрунтований добір показників, визначення способу їх агрегування та забезпечення прозорості методичних рішень [12]. Отже, актуальним науковим завданням є розроблення методичного підходу до комплексної оцінки економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу на основі системи взаємопов'язаних показників, визначення їх спрямованості та агрегування у часткові й інтегральний індекси.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є розроблення методичного підходу до комплексного оцінювання економічної адаптації агровиробництва України до вимог Європейського зеленого курсу на основі системи взаємопов'язаних економічних, інвестиційно-фінансових, ресурсних, технологічно-інноваційних та ринкових показників з використанням інтегрального індексу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити зміст поняття «економічна адаптація агровиробництва» до вимог Європейського зеленого курсу; визначити методологічні принципи формування системи її оцінювання; сформувати систему показників за основними складовими економічної адаптації; обґрунтувати підходи до визначення індексів показників та їх агрегування в інтегральний індекс; обґрунтувати застосування рівних вагових коефіцієнтів для агрегування складових та критерії інтерпретації значень інтегрального індексу; визначити можливості використання запропонованої методики для оцінювання економічної адаптації агровиробництва на рівні сільськогосподарських підприємств, регіонів та аграрного сектору України.

Методологічною основою дослідження є системний підхід та методологічні засади інтегрального оцінювання соціально-економічних систем. Концептуальне підґрунтя дослідження сформовано на основі положень концепцій сталого розвитку та циркулярної економіки, а також стратегічних орієнтирів



Європейського зеленого курсу, Стратегії «Від ферми до виделки» та Спільної аграрної політики ЄС [1; 2; 4; 13].

Для формування методики використано системний аналіз, монографічний і порівняльний методи, економіко-статистичний аналіз, індексний метод та експертно-аналітичне ранжування. Системний аналіз застосовано для визначення взаємозв'язків між основними складовими економічної адаптації агропродовольства; монографічний і порівняльний методи – для узагальнення наукових положень та зіставлення існуючих методик її оцінювання; економіко-статистичний метод – для формування та обґрунтування системи кількісних показників; індексний метод – для визначення базисних індексів показників та розрахунку часткових і інтегрального індексів; метод агрегування – для узагальнення індивідуальних індексів у часткові та інтегральний індекси [5; 12].

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані Державної служби статистики України, FAOSTAT, Eurostat та OECD, нормативно-правові документи Європейського Союзу, а також аналітичні матеріали Європейської Комісії щодо реалізації Європейського зеленого курсу та трансформації агропродовольчих систем [9; 10; 15].

Виклад основного матеріалу. Реалізація Європейського зеленого курсу передбачає трансформацію аграрного виробництва не лише за екологічними, а й за економічними та технологічними параметрами. Для агропродовольства така трансформація означає необхідність одночасного реагування на нові вимоги до використання природних ресурсів, технологій виробництва, якості продукції, енергоефективності та організації ринкової діяльності. Відповідно, здатність агропродовольства до адаптації визначається не окремим показником його діяльності, а сукупністю взаємопов'язаних економічних можливостей і результатів.

У зв'язку з цим у дослідженні економічну адаптацію агропродовольства до вимог Європейського зеленого курсу пропонується розглядати як процес цілеспрямованої зміни економічних, інвестиційно-фінансових, ресурсних, технологічно-інноваційних та ринкових характеристик агропродовольства, спрямований на забезпечення відповідності новим екологічним і ресурсним вимогам за одночасного збереження економічної результативності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Запропоноване трактування виходить із необхідності оцінювання не лише ступеня відповідності агропродовольства екологічним вимогам, а й економічної спроможності здійснювати необхідні трансформаційні зміни. Така спроможність передбачає наявність фінансових та інвестиційних ресурсів для модернізації виробництва, ефективного використання ресурсів, технологічну та інноваційну готовність, а також здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Відповідно до визначених методологічних і концептуальних засад сформовано систему принципів оцінювання економічної адаптації агропродовольства, наведену в табл. 1.

Таблиця 1

Методологічні принципи оцінювання економічної адаптації агропродовольства

Принцип	Зміст
Комплексності	одночасне врахування економічних, інвестиційно-фінансових, ресурсних, технологічно-інноваційних та ринкових складових адаптації
Системності	розгляд агропродовольства як відкритої соціально-економічної системи, складові якої взаємопов'язані та взаємодіють із зовнішнім середовищем
Порівнюваності	забезпечення можливості зіставлення результатів оцінювання між підприємствами, регіонами та часовими періодами
Репрезентативності	використання показників, які адекватно характеризують відповідні складові економічної адаптації та ґрунтуються на доступній статистичній інформації
Інтегрованості	об'єднання окремих показників у часткові індекси та їх подальше агрегування в інтегральний індекс
Динамічності	можливість оцінювання змін рівня економічної адаптації у часі та визначення напрямів його зміни
Адаптивності	можливість застосування методики на різних рівнях – підприємства, регіону та аграрного сектору України

Джерело: сформовано авторами.

З урахуванням визначених принципів систему оцінювання економічної адаптації агропродовольства сформовано за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: економічною результативністю, інвестиційно-фінансовою спроможністю, ресурсно-економічною ефективністю, технологічно-інноваційною адаптацією та ринковою адаптацією. Така структура дає змогу поєднати оцінювання поточних економічних результатів із характеристикою фінансових можливостей, ресурсної результативності, технологічної готовності та здатності агропродовольства функціонувати в умовах зміни вимог агропродовольчих ринків.

З урахуванням визначеного змісту економічної адаптації та сформованих методологічних принципів запропоновано здійснювати її оцінювання за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: економічною

результативністю, інвестиційно-фінансовою спроможністю, ресурсно-економічною ефективністю, технологічно-інноваційною адаптацією та ринковою адаптацією (рис. 1).

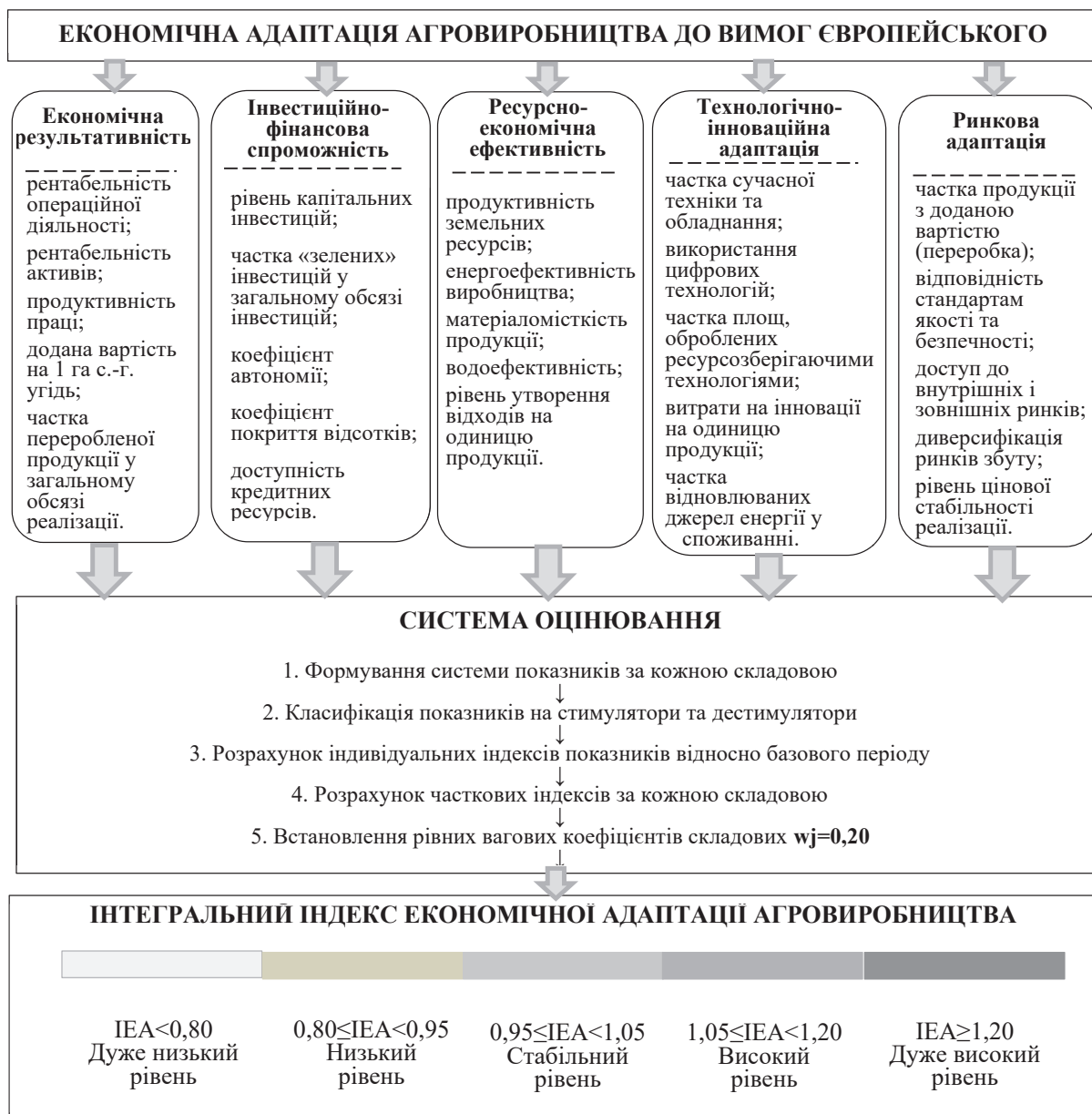


Рис. 1. Структурно-логічна модель оцінювання економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу

Джерело: розробка авторів.

Кожна із визначених складових відображає окремий аспект економічної спроможності агровиробництва до трансформації, водночас їх взаємозв'язок дає змогу оцінити адаптаційний потенціал як цілісну систему. Економічна результативність характеризує здатність агровиробництва забезпечувати належний рівень економічних результатів у процесі структурно-технологічних змін. Інвестиційно-фінансова спроможність відображає можливості мобілізації та використання фінансових ресурсів для модернізації виробництва, технологічного оновлення та реалізації заходів, спрямованих на ресурсну й енергетичну ефективність.

Ресурсно-економічна ефективність характеризує результативність використання земельних, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів і дає змогу оцінити економічні передумови переходу до більш ресурсоефективної моделі виробництва. Технологічно-інноваційна адаптація відображає спроможність агровиробництва впроваджувати сучасні технології, цифрові рішення, засоби автоматизації та інноваційні



виробничі практики. Ринкова адаптація характеризує здатність виробників реагувати на зміни вимог агропродовольчих ринків, зберігати конкурентні позиції та використовувати нові ринкові можливості, пов'язані з підвищенням екологічних і якісних вимог до продукції.

Зміст визначених складових конкретизовано через систему кількісних показників, добір яких здійснювався з урахуванням їх економічної змістовності, доступності статистичної інформації, порівнюваності та відповідності цілям оцінювання. Такий підхід відповідає сучасним практикам формування систем показників сталості аграрного виробництва, у яких поєднуються економічні, ресурсні, технологічні та екологічні характеристики [3; 5–7; 11].

Сформована система показників має забезпечувати комплексну характеристику не лише поточного стану агровиробництва, а й його спроможності здійснювати необхідні трансформаційні зміни. Вибір показників здійснювався таким чином, щоб забезпечити їх змістовну відповідність відповідній складовій, можливість кількісного вимірювання та подальшого включення до процедури інтегрального оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

Система показників оцінювання економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу

Складова економічної адаптації	Показники оцінювання (одиниця виміру; індикатор)	Джерело інформації
Економічна результативність	Рентабельність виробництва (%; економічна результативність); продуктивність праці (тис. грн/особу; трудова продуктивність); валова додана вартість на 1 га (грн/га; створення доданої вартості); собівартість продукції (грн/т; витратна ефективність); EBITDA (грн/га; операційна результативність)	Eurostat, Держстат України
Інвестиційно-фінансова спроможність	Капітальні інвестиції на 1 га (грн/га; інвестиційна активність); інвестиції у модернізацію (грн/га; технологічне оновлення); інвестиції у природоохоронні заходи (грн/га; екологічна модернізація); коефіцієнт автономії (коєф.; фінансова незалежність); коефіцієнт ліквідності (коєф.; фінансова стійкість)	Держстат України, OECD
Ресурсно-економічна ефективність	Енергоємність (кВт·год/т; енергоефективність); водоемність (м³/т; водоефективність); витрати пального (л/га; паливна ефективність); витрати мінеральних добрив на одиницю продукції (кг/т; ефективність використання добрив); продуктивність використання земель (грн/га; земельна ефективність)	OECD, FAO
Технологічно-інноваційна адаптація	Частка сучасної техніки (%; технологічне оновлення); рівень цифровізації (%; цифрова адаптація); застосування технологій точного землеробства (% площ; технологічна адаптація); автоматизація виробництва (%; автоматизація); витрати на інновації (грн/га; інноваційна активність)	European Commission, FAO
Ринкова адаптація	Частка експорту до країн ЄС (%; ринкова інтеграція); частка продукції, що відповідає вимогам ЄС (%; ринкова відповідність); екологічна сертифікація (%; екологічна відповідність); частка органічної продукції (%; органічна адаптація); частка продукції з високою доданою вартістю (%; структурна адаптація)	European Commission, Eurostat
Економічна результативність	Рентабельність виробництва (%; економічна результативність); продуктивність праці (тис. грн/особу; трудова продуктивність); валова додана вартість на 1 га (грн/га; створення доданої вартості); собівартість продукції (грн/т; витратна ефективність); EBITDA (грн/га; операційна результативність)	Eurostat, Держстат України
Інвестиційно-фінансова спроможність	Капітальні інвестиції на 1 га (грн/га; інвестиційна активність); інвестиції у модернізацію (грн/га; технологічне оновлення); інвестиції у природоохоронні заходи (грн/га; екологічна модернізація); коефіцієнт автономії (коєф.; фінансова незалежність); коефіцієнт ліквідності (коєф.; фінансова стійкість)	Держстат України, OECD
Ресурсно-економічна ефективність	Енергоємність (кВт·год/т; енергоефективність); водоемність (м³/т; водоефективність); витрати пального (л/га; паливна ефективність); витрати мінеральних добрив на одиницю продукції (кг/т; ефективність використання добрив); продуктивність використання земель (грн/га; земельна ефективність)	OECD, FAO

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 6–11; 13; 14].

Після формування повного набору показників здійснено їх відбір для безпосереднього використання в інтегральному оцінюванні економічної адаптації агровиробництва. Основними критеріями відбору



визначено репрезентативність показника щодо відповідної складової адаптації, доступність статистичної інформації, можливість кількісного вимірювання, порівнюваність у часі та між об'єктами оцінювання, а також відсутність змістового дублювання між окремими показниками [11; 12]. Такий підхід дає змогу забезпечити необхідну комплексність оцінювання без надмірного збільшення кількості індикаторів.

З урахуванням зазначених критеріїв до розрахунку інтегрального індексу включено п'ять груп індикаторів, що відповідають визначеним складовим економічної адаптації. Для оцінювання економічної результативності використано рентабельність виробництва, продуктивність праці, валову додану вартість на 1 га, собівартість продукції та EBITDA. Інвестиційно-фінансову спроможність характеризують капітальні інвестиції на 1 га, інвестиції у модернізацію, інвестиції у природоохоронні заходи, коефіцієнт автономії та коефіцієнт ліквідності.

Ресурсно-економічна ефективність оцінюється за показниками енергоємності, водоемності, витрат пального, витрат мінеральних добрив на одиницю продукції та продуктивності використання земель. Технологічно-інноваційна адаптація характеризується часткою сучасної техніки, рівнем цифровізації, застосуванням технологій точного землеробства, використанням GPS/GIS та безпілотних технологій. Ринкова адаптація визначається часткою продукції, що відповідає вимогам ЄС, часткою експорту агропродукції до країн ЄС, часткою органічної продукції та часткою продукції з високою доданою вартістю. Такий набір безпосередньо відповідає запропонованій структурі оцінювання та охоплює економічні, інвестиційно-фінансові, ресурсні, технологічно-інноваційні та ринкові характеристики адаптаційного процесу.

Такий відбір дає змогу зберегти комплексність оцінювання без надмірного дублювання інформації та забезпечити методичну узгодженість між системою показників і процедурою розрахунку інтегрального індексу.

Наступним етапом дослідження є розрахунок інтегрального індексу економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу. З огляду на різну економічну природу та одиниці виміру відібраних показників використано індексний підхід, заснований на визначенні їх відносної зміни щодо базового періоду [12]. Це забезпечує співставність показників та дає змогу комплексно оцінити динаміку економічної адаптації агровиробництва.

Залежно від характеру впливу окремих показників на рівень економічної адаптації їх поділено на показники-стимулятори та показники-дестимулятори. До показників-стимуляторів належать рентабельність, продуктивність праці та рівень цифровізації, оскільки їх зростання свідчить про підвищення рівня адаптації, тоді як собівартість продукції, енергоємність і витрати пального є показниками-дестимуляторами, збільшення яких характеризує погіршення відповідних параметрів адаптації. Для забезпечення однозначної інтерпретації результатів розраховано індивідуальні індекси показників відносно їх рівня у базовому періоді: для показників-стимуляторів використовується пряме співвідношення фактичного та базового значень, тоді як для показників-дестимуляторів – обернене.

Індивідуальні індекси показників-стимуляторів (формула 1) і показників-дестимуляторів (формула 2) визначаються за формулами:

$$I_{ijt} = \frac{x_{ijt}}{x_{ijo}} \quad (1)$$

$$I_{ijt} = \frac{x_{ijo}}{x_{ijt}} \quad (2)$$

де I_{ijt} – індивідуальний індекс i -го показника j -складової у році t ; x_{ijt} – фактичне значення i -го показника j -ї складової у році t ; x_{ijo} – значення відповідного показника у базовому періоді.

Для узагальнення індивідуальних індексів та визначення рівня окремих складових економічної адаптації розраховується частковий індекс кожної складової (формула 3) [12]:

$$I_{jt} = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^{n_j} I_{ijt} \quad (3)$$

де I_{jt} – частковий індекс j -ї складової економічної адаптації у періоді t ; n_j – кількість показників, включених до j -ї складової; I_{ijt} – індивідуальний індекс i -го показника j -ї складової у періоді t .

З огляду на комплексний характер економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу та взаємопов'язаність визначених її складових, у дослідженні застосовано принцип рівнозначності при їх агрегуванні. Оскільки для апіорного встановлення різної значущості окремих



складових відсутні достатні теоретичні та емпіричні підстави, кожній із них присвоєно однаковий ваговий коефіцієнт – 0,20. Такий підхід забезпечує збалансоване врахування економічної результативності, інвестиційно-фінансової спроможності, ресурсно-економічної ефективності, технологічно-інноваційної та ринкової адаптації без суб'єктивного завищення впливу окремих складових на інтегральний результат (формула 4) [12].

$$I_{EA,t} = \sum_{j=1}^5 \omega_j I_{jt} \quad (4)$$

де $I_{EA,t}$ – інтегральний індекс економічної адаптації агровиробництва у періоді t ; ω_j – ваговий коефіцієнт j -ї складової; I_{jt} – частковий індекс j -ї складової економічної адаптації у періоді t ; j – порядковий номер складової економічної адаптації ($j=1, \dots, 5$); 5 – кількість складових економічної адаптації.

Для змістовної інтерпретації отриманих значень інтегрального індексу сформовано шкалу рівнів економічної адаптації, основу якої становить базове значення індексу, що дорівнює 1,00. Значення менше одиниці характеризують погіршення, а значення понад одиницю – покращення відповідних характеристик адаптації порівняно з базовим періодом. З урахуванням величини відхилення від базового рівня запропоновано п'ять рівнів економічної адаптації: дуже низький, низький, стабільний, високий та дуже високий (табл. 3)

Таблиця 3

**Шкала оцінювання рівня економічної адаптації агровиробництва
за значенням інтегрального індексу**

Значення інтегрального індексу I_{EA}	Рівень економічної адаптації	Інтерпретація
$I_{EA} < 0,80$	дуже низький	істотне погіршення параметрів адаптації порівняно з базовим періодом
$0,80 \leq I_{EA} < 0,95$	низький	помірне погіршення рівня адаптації
$0,95 \leq I_{EA} < 1,05$	стабільний	суттєвих змін порівняно з базовим рівнем не відбулося
$1,05 \leq I_{EA} < 1,20$	високий	помітне покращення параметрів адаптації
$I_{EA} \geq 1,20$	дуже високий	істотне покращення рівня економічної адаптації

Джерело: власна розробка.

Запропонована шкала дає змогу не лише визначити напрям зміни інтегрального індексу, а й оцінити інтенсивність трансформаційних процесів у сфері економічної адаптації агровиробництва. При цьому інтервали шкали характеризують саме динаміку щодо базового періоду, а не абсолютний рівень відповідності вимогам Європейського зеленого курсу.

Таким чином, запропонований методичний підхід забезпечує послідовне формування інтегральної оцінки економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу: від визначення системи показників та їх класифікації за характером впливу до розрахунку індивідуальних індексів, часткових індексів складових та інтегрального індексу. Використання базисних індексів дає змогу привести різномірні показники до співставного вигляду без втрати їх економічного змісту, а агрегування часткових індексів – комплексно оцінити рівень адаптації за визначеними напрямками.

Методична цінність запропонованого підходу полягає у поєднанні економічних, ресурсних, інвестиційно-фінансових, технологічно-інноваційних та ринкових характеристик адаптації в єдиній системі оцінювання. Запропонована шкала інтерпретації дає змогу диференціювати отримані значення інтегрального індексу за рівнем економічної адаптації та забезпечує можливість порівняння її динаміки в часі або між окремими об'єктами дослідження.

Розроблена методика може бути використана як інструмент діагностики та моніторингу економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу, а також як аналітична основа для виявлення проблемних складових і визначення пріоритетних напрямів подальших досліджень.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано методичний підхід до оцінювання економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу, який передбачає комплексне врахування економічних, інвестиційно-фінансових, ресурсних, технологічно-інноваційних та ринкових характеристик. Такий підхід дає змогу оцінювати адаптацію не лише з позицій відповідності екологічним вимогам, а й з урахуванням економічної ефективності, ресурсної результативності та конкурентоспроможності агровиробництва.



Сформовано систему оцінювання, що охоплює п'ять складових економічної адаптації: економічну результативність, інвестиційно-фінансову спроможність, ресурсно-економічну ефективність, технологічно-інноваційну адаптацію та ринкову адаптацію. Обґрунтовано систему показників-стимуляторів і показників-дестимуляторів та запропоновано порядок їх приведення до співставного вигляду на основі відносної зміни щодо базового періоду.

Розроблено алгоритм формування інтегрального індексу економічної адаптації, який передбачає послідовне визначення індивідуальних індексів показників, часткових індексів окремих складових та їх агрегування в інтегральний показник. Для агрегування складових застосовано принцип рівнозначності з використанням вагових коефіцієнтів по 0,20, що забезпечує збалансоване врахування визначених напрямів адаптації.

Для інтерпретації результатів запропоновано шкалу оцінювання рівня економічної адаптації, сформовану відносно базового значення інтегрального індексу. Її застосування дає змогу визначати напрям і ступінь зміни рівня адаптації, здійснювати порівняння її динаміки в часі та виявляти складові, що найбільше впливають на формування інтегрального результату.

Науково-методична цінність запропонованого підходу полягає у можливості комплексного кількісного оцінювання економічної адаптації агровиробництва до вимог Європейського зеленого курсу та визначення проблемних напрямів, які потребують першочергової уваги. Методика може бути використана для моніторингу адаптаційних процесів, аналітичного обґрунтування управлінських рішень і проведення порівняльних досліджень на рівні підприємств, регіонів та окремих видів агровиробництва.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній апробації запропонованої методики, проведенні аналізу її чутливості до зміни вагових коефіцієнтів та вдосконаленні підходів до їх диференційованого визначення з урахуванням галузевої й регіональної специфіки агровиробництва.

References:

1. European Commission. (2019). *The European Green Deal* (Communication COM(2019) 640 final). <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en>. (2026, August, 10).
2. European Commission. (2020). *A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system* (Communication COM(2020) 381 final). EUR-Lex. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0381>>. (2026, August, 10).
3. Salvan, M. G., Berton, D., Cavicchioli, D., & Bocchi, S. (2022). Agri-environmental indicators: A selected review to support impact assessment of new EU Green Deal policies. *Agronomy*, 12(4), Article 798. <https://doi.org/10.3390/agronomy12040798>
4. OECD. (2023). *Policies for the future of farming and food in the European Union*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/policies-for-the-future-of-farming-and-food-in-the-european-union_6e5f9e60/36b04d2b-en.pdf>. (2026, August, 16).
5. OECD. (2023). *Integrated approaches for agricultural sustainability and productivity assessments* (OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 204). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/60cfa586-en>
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2014). *SAFA guidelines: Sustainability assessment of food and agriculture systems* (Version 3.0). FAO. <<https://www.fao.org/4/i3957e/i3957e.pdf>>. (2026, August, 16).
7. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (n.d.). *Indicator 2.4.1: Proportion of agricultural area under productive and sustainable agriculture*. Sustainable Development Goals Data Portal. <<https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal/data/indicators/Indicator2.4.1-proportion-of-agricultural-area-under-productive-and-sustainable-agriculture/>>. (2026, August, 05).
8. Eurostat. (n.d.). *Agri-environmental indicators*. European Commission. <<https://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture/database/agri-environmental-indicators>>. (2026, August, 05).
9. Eurostat. (n.d.). *Agriculture database*. European Commission. <<https://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture/database>>. (2026, August, 16).
10. OECD. (2023). *Measuring the environmental performance of agriculture across OECD countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4edcd747-en>
11. Robling, H., Abu Hatab, A., Säll, S., & Hansson, H. (2023). Measuring sustainability at farm level – A critical view on data and indicators. *Environmental and Sustainability Indicators*, 18, Article 100258. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2023.100258>
12. OECD, European Union, European Commission, & Joint Research Centre. (2008). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>
13. OECD. (2024). *Agricultural policy monitoring and evaluation 2024: Innovation for sustainable productivity growth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/74da57ed-en>
14. European Commission, & Joint Research Centre. (2024). *Converting Farm Accountancy Data Network (FADN) into Farm Sustainability Data Network (FSDN)*. Publications Office of the European Union. <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fc381fb7-fbab-11ee-a251-01aa75ed71a1/language-en>>. (2026, August, 10).
15. Державна служба статистики України. <<https://www.ukrstat.gov.ua/>>. (2026, серпень, 16).
16. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Official website*. Retrieved, 2026 <<https://www.ukrstat.gov.ua/>>. (2026, August, 16). [in Ukrainian].

Отримано: 10 липня 2026 р.

Прорецензовано: 21 липня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 серпня 2026 р.

Email: sv.shumska@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3106-1928>

Email: a.gaidai@ukma.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9220-4072>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-22-31](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-22-31)

Shumska S. S., Gaidai A. K. Systemic assessment of the social solidarity level: the example of Ukrainian society. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 22–31.

UDC: 304.316.4

JEL-Classification: A14, C13, C43, D64, D71

Svitlana Shumska,

Doctor of Economics, Associate Professor,

Leading Researcher at the Department of Modeling and Forecasting of Economic Development,
State Organisation "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine"

Anastasiia Gaidai,

Postgraduate Student, Faculty of Economic Sciences,
National University of Kyiv-Mohyla Academy

SYSTEMIC ASSESSMENT OF THE SOCIAL SOLIDARITY LEVEL: THE EXAMPLE OF UKRAINIAN SOCIETY

The article presents a systemic approach to analyzing and measuring the level of social solidarity – a qualitative characteristic of human capital and a key driving force of sustainable development – by applying existing evaluation methods and introducing new analytical tools. It proposes examining solidarity processes across three distinct levels: national, international, and global. At each level, solidarity manifests in various dimensions: through interpersonal interaction, within the activities of individual communities and civil society, in relations between citizens and the state, and between sovereign states and international alliances. Current manifestations across these levels and dimensions are outlined. Utilizing established measurement approaches, the study evaluates the dynamics and prevalence of charitable and volunteer activities in Ukraine during 2021–2025 across multiple methodological frameworks: official data from the State Register of Volunteers, indirect financial metrics of charitable engagement, and empirical findings from sociological surveys. Furthermore, the paper introduces a newly calculated social solidarity index based on the structural dynamics of non-profit civil society organizations relative to the total population of active business entities. Quantitative indicators assessing specific aspects of international solidarity are also examined. In addition, the paper analyzes desolidarization factors that act as structural barriers to population cohesion. The practical significance of the study lies in systematizing existing approaches and expanding the methodological toolkit for the quantitative assessment of social solidarity.

Keywords: social solidarity, factors of desolidarization, charity, volunteering, measuring the level of solidarity, systemic approach, sustainable development.

Шумська Світлана Степанівна,

докторка економічних наук, доцентка,

провідний науковий співробітник відділу моделювання та прогнозування економічного розвитку
Державної установи «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

Гайдай Анастасія Костянтинівна,

аспірантка, факультет економічних наук

Національного університету «Києво-Могилянська академія»

СИСТЕМНА ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ СОЛІДАРИЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

У статті представлено системний підхід до аналізу та вимірювання рівня солідаризації суспільства, якісної характеристики людського капіталу та рушійної сили сталого розвитку, шляхом застосування наявних методів оцінки рівня соціальної солідаризації та представлення нових інструментів. Запропоновано розглядати процеси солідаризації на трьох рівнях – національному, міжнародному та глобальному, на кожному з яких явища солідаризації проявляються у різних вимірах: при взаємодії індивідів, в процесі діяльності окремих громад та спільнот, в рамках відносин членів суспільства з державою, а також між державами та групами держав. Окреслено актуальні прояви соціальної солідаризації на різних рівнях і вимірах. Використовуючи наявні підходи до вимірювання рівня солідаризованості суспільства, досліджено динаміку розповсюдженості благодійної та волонтерської діяльності в Україні упродовж 2021–2025 рр. із застосуванням різних методологічних інструментів: аналізу офіційних даних державного реєстру волонтерів, опосередкованих фінансових показників здійснення благодійної діяльності, а також результатів соціологічних опитувань. В статті представлено новий розрахунковий індекс солідаризації суспільства,



побудований на основі аналізу динаміки частки некомерційних організацій громадянського суспільства в загальній структурі суб'єктів господарювання. Розглянуто індикатори кількісної оцінки окремих аспектів міжнародної солідаризації. Проаналізовано чинники десолідаризації, що відображають бар'єри в процесах формування згуртованості населення, найсуттєвішими серед яких виділено нерівномірність розподілу доходів населення, недосконалості соціального діалогу та поляризацію суспільства. Динаміка результатів, отриманих за допомогою запропонованого розширеного підходу, підтверджує інтенсифікацію процесів згуртованості суспільства України упродовж 2021–2025 рр., у відповідь на дію критичних зовнішніх шоків, зокрема військової агресії. Практичне значення дослідження полягає у систематизації підходів та розширенні наявного методологічного інструментарію кількісного оцінювання рівня солідаризації суспільства.

Ключові слова: соціальна солідаризація, чинники десолідаризації, благодійність, волонтерська діяльність, вимірювання солідаризації, системний підхід, сталий розвиток.

Problem definition. In the current context of global turbulence and high risk of external or internal shocks, processes that contribute to enhancing the quality of human capital are becoming increasingly vital for sustainable development [17]. Among these, the phenomenon of social solidarity is of particular significance, as it positively influences both the mitigation of existing systemic issues in economic, financial, and regulatory governance, and the enhancement of individual, community, and national welfare. Grounded in the conceptual framework of the social solidarity economy [28] – which is gaining momentum within international development programs – the essential role of an institutional platform for the effective interaction of civil society organizations (CSOs) has been highlighted. These organizations serve as a prominent example of purposeful collective action directed toward the public good.

Although there is now a considerable body of research devoted to the phenomenon of solidarization and social cohesion assessments, including studies of Ukrainian society, these studies primarily represent separate components of a comprehensive assessment and do not provide a complete picture of social solidarity. In terms of the current context of global uncertainty, the diversity of internal and external risks highlights the need to consider all aspects of solidarization in interaction, which requires a systematic framework for this phenomenon within academic discourse and further development of methodological tools for approaches to measuring the level of social solidarity, as these remain a matter of debate.

This study, which systemically integrates the consideration of levels, dimensions, manifestations and approaches to the quantitative assessment of solidarity, is valuable for practical application as it provides a foundation for the correct and effective use of policy instruments.

Analysis of recent research and publications. The concept of social solidarity, which has been one of the key research categories in sociology for a long time, has acquired wide popularity in the academic works of modern economists, both foreign [12, 16, 19, 26] and Ukrainian ones [2, 3, 14, 18, 24], as well as in the publications of international and global institutions [5, 20]. In the scientific literature, the concept of social solidarity is closely related to the concept of social cohesion, which, according to the World Bank's definition, is characterized by the existence of a common goal, trust and willingness to cooperate among individuals in three dimensions – within a specific community, between groups of people from different communities, and between society and state institutions [5], thus delineating variations of vertical and horizontal social interaction. Particular attention is deserved by research of the social solidarity level based on sociological surveys regarding the level of social interaction, civic engagement, involvement in political processes, trust in government structures and other aspects of social solidarity [3, 14, 15]. In the current context of intensifying military conflicts worldwide, studies focusing on the specifics of the formation, preservation and development of solidarity-based relationships in societies committed to sustainable development and overcoming challenges associated with the consequences of military aggression are of particular relevance [7, 10, 11, 14, 15, 18].

The aims and objectives of the research. The purpose of this article is to introduce a systemic approach to the assessment of social solidarity through executing the following tasks: 1) analysis of the main existing methods for assessing the level of solidarisation in society; 2) expansion of methodological approaches to the quantitative evaluation of solidarity processes; 3) structuring and systematising the levels, dimensions, and manifestations of social solidarity processes. The practical value of accomplishing these tasks consists in studying the dynamics of solidarity processes within Ukrainian society during the period of intense external shocks between 2021 and 2025.

Explanation of the main material. The concept of social solidarity is becoming increasingly relevant in the works of economists and social scientists, reflecting the growing influence of this process on modern communities, as well as on the sustainable development of countries generally. Among the existing approaches to assessing the level of social solidarity, it is worth highlighting, in particular, those based on research of volunteering and charity development, analysis of barriers to the formation of social cohesion, as well as results of sociological surveys regarding various aspects of social cohesion and factors of social desolidarization based on respondents' self-identification. These approaches generally highlight specific aspects of the social solidarity phenomenon,

emphasizing the significant potential for further development of methodological tools for assessing the level of social solidarity.

Analysis of existing approaches to assessing the level of social solidarity. The issue of *assessing volunteer activity*, as the most common approach to assessing solidarity, is quite difficult from a practical point of view, since the implementation of such activity in practical realities is mostly executed without official declaration, which complicates the formal accounting of volunteer activity and thus the assessment of its development. Therefore, amongst the methodological approaches for analysing the development of volunteer activity in Ukraine, the study of official registers of volunteers [23] remains key, and the results of sociological surveys among the adult population based on self-determination as volunteers [4, 33] are also very valuable. In practice, to assess the level of prevalence of volunteer activity, indirect indicators can be used that illustrate the actual implementation of volunteer activity, such as the use of special bank deposit accounts with the possibility of an unlimited number of replenishments, including from third parties, via a convenient electronic link (the so-called "*cans or jars*" from Monobank, or "*envelopes*" from PrivatBank). These financial instruments have become widespread fundraising approaches in the charitable sector within the practical realities of Ukrainian society, as evidenced by an analysis of the dynamics of relevant statistics regarding the number of holders of such bank accounts, as well as the average number of people contributing funds to such deposit instruments for fundraising [23] (Figure 1).

The number of volunteers estimated by the usage of special financial instruments for fundraising exceeds the official figure from the Ukrainian volunteer registry by 4–5 times, which indicates insufficient motivation for volunteers to officially declare their social status. However, even according to the state register, the number of volunteers in Ukraine increased ten times during the first year of full-scale war – from 320 people at the end of 2021 to 3,196 people at the end of 2022; during 2023, the number of registered volunteers more than doubled (to 7,700 people), and increased by another 36% in 2024 (to almost 10,500 people). In 2025, the growth rate of the number of volunteers in the official register decelerated to 13% (to 11,800 people). Therefore, during four years of the war, the number of volunteers in Ukraine has grown more than 30 times according to official data, and undeclared volunteering has become even more widespread – about 40,000 people opened special bank accounts for fundraising in 2023, and the average monthly number of people transferring funds to such accounts exceeded 2 million as of November 2024 [23].

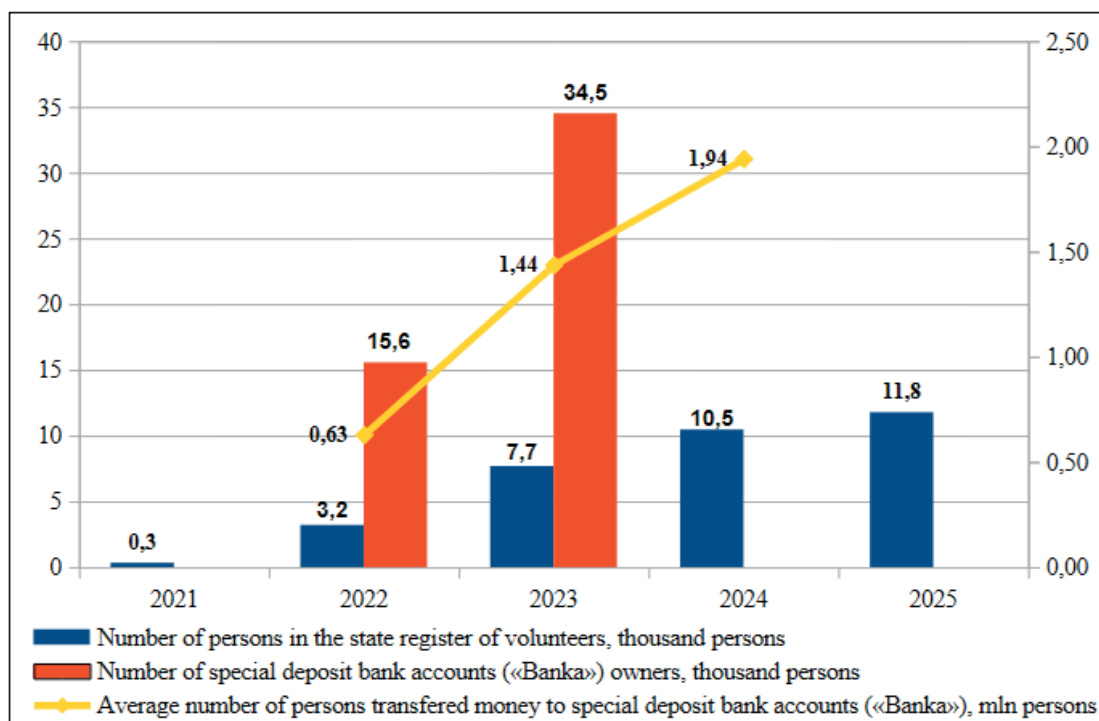


Figure 1. Dynamics of official and indirect indicators of the number of volunteers in Ukraine, 2021–2025.

Source: based on the statistical data from OpenDataBot, under the section 'Register of Volunteers in Ukraine', [23].

It is worth highlighting that the scope of voluntary activities exceeds the provision of purely financial support; in particular, the following charitable activities should also be included: spending personal time to execute specific



tasks or provide services (for example, restoring damaged homes, providing free psychological or legal advice, etc.), and providing humanitarian aid to those in need (clothing, food, hygiene products, medicines, etc.). This is precisely why the results of a multidimensional world charity study, based on data from Gallup's World Poll surveys – in which respondents from 140 countries worldwide participate annually (in person or by telephone)—demonstrate a significantly broader scope of volunteer activity among the Ukrainian population. According to the global report on the mentioned research, presented in 2025 by the Charities Aid Foundation [4], the percentage of volunteers among Ukraine's adult population increased from 19% in the pre-war period (2019–2021) to 24% in 2022 and 37% in 2023, showing a moderate decline to 26% in 2024 (Figure 2) [25]. In absolute terms, this amounts to 8.4 million Ukrainians who engaged in voluntary work during 2022, around 12 million volunteers in 2023, and 6.8 million in 2025, including refugees, as Ukrainians who have emigrated abroad generally continue to support Ukraine through financial charitable transfers (based on IMF expert estimates of the size and age structure of Ukraine's population in 2022–2025 [13]).

In Ukraine, particular attention is drawn to the study presented by the Zagoriy Foundation [4, 33], which implements its own social projects and conducts research to assess the level and trends in the charity development in Ukraine. As part of the 'Research of the Charitable Sector' in Ukraine, conducted by Zagoriy Foundation based on data from sociological surveys of Ukrainians, a charity engagement index has been proposed, which was calculated as the percentage of the population participating in charity, as well as the charity need index, calculated on the basis of subjective assessments by a representative sample of Ukrainians on a scale of 0 to 10 (0 – charity is not needed, 10 – charitable assistance is urgently needed). The dynamic trend in these indicators, shown in Figure 2, illustrates the increase in the level of involvement in charity among Ukrainians in the pre-war period (from 60% in 2019 to 67% in 2021), reflecting the growth of unresolved problems in society during the pandemic crisis caused by COVID-19, as well as a sharp rise in charitable activity in Ukraine with the advent of the devastating consequences of 2022 – the rate of engagement in charity among the Ukrainian population remained consistently at a peak of 86% from 2022 to 2024 inclusive, according to the results of sociological surveys by the Zagoriy Family Foundation (Figure 2). Ukrainians rated the need for charity in 2025 at a fairly high level (8.7 out of 10), highlighting the insufficiency of personal resources and state aid to address society's pressing current needs. A slight decline in this indicator from a peak of 9.5 in 2022 and 9.1 in 2024 (Figure 2) reflects a shift from Ukrainians' crisis-driven perception of their situation in an emergency towards a more rational understanding of real needs and a systematic approach to addressing them.

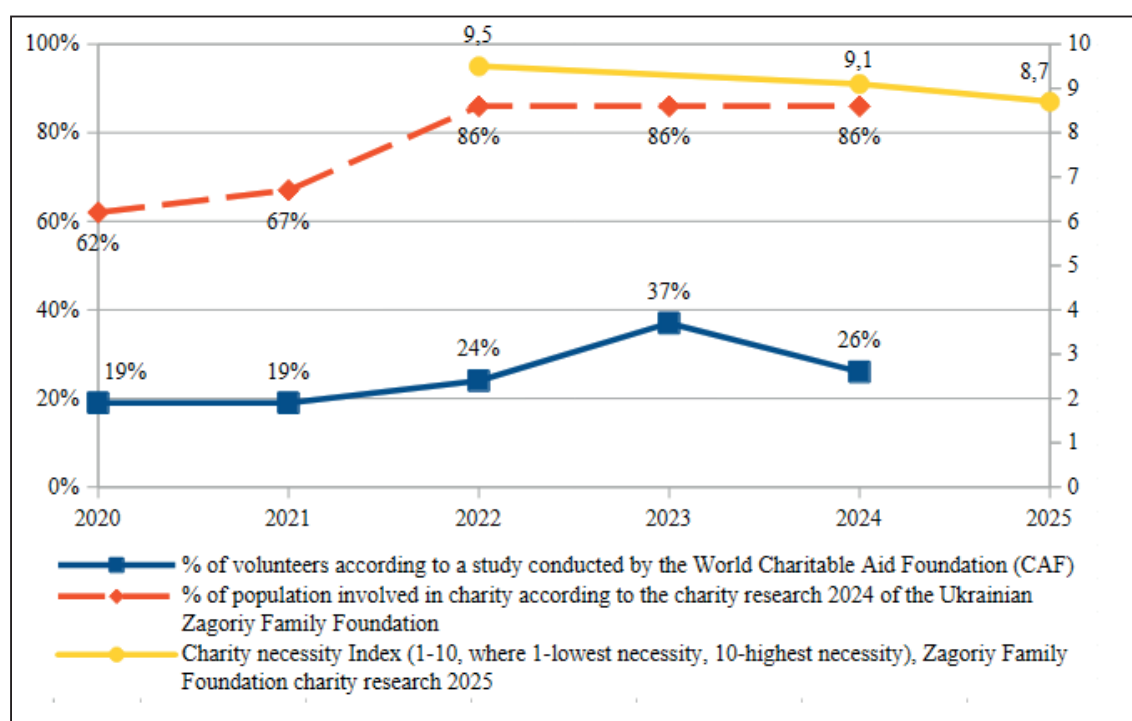


Figure 2. Dynamics of Ukrainians' involvement in charitable and voluntary activities, as well as assessments of the need for charity based on the results of Ukrainian and international studies, 2020-2025.

Source: constructed on the basis of data from Zagoriy Foundation and Charities Aid Foundation [4, 33].



The significant discrepancy in the figures representing the participation of the Ukrainian population in voluntary and charitable activities, as illustrated in Figure 2, derives primarily from the differing definitions of these concepts, which, in turn, leads to distinctions in the methodological approach to their assessment. Volunteering is unpaid voluntary provision of non-material assistance, involving the use of a volunteer's personal time for the benefit of another person, a group of people, or a non-profit organisation (work, counselling, administration, care, etc.), as well as other non-profit activities aimed at environmental protection, preservation of historical and cultural heritage, strengthening of national identity, promotion of a healthy lifestyle, and other socially beneficial initiatives (according to the Law of Ukraine "On Voluntary Activity"). Meanwhile, charitable activity is a broader concept, as it encompasses any form of altruistic assistance, including financial support and voluntary work (according to the Law of Ukraine "On Charitable Activities and Charitable Organisations"). As part of the Zagoriy Family Foundation's research on charity in Ukraine, 86% of a representative sample of respondents (the population aged 18 years and older) consistently confirmed between 2022 and 2024 that they had "helped someone (financially or through actions) or engaged in volunteering" over the past 12 months [4, 33].

Research on the phenomenon of social solidarity is also inextricably connected with identifying the barriers to the formation of cohesive communities on the path to social consolidation. A significant obstacle to increasing social solidarity is the inequality of income distribution among the population, which creates social tension within society and reduces the motivation for cohesive community action. To assess the level of income inequality, the Gini coefficient is used, which reflects the degree to which the distribution of household income deviates from an ideally equal distribution. Among EU countries, income inequality rose gradually from 2008 to 2014 to a level of 30.9, then fell slowly to 30.0 in 2020 and rose slightly in 2021 (to 30.2) [9, 30]. Since 2021, there has been a gradual reduction in income inequality among EU citizens in European countries, down to 29.4 by 2024. Interestingly, income inequality in Ukraine prior to the war was significantly lower than in EU countries and followed a completely different trend: a decline between 2008 and 2014, a gradual rise to the 2008 level (26.6) in 2019 and a decrease of 3.8% in 2020, to 25.6, which is 15% lower than in Europe in 2020. In 2023, the gap between Ukrainians' income levels widened sharply to a record 43.8 points, reflecting the dramatic impact of the war on the financial situation of certain population groups affected by the consequences of military aggression.

Researchers also attribute the following factors to those that lead to the desolidarisation of society: weaknesses in social dialogue [2, 3], the polarisation of society and the related conflicts between opposing social groups [18], fundamental differences in key civic views, such as trust in authorities and strategic directions for the state's development [14], and a low level of interaction between civil society institutions and the state [2].

Introducing alternative approaches to assessing the level of social solidarity. An analysis of the structure and dynamics of non-profit forms of economic activity allows for a deeper understanding of the processes of social solidarity as a phenomenon of uniting people for the purpose of conducting non-profit activities; thus, it highlights certain principles of altruistic social activity that reflect the spiritual aspects of human life. Among all non-profit organizational and legal forms of economic activity [22], civil society organizations (CSOs) deserve particular attention, as they operate for the benefit of society or a specific community without the motivation of personal gain, specifically:

- charitable foundations and organizations;
- public associations, which include public organizations (composed exclusively of individuals) and public unions (composed of both legal entities and individuals);
- local self-government bodies;
- creative unions and other professional organizations, labour unions and their associations;
- consumer associations (cooperatives, communities, unions, buyers' organizations);
- bodies of self-organization of the population, organizations and enterprises of citizens' associations;
- horticultural societies and religious organizations.

Other non-profit organizations, such as non-state pension funds, business associations and employers' organizations, associations of co-owners of multi-apartment buildings (OSBB), as well as political parties, although they do not declare the pursuit of financial profit as their objective, act exclusively in the interests of their members rather than for the benefit of the wider community or society.

According to data from Table 1, as of the end of 2025, the most widespread among all organizational forms of non-profit CSOs in Ukraine were the following types: public and charitable organizations (48% and 15% of all non-profit CSOs, respectively), religious organizations and professional unions (13% and 12% respectively). Besides local self-government bodies (5% of all CSOs in 2025), horticultural societies (2%) and public unions (1%), every other organizational and legal form of non-profit activity represents less than 1% of the total number of non-profit CSOs. Certain types of non-profit legal entities have become less used in practice over the years, in



particular: associations of local authorities and their voluntary associations, tenants' and buyers' organizations, garage cooperatives and consumer cooperatives.

Table 1

Dynamics of the share of the main CSO types in the structure of all non-profit CSOs (%) during the pre-war and wartime periods, 2021–2025.

The main organizational and legal forms of non-profit civil society organizations	2021	2022	2023	2024	2025
Public organizations	47,1	46,8	46,9	47,2	47,9
Charity organisations	9,9	12,4	13,7	14,3	14,6
Religious organisations	13,6	13,2	13,0	12,9	12,9
Professional unions	13,9	13,2	12,7	12,4	12,2
Local self-government bodies	7,5	6,8	6,5	6,2	5,4
Other forms of non-profit CSO	8,0	7,5	7,1	7,0	7,0
Total number of non-profit CSOs, units	189 392	196 685	201 631	206 838	210 253
Growth in non-profit CSOs, %		3,85%	2,51%	2,58%	1,65%

Source: authors' calculations based on data from the State Statistics Service of Ukraine, [29].

An analysis of the dynamics in the number of the main types of non-profit CSOs and their share among all non-commercial CSOs during the pre-war and wartime periods indicates a downward trend in the share of all types of non-profit CSOs, except for charitable and public organisations, with the number of charitable organisations increasing much more rapidly – their share in the general structure of non-profit CSOs rose by 2.5% in 2022 compared to 2021 and by a further 2.2% until the end of 2025. Considering the increase in the total number of active non-commercial organisations from 2021 till the end of 2025 (by 20,800 units), this level of charity growth in Ukraine is quite substantial – by 12,000 organisations, or 64% of the pre-war level as of the end of 2025. Furthermore, since the start of Russia's full-scale military invasion of Ukraine, the largest category – comprising almost half (48%) of all non-profit CSOs – has grown significantly: the number of public organisations increased by nearly 3,000 in 2022 and by a further 8,500 during 2023–2025 in absolute terms, although the relative share of public organisations remained almost unchanged over this period. These trends in the structure and dynamics of non-profit organisations reflect society's response to negative external shocks, in this case the war, confirming the need for urgent, concerted action aimed at mutual assistance to overcome the devastating consequences of the war.

The ratio of non-profit civil society organizations to the total number of active legal entities reflects people's tendency to unite for non-profit activities, and observing changes in this indicator over time allows us to analyze the impact of internal and external factors, including risks and shocks, on people's ability and willingness to unite for the purpose of conducting socially useful activities without personal gain, which reflects the degree of solidarity in society.

It is therefore conceivable to calculate a **social solidarity index**, based on estimating the proportion of non-profit civil society organisations within the total number of active legal entities across all organisational and legal forms of business:

$$I_s = \text{CSO} / \text{LE}_{\text{act}}, \quad (1)$$

where:

I_s – social solidarity index;

CSO – number of active civil society organizations;

LE_{act} – total number of active legal entities.

In November 2021, the social solidarity index was 27% for Ukrainian society and rose by 2.7% in 2022, highlighting the growing level of solidary feeling among Ukrainians in response to the challenges of a difficult period of martial law in the country (Figure 3). This indicator continued to rise throughout the next two years of the war, albeit at a slower pace, by 1.5% and 0.5% in 2023 and 2024 respectively, whilst in 2025, for the first time since the start of the full-scale war, the share of non-profit organisations demonstrated a slight decline (by -0.47%) in the structure of all active legal forms of business, confirming the deceleration of the process of solidary feeling within Ukrainian society, as identified also in a study of voluntary activity conducted by the Charities Aid Foundation in 2025 [4].

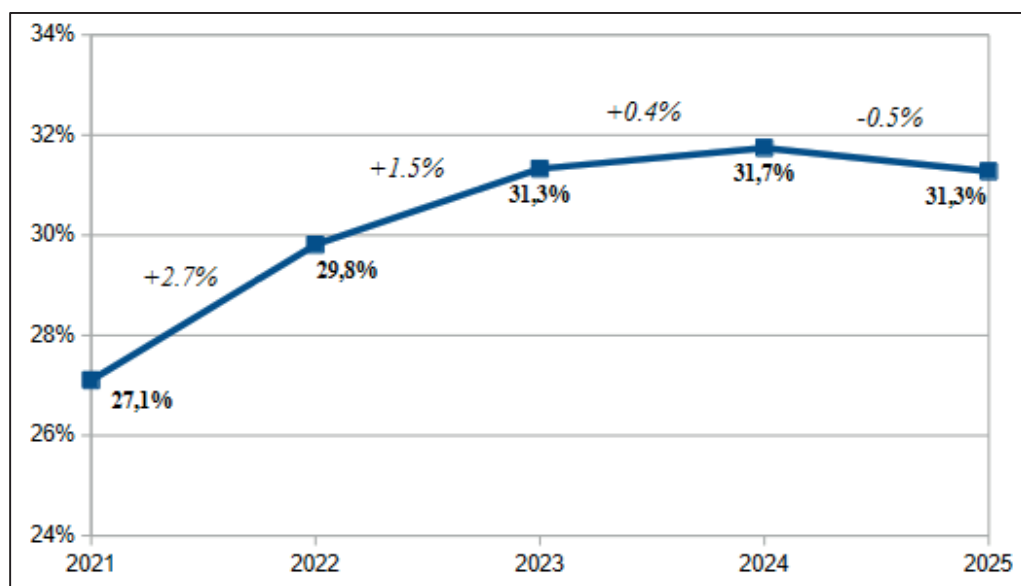


Figure 3. Dynamics of the social solidarity index in Ukraine, 2021–2025

Source: authors' calculations based on data from the State Statistics Service of Ukraine, [29].

The increasing trend in the level of social solidarity observed in Figure 3 during the 2022–2024 period of full-scale war, compared with the pre-war level in 2021, reflects society's response to the unprecedented challenges caused by military aggression, which are impossible to resolve purely through state regulation to the extent required, and particularly within the short timeframe demanded by critical situations such as the loss of housing and the lack of essential means of subsistence, such as food and water, medicines, sanitary and hygiene items, and clothing. People's ability to unite in order to provide immediate assistance to those who are in extremely difficult circumstances proved to be a real lifeline for the Ukrainian population, the practical significance of which is difficult to overestimate. The extent and effectiveness of such unity is significantly greater within the framework of non-profit civil society organizations than as a result of isolated groups of individuals.

Exploring the phenomenon of social solidarity, it is important not to disregard its globalization aspects and to highlight existing manifestations of solidarity that extend beyond the borders of a single country and shape the international discourse on this concept. Processes of *international and global solidarity* are observed in different dimensions, corresponding to the levels of interaction between actors: 1) at the individual level – mutual assistance between individuals who reside permanently or temporarily in different countries; 2) at the level of communities of different countries – between charitable foundations and organizations in one country that provide support to vulnerable groups in another country; 3) at the macro-level of interaction between countries, within which the provision of state aid to another country requires not only political will but also support from the society of the donor country; 4) at the global level of cooperation between clusters of countries, where mutually beneficial partnership programs are agreed for groups of countries united by certain characteristics, whether geographical or relating to their level of development.

Manifestations of international solidarity processes in the *dimension of interaction between individuals* include assistance between compassionate people living in different countries—for example, remittances sent by migrant workers employed abroad to their families in the country of origin, financial support provided by parents to their children studying abroad, or other forms of individual financial assistance. Such transactions can be assessed by evaluating the volume of individual financial transfers in a country's balance of payments.

Actual instances of international community solidarity include the charitable activities of international funds, organizations, and platforms that have provided tangible support to Ukrainian families during the difficult period of full-scale war, including: UNICEF "Together", the UN Refugee Agency, the "Kidfriendly" parents' community, and the platforms "Gate to Ukraine", "YeDopomoga", and "Project \$1k Ukraine" [1]. Such humanitarian activities by the international community occur around the world in response to the emergence of new risks or the escalation of existing challenges of varying scales; in particular, these include the activities of international civil society movements aimed at protecting the environment, human rights, children, and other humanitarian objectives relating to the protection of nature or the development of society.



Macro-level manifestations of solidarity processes at the international level reasonably include non-refundable financial aid and humanitarian assistance between countries, as well as a "soft" migration policy towards refugees from other countries – since such public policy measures, contrary to the provision of loans, although approved by the government, in practice cannot be effectively implemented without sufficient support from society.

It is important to emphasize that the necessity of international and global solidarity for the effective sustainable development of countries was enshrined by the UN in 2015 in the Sustainable Development Goals (SDGs) [32]. Among these, SDG 17 (Partnerships for Sustainable Development) includes specific objectives across five areas of mutual support between countries: 1) mobilizing financial resources; 2) disseminating technology and innovation; 3) capacity building; 4) developing a fair trading system; and 5) addressing systemic issues in macroeconomic stability, policy coherence, the functioning of state institutions, multi-stakeholder partnerships (between the state, private sector, and civil society), and monitoring systems based on effective reporting and statistical data. Achieving the tasks of the 2030 Agenda for Sustainable Development in most countries requires cooperation through specially designed North-South, South-South, and triangular partnership programs aimed at supporting developing countries (the Global South) and the least developed nations through joint efforts, knowledge, and resources from developed countries (the Global North). Such Global Partnership programs exemplify global solidarity, where interaction occurs between groups of countries united by specific characteristics – in the case of the SDGs, by their level of economic development.

The data in Table 2 demonstrate an unprecedentedly high level of such indicators of international social solidarity as the volume of humanitarian aid provided to Ukraine and the number of Ukrainian refugees accepted by European countries (the macro-dimension of international solidarity towards Ukraine) in 2022 with the beginning of full-scale military aggression against Ukraine, the pace of which decelerated during 2023–2025 as the situation stabilised from critical to more systematically controlled.

Table 2

**Dynamics of international social solidarity indicators
based on the example of Ukrainian society, annual change**

Indicators of international solidarity to Ukrainians	2021	2022	2023	2024	2025	2026*
Humanitarian aid from different countries, allocated (€ billion)		9,1	5,7	4,8	4,2	1,3
UA refugees accepted by European countries (thousand persons)		3849	487,8	-0,93**	103,4	47,9
Individual international transfers from abroad (\$ billion)	4,5	3,9	3,8	3,8	3,5	

Notes:

*includes data for Jan-Feb in 2026

** "-" indicates the decrease in number of refugees in 2024

Source: compiled on the basis of data from the Kiel Institute for the World Economy, the National Bank of Ukraine and Eurostat, [6, 8, 21].

Trends in the volume of international remittances between individual households reflect two main factors: on the one hand, the reunification of families abroad who previously received remittances in Ukraine from a working family member (an 11% decrease in individual remittances from abroad in 2022 compared to pre-war 2021), as well as the rather difficult situation of Ukrainian refugees after leaving in 2022 (a doubling of individual remittances from Ukraine abroad in 2022 compared to 2021). The total volume of private remittances increased from \$5.5 billion in 2021 to \$5.9 billion in 2022, illustrating the rise in the total volume of financial mutual aid between Ukrainians separated by a state border.

A systematic approach to the research of solidarity processes, particularly the highlighting of its international level, provides an opportunity to broaden the approaches to its measurement by applying tools to assess changes and trends in specific manifestations of international solidarity.

Conclusions. Ukrainian society is experiencing intensified processes of solidarity in response to the external shocks of 2021–2025, according to the results of the analysis of the dynamics of both traditional and proposed indicators of solidarity. Increasing the level of social solidarity within society reflects the growth in the quality of human capital as a driving force for the country's sustainable development, which is of particular importance during the country's crisis period of overcoming the consequences of a full-scale military invasion.

Systematization and structuring of the levels and dimensions of social solidarity, the application of proposed alternative approaches to assessing the level of social solidarity based on an analysis of the dynamics and structure of non-profit civil society organizations, and a quantitative assessment of international manifestations of social

solidarity expand the methodological framework for researching this topic and reveal further prospects for international research and comparisons of the level of social solidarity.

The matter of quantitative assessment of the social solidarity level and the analysis of the factors and manifestations of desolidarisation will remain a prospective research topic, considering that there are no generally recognised comprehensive approaches and that systemic research into solidarity processes across various scientific disciplines remains highly relevant. Among the practical areas that are worth comprehensive research today and in the near future, especially in the dimension of the coordinates of sustainable development and European integration, are the potential of international support for Ukraine, as well as various forms and manifestations of global solidarity in the period of its post-war reconstruction.

References:

1. Association of Ukrainian Cities (2022). Perelik orhanizatsii ta fondiv, yaki dopomahaiut ukrainsiam pid chas viiny [A list of organisations and charities supporting Ukrainians during the war]. <<https://auc.org.ua/novyna/perelik-organizaciy-ta-fondiv-yaki-dopomagayut-ukrayincyam-pid-chas-viyny>>. (2026, April, 21). [in Ukrainian].
2. Blyzniuk, V., Shumska, S., et al. (2024). Resilience of the socio-economic system: strategy and tactics for minimizing inequalities in Ukrainian society. *Journal of European Economy*, 23(4), 560–580. <https://doi.org/10.35774/jee2024.04.560>
3. Burlai, T., & Kostrytsia, V. (2025). Ukraine's Post-war Solidarisation Based on International and EU Approaches. *Economy and Sociology*, 1, 28–42. <https://doi.org/10.36004/nier.es.2025.1-03>
4. Charities Aid Foundation. (2025). *World Giving Report 2025*. <https://www.worldgivingreport.org/>
5. Chatterjee, S., Gassier, M., & Myint, N. (2023). Leveraging social cohesion for development outcomes. *Policy Research Working Paper of World Bank Group*, 10417. Washington, D.C. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099723304202334301>
6. Trebesch, C., et al. (2026). "The Ukraine Support Tracker: Which countries help Ukraine and how?" *Kiel Working Paper*, 2218, 1–75. <https://www.kielinstitut.de/publications/ukraine-support-tracker-data-6453/>
7. Cox, F. D., Fiedler, C., & Mross, K. (2023). Strengthening social cohesion in conflict-affected societies: Potential, patterns and pitfalls. *IDOS Policy Brief*: Bonn, 3. <https://doi.org/10.23661/ipb3.2023>
8. Eurostat, European Statistical Data Service. Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytspop/default/table?lang=en&category=migr.migr_asy.migr_asytspind.migr_asytspind>. (2026, May, 07).
9. Eurostat, European Statistical Data Service. Gini coefficient of equivalised disposable income by age. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_di12/>. (2026, April, 15).
10. Fiedler, C., & Rohles, C. (2021). Social cohesion after armed conflict: A literature review. *Discussion Paper*: Bonn. https://www.idos-research.de/uploads/media/DP_7.2021_1.1.pdf
11. Fischer, M. (2004). Recovering from violent conflict. *Transforming Ethnopolitical Conflict*: Wiesbaden, 373–402. <https://www.academia.edu/37685139/Recovering_from_Violent_Conflict_by_Martina_Fischer_in_Alexander_Austin_Martina_Fischer_Norbert_Ropers_eds_Transforming_Ethnopolitical_Conflict_The_Berghof_Handbook_VS_Verlag_Wiesbaden_2004_373_402#loswp-work-container>. (2026, August, 18).
12. Fonseca, X., Lukosch, S., & Brazier, F. (2018). Social cohesion revisited: A new definition and how to characterise it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(2), 231–253. <https://doi.org/10.1080/013511610.2018.1497480>
13. IMF Data Official Web Portal. Gender Statistics, Social, demographic and other. [https://data.imf.org/en/Data-Explorer?datasetUr=IMF.RES:WEO\(9.0.0\)](https://data.imf.org/en/Data-Explorer?datasetUr=IMF.RES:WEO(9.0.0))
14. Institute of Sociology of National Academy of Sciences of Ukraine. (2024). Solidaryzatsiia ukrainskoho suspilstva u viini ta perspektyvy zberezhenia solidarnoho sotsialnoho potentsialu: materialy kruhloho stolu [Solidarity within Ukrainian society during the war and the prospects for preserving this social potential: proceedings of the round table]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, 4, 165–206. <<https://stmm.in.ua/archive/ukr/2024-4/10.pdf>>. (2025, July, 28). [in Ukrainian].
15. Kyiv International Institute of Sociology (2024). Kompleksna otsinka stiikosti naseleennia, yaka gruntuetsia na doslidzhenni SCORE (SHARP) [A comprehensive assessment of population resilience based on the SCORE study (SHARP)]. *Rezultaty doslidzhennia SHARP 2023* [Research results SHARP 2023]. Khvyliia 2 [Wave 2]. Kyiv: Kyiv International Institute of Sociology. <https://kiis.com.ua/materials/news/20240126_n/PRE_SHARP2_Wave2_Initial-analysis_06.12.2023_UKR.pdf>. (2025, August, 12). [in Ukrainian].
16. Lahusen, C., & Grasso, M. (2018). Solidarity in Europe: A comparative assessment and discussion. *Solidarity in Europe: Citizens' Responses in Times of Crisis*. Cham, 253–281. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73335-7_10
17. Liashenko, O., Shubala, I., & Dluhopolskyi, O. (2026). Interplay of human capital and sustainable development: a network approach. *Journal of European Economy*, 25(1), 44–69. <https://doi.org/10.35774/jee2026.01.044>
18. Lobanova, A. (2024). Solidaryzatsiia ukrainskoho suspilstva v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: kharakterystyky i vyklyky [Solidarity within Ukrainian society during the Russia-Ukraine war: characteristics and challenges]. *Zghurtovanist suspilstva v umovakh voiennoho stanu: aktualnist, vyklyky ta shliakhy yikh podolannia* [Social cohesion under martial law: relevance, challenges and ways to overcome them] – 2024: Vseukrajinska



naukovo-praktichna konferenciya z mizhnarodnoyu uchastyu (Kryvyi Rih, May 16th-17th). Kryvyi Rih (in Ukrainian). [in Ukrainian].

19. Manca, A. R. (2014). Social cohesion. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*: Dordrecht, 6026–6028. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2739

20. Margaras, V., & Alvarez, E. (2025). The future of cohesion policy: Current state of the debate. *European Parliamentary Research Service (EPRS)*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/767217/EPRS_BRI\(2025\)767217_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/767217/EPRS_BRI(2025)767217_EN.pdf)

21. National Bank of Ukraine. (2025). *Balance of payments 2025*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1>

22. Onyshchenko, V. (2025). Nepributkovi orhanizatsii: oblik ta opodatkuvannia [Non-profit organisations: accounting and taxation]. *Tsyfrovyi vydavnytstvo Ekspertus*. <<https://buhplatforma.com.ua/article/7552-nepributkov-organzats-buhgalterskiy-oblk>>. (2025, December, 12). [in Ukrainian].

23. Opendatabot. (2024). *Register of volunteers in Ukraine 2024*. <https://opendatabot.ua/analytics/volunteers-2024>

24. Palahniuk, O. (2021). Sotsialna solidarnist v konteksti poshuku shliakhiv dosiahnennia i zberezhenia tsilisnosti suspilstva: mizhdystsyplinarnyi analiz [Social solidarity in the context of exploring ways to achieve and preserve social cohesion: an interdisciplinary analysis]. *Problemy politychnoi psykholohii*, 24(1), 83-103. DOI: <https://doi.org/10.33120/popp-Vol24-Year2021-66> [in Ukrainian].

25. Pavliuk, T., Demchenko, O. (2024). Otsinka rozvytku volonterstoi diialnosti v Ukraini [An assessment of the development of volunteering in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 7, 130-137 [in Ukrainian].

26. Rubio, E., Alcidi, C., & Andersson, F. (2024). EU cohesion policy post-2027: Why and how to enhance flexibility. *Centre for European Policy Studies (CEPS)*. https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/09/ID-A_2024-13_cohesion-policy.pdf

27. Shumska, S. (2025). Blahodiinist ta volonterstvo yak faktory solidaryzatsii ukrainskoho suspilstva [Charity and volunteering as factors fostering solidarity within Ukrainian society]. *Hlobalni trendy v nautsi ta osviti: VII Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya* (Kyiv, July 28th-30th). Kyiv, 354. [in Ukrainian].

28. Shumska, S., Blyzniuk, V. (2025). Sotsialno-solidarna ekonomika: kontseptsiiia ta riznomanitnist orhanizatsiinykh form [The social and solidarity economy: concept and diversity of organisational forms]. *Economy and Society*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-164> [in Ukrainian].

29. State Statistics Service of Ukraine. Economic statistics: Register of respondents of statistical observations. Number of active enterprises by organizational and legal forms of business. < [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_STATISTICAL_BUSINESS_REGISTER_A\(2.0.0\)](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_STATISTICAL_BUSINESS_REGISTER_A(2.0.0))>. (2026, April, 17). [in Ukrainian].

30. Statista. (2024). *Gini coefficient of equivalised disposable income for the European Union and the euro area from 2011 to 2024*. <https://www.statista.com/statistics/1417444/inequality-in-europe-gini-coefficient-eu-eurozone/>

31. The Institute of Demography and Quality of Life Issues of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ukrainian Centre for Social Reforms. (2024). Sotsialno-ekonomichnyi stan domohospodarstv Ukrainy [The socio-economic situation of households in Ukraine]. *Zahalnodержавne vybirkeve obstezhennia sotsialno-ekonomichnoho stanu domohospodarstv [National sample survey of the socio-economic situation of households]*. Kyiv: The Institute of Demography and Quality of Life Issues of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ukrainian Centre for Social Reforms commissioned by the Ministry of Social Policy of Ukraine, 22. <<https://www.unicef.org/ukraine/documents/social-economical-state-2023-24>>. (2025, August, 26). [in Ukrainian].

32. UNDP in Ukraine. Sustainable Development Goals. <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>

33. Zagoriy Foundation. Charity sector research 2024. *Comprehensive report*. <<https://zagoriy.foundation/researches/doslidzhennya-sferi-blagodijnosti-v-ukrayini-2024-u-cifrax-insajtax-ta-visnovkax/>>. (2025, July, 25). [in Ukrainian].

Прорецензовано: 02 вересня 2026 р.

Прийнято до друку: 02 вересня 2026 р.

Email: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Email: viatkinr@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8807-9988>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-32-39](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-32-39)

Кондратенко Н. О., В'яткін Р. С. Концептуальна модель стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острогор : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 32–39.

УДК: 332.1:338.2

JEL-класифікація: R11, R58, O21

Кондратенко Наталія Олегівна,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

В'яткін Роман Сергійович,

кандидат технічних наук, доцент, доцент фінансів, обліку та безпеки бізнесу
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У статті розроблено та теоретично обґрунтовано концептуальну модель стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем з урахуванням їх диференціації, ресурсного потенціалу, характеру трансформації та необхідності забезпечення стійкого розвитку. Встановлено, що відновлення регіональних соціально-економічних систем має розглядатися не як завершений набір одноразових заходів, а як безперервний адаптивний процес, у межах якого відновлення поєднується зі структурною модернізацією та формуванням нових можливостей регіонального розвитку. Зроблено висновок, що ефективність стратегії визначається не лише масштабами ресурсного забезпечення, а передусім відповідністю стратегічних рішень реальному стану, потребам, потенціалу та спроможності конкретної регіональної системи. У цьому контексті відновлення доцільно розглядати не тільки як процес відтворення втрачених функцій і ресурсів, а і як процес структурного оновлення регіональної соціально-економічної системи, орієнтований на формування нових можливостей її розвитку.

Ключові слова: концептуальна модель, стратегія, відновлення, регіональні соціально-економічні системи, розвиток, стратегія, підхід, управління.

Nataliia Kondratenko,

ScD in Economics, Professor, Department of Management and Public Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Roman Viatkin,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Environment, and Business Security,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

CONCEPTUAL MODEL OF A STRATEGY FOR THE RECOVERY OF REGIONAL SOCIOECONOMIC SYSTEMS

This study develops and theoretically substantiates a conceptual model for the strategic recovery of regional socioeconomic systems, accounting for territorial differentiation, resource potential, transformational dynamics, and sustainable development imperatives. The proposed framework conceptualizes post-crisis recovery not as an isolated set of one-time interventions, but as a continuous, adaptive process that synthesizes functional restoration with structural modernization and long-term capacity building. The strategic model is anchored in eight core principles: systemic integrity, regional differentiation, comprehensiveness, operational adaptability, resource feasibility, multi-stakeholder partnership, innovation orientation, and strategic foresight. Integrating these principles ensures functional alignment between the recovery pathways of individual subsystems and broader regional development objectives. By applying a scenario-based methodological approach, the model enables decision-makers to evaluate alternative development trajectories under high uncertainty and environmental volatility, systematically addressing territorial disparities, the severity of destructive impacts, and evolving economic, demographic, and security conditions. Furthermore, the findings substantiate that strategic effectiveness is determined not merely by the volume of financial and material resources, but primarily by how accurately strategic measures correspond to the empirical conditions, endogenous potential, and institutional absorptive capacity of a given regional system. Ultimately, the model establishes the necessity of an agile management mechanism that iteratively adjusts strategic priorities, operational tools, and governance mechanisms in response to continuous environmental feedback and emerging systemic risks.

Keywords: conceptual model, strategy, recovery, regional socio-economic systems, development, approach, management.



Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила масштабні трансформації регіонального соціально-економічного простору, зумовивши руйнування інфраструктури, втрату виробничого та ресурсного потенціалу, демографічні зміни, порушення господарських зв'язків і посилення просторової диференціації регіонів. За таких умов відновлення регіонів набуває характеру довгострокового процесу не лише відбудови втраченого потенціалу, а й структурної адаптації та формування нової якості регіонального розвитку.

Водночас регіональні соціально-економічні системи суттєво відрізняються за масштабами втрат, рівнем пошкоджень, ресурсним забезпеченням, демографічним потенціалом, інституційною спроможністю та можливостями подальшого розвитку. Це обумовлює необхідність відмови від уніфікованого підходу до відновлення та переходу до диференційованого, системного й адаптивного стратегування, що враховує специфіку окремих регіонів. Проблема полягає у недостатній розробленості цілісного теоретико-методологічного підходу до формування стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем, який би поєднував оцінювання їх стану та потенціалу, визначення стратегічних пріоритетів, вибір сценаріїв, ресурсне забезпечення і механізми реалізації. Це актуалізує необхідність розроблення концептуальної моделі стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем як основи для забезпечення їх стійкості, адаптивності та подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань соціально-економічному розвитку регіонів України присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Серед них Г. Возняк [1], І. Дегтярьова [2], О. Козирєва [3], М. Макаренко [4], В. Підгірна [5], Н. Полонська [6], В. Щепак [7] та ін. Питання стратегічного управління регіональними системами розглядалися у працях багатьох вчених, таких як Г. Жаворонкова [8], Т. Коритько [9], П. Пуцентейло [10], Л. Рогатіна [11] та ін.

Однак, незважаючи на значний доробок вітчизняних науковців, потребує подальшого дослідження питання формування концептуальної моделі стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем з урахуванням особливостей їх розвитку та необхідності забезпечення стійкості і адаптивності.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є розроблення та теоретичне обґрунтування концептуальної моделі стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем з урахуванням їх диференціації, ресурсного потенціалу, характеру трансформацій та необхідності забезпечення стійкого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Відновлення регіональних соціально-економічних систем доцільно розглядати як комплексний процес відтворення та якісної трансформації їх економічної, соціальної, інфраструктурної, інституційної та просторової складових. На відміну від традиційного розуміння відновлення як компенсації втрачених ресурсів і потужностей, сучасні умови зумовлюють необхідність формування нової моделі регіонального розвитку, здатної забезпечувати стійкість системи до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Регіональна соціально-економічна система характеризується складною структурою та взаємозалежністю її складових, що визначає необхідність системного підходу до формування стратегії відновлення. Її результативність залежить не лише від обсягів залучених ресурсів, а й від узгодженості економічних, соціальних, інституційних та просторових перетворень [12]. Відтак стратегія відновлення має формуватися з урахуванням взаємозв'язків між основними підсистемами регіону та орієнтуватися на досягнення синергетичного ефекту від їх одночасного розвитку.

Важливою передумовою стратегування є врахування значної диференціації регіонів України за характером і масштабами впливу деструктивних факторів, рівнем соціально-економічного розвитку та потенціалом відновлення. У зв'язку з цим доцільним є застосування диференційованого підходу, відповідно до якого стратегічні пріоритети, механізми та інструменти відновлення визначаються з урахуванням специфічних характеристик конкретної регіональної системи [13].

На основі узагальнення зазначених положень пропонується розглядати стратегію відновлення регіональної соціально-економічної системи як цілісну систему довгострокових цілей, пріоритетів, принципів, механізмів та інструментів, спрямованих на подолання наслідків деструктивного впливу, відтворення ключових функцій регіону, структурну перебудову економіки та створення передумов для стійкого розвитку.

Формування такої стратегії передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів: діагностики стану регіональної соціально-економічної системи; оцінювання масштабів втрат і пошкоджень; визначення ресурсного та інституційного потенціалу відновлення; ідентифікації ключових проблем і дисбалансів; визначення стратегічних цілей і пріоритетів; розроблення можливих сценаріїв відновлення; вибору відповідних механізмів та інструментів реалізації; моніторингу результативності та адаптації стратегії до зміни умов.



З огляду на визначені теоретичні положення, формування стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем потребує структуризації її основних компонентів та встановлення логічної послідовності їх взаємодії. Така структура має охоплювати не лише діагностику стану та визначення потреб у відновленні, а й оцінювання потенціалу регіону, стратегічне цілепокладання, вибір сценарію, механізми реалізації та подальше коригування стратегічних рішень. Узагальнену характеристику структурних компонентів запропонованої концептуальної моделі наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Структурні компоненти концептуальної моделі стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем

Компонент моделі	Основний зміст	Очікуваний результат
Вхідні умови та виклики	Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стан та перспективи відновлення регіону	Ідентифікація ключових викликів та обмежень
Діагностика стану системи	Оцінювання економічного, соціального, інфраструктурного, демографічного та інституційного стану регіону	Визначення поточного стану та основних дисбалансів
Оцінювання втрат і пошкоджень	Визначення масштабів фізичних, економічних, соціальних та інфраструктурних втрат	Встановлення потреб у відновленні
Оцінювання потенціалу відновлення	Аналіз ресурсного, фінансового, інвестиційного, людського, виробничого та інституційного потенціалу	Визначення можливостей і ресурсних обмежень
Стратегічне цілепокладання	Формування системи довгострокових цілей і пріоритетів відновлення	Узгоджена система стратегічних орієнтирів
Вибір сценарію відновлення	Формування та оцінювання альтернативних сценаріїв з урахуванням специфіки регіону	Вибір оптимальної траєкторії відновлення
Механізми реалізації	Визначення організаційних, фінансових, інституційних, інвестиційних та інших інструментів реалізації	Забезпечення практичної реалізації стратегії
Моніторинг та оцінювання	Відстеження досягнення стратегічних цілей за системою кількісних і якісних показників	Визначення результативності стратегії
Адаптація стратегії	Коригування цілей, пріоритетів та інструментів відповідно до зміни внутрішніх і зовнішніх умов	Підвищення стійкості та адаптивності регіональної системи

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована структура засвідчує, що стратегія відновлення регіональної соціально-економічної системи має формуватися як замкнений адаптивний цикл, у якому результати реалізації стратегії впливають на подальшу діагностику, оцінювання та коригування стратегічних рішень. Такий підхід дає змогу враховувати динамічність умов відновлення та забезпечує взаємозв'язок між поточними потребами регіону і його довгостроковими цілями розвитку. Водночас послідовність компонентів моделі не виключає їх паралельної взаємодії, оскільки зміна ресурсних, демографічних, економічних або інституційних параметрів може зумовлювати коригування стратегічних пріоритетів на будь-якому етапі її реалізації.

Концептуально стратегія має ґрунтуватися на таких принципах: системності, диференційованості, комплексності, адаптивності, ресурсної обґрунтованості, партнерства, інноваційності та орієнтації на довгостроковий розвиток. Їх поєднання забезпечує можливість узгодити процеси відновлення окремих складових регіональної системи із загальними стратегічними цілями її розвитку.

Відповідно, концептуальна модель стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем формується як взаємопов'язана конструкція, що поєднує вхідні умови та виклики, діагностику стану системи, визначення потенціалу відновлення, стратегічне цілепокладання, вибір сценарію, механізми реалізації та оцінювання результатів. Принциповою особливістю запропонованої моделі є наявність зворотного зв'язку між результатами реалізації стратегії та її подальшим коригуванням, що забезпечує адаптивність стратегічного управління.

Отже, відновлення регіональних соціально-економічних систем має розглядатися не як завершений набір одноразових заходів, а як безперервний адаптивний процес, у межах якого відновлення поєднується зі структурною модернізацією та формуванням нових можливостей регіонального розвитку. Саме така логіка створює методологічне підґрунтя для переходу від фрагментарного відновлення окремих об'єктів до системного стратегування розвитку регіонів.

Запропонована структура концептуальної моделі передбачає, що стратегія відновлення регіональної соціально-економічної системи формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають вихідні умови, обмеження та можливості її реалізації. При цьому ключовим об'єктом стратегічного впливу виступає не окремий напрям або складова регіонального розвитку, а регіональна соціально-економічна система як цілісне утворення, що характеризується взаємозалежністю економічних, соціальних, інфраструктурних, інституційних та просторових компонентів.



Вихідною позицією формування стратегії має бути комплексна діагностика стану регіональної системи, що дозволяє визначити характер і масштаби порушень її функціонування, ключові дисбаланси та критичні проблеми. Важливим є розмежування понять «потреба у відновленні» та «потенціал відновлення». Потреба визначається масштабом завданих втрат і необхідністю відновлення базових функцій системи, тоді як потенціал характеризує наявність ресурсів, можливостей та інституційної спроможності для реалізації відповідних стратегічних заходів.

Поєднання оцінки потреб і потенціалу створює основу для диференціації стратегій відновлення. Залежно від співвідношення масштабів втрат, рівня стійкості та наявних ресурсних можливостей регіони можуть потребувати різних моделей стратегічного реагування – від першочергового відновлення критично важливих функцій до структурної модернізації та формування нових центрів економічної активності. Таким чином, диференційований підхід є необхідною умовою ефективного розподілу обмежених ресурсів і підвищення результативності регіональної політики відновлення (рис. 1).

Представлена на рис. 1 концептуальна модель відображає логіку формування та реалізації стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем як цілісного та взаємопов'язаного процесу. Її вихідною основою є оцінювання стану регіональної системи, масштабів її втрат і пошкоджень, наявних дисбалансів та потенціалу відновлення. Поєднання зазначених характеристик дає можливість визначити не лише обсяг необхідних відновлювальних заходів, а й реальні можливості регіону щодо їх реалізації та подальшого розвитку.

Наступним елементом моделі є стратегічне цілепокладання, яке має забезпечувати узгодження поточних завдань відновлення з довгостроковими орієнтирами регіонального розвитку. Стратегічні цілі доцільно формувати за взаємопов'язаними напрямками, серед яких відновлення економічного потенціалу, модернізація інфраструктури, відтворення людського та соціального потенціалу, зміцнення інституційної спроможності, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення просторової збалансованості розвитку. Такий підхід забезпечує комплексність стратегічних рішень і спрямовує процес відновлення на формування нової якості регіональної соціально-економічної системи.

Досягнення визначених цілей передбачає вибір відповідного сценарію відновлення та формування комплексу механізмів і інструментів його реалізації. Сценарний підхід дає змогу врахувати невизначеність зовнішнього середовища, можливі зміни безпекових умов, демографічних тенденцій, ресурсних можливостей та структури регіональної економіки.

Вибір сценарію має здійснюватися з урахуванням його відповідності стратегічним цілям, ресурсної забезпеченості та потенційної результативності для конкретної регіональної системи. При цьому механізмами реалізації повинні забезпечувати узгоджене використання фінансових, інвестиційних, організаційних, інституційних та інших ресурсів.

Важливою особливістю запропонованої концептуальної моделі є включення механізму моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку. Моніторинг результатів реалізації стратегії має забезпечувати постійне оцінювання досягнення визначених цілей, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів та ідентифікацію нових факторів впливу. Отримані результати повинні використовуватися для коригування стратегічних пріоритетів, сценаріїв, механізмів та інструментів реалізації з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування регіональної соціально-економічної системи. Такий підхід забезпечує адаптивність стратегії та її здатність реагувати на динамічний характер процесів відновлення.

Тобто, запропонована модель передбачає циклічний характер стратегування, за якого кожен наступний етап формується з урахуванням результатів попереднього, а результати реалізації стратегії стають основою для її подальшого коригування. На відміну від лінійного підходу, така конструкція дозволяє забезпечити постійне узгодження стратегічних цілей із реальним станом регіональної системи та змінами середовища її функціонування.

Принциповим положенням запропонованої концепції є орієнтація стратегії не лише на відновлення втрачених ресурсів, об'єктів і функцій, а й на створення передумов для структурної модернізації регіональної економіки, підвищення якості людського потенціалу, зміцнення інституційної спроможності та формування нових конкурентних переваг. У цьому контексті відновлення розглядається як складова довгострокового розвитку регіональної соціально-економічної системи, що передбачає перехід від компенсаційної моделі до моделі стратегічної трансформації та розвитку.

Важливим положенням запропонованої концептуальної моделі є диференціація стратегічного вибору залежно від специфіки регіональної соціально-економічної системи. Неоднакові масштаби втрат, відмінності у структурі економіки, ресурсному забезпеченні, демографічному потенціалі та інституційній спроможності обумовлюють необхідність застосування різних підходів до визначення пріоритетів і механізмів відновлення.

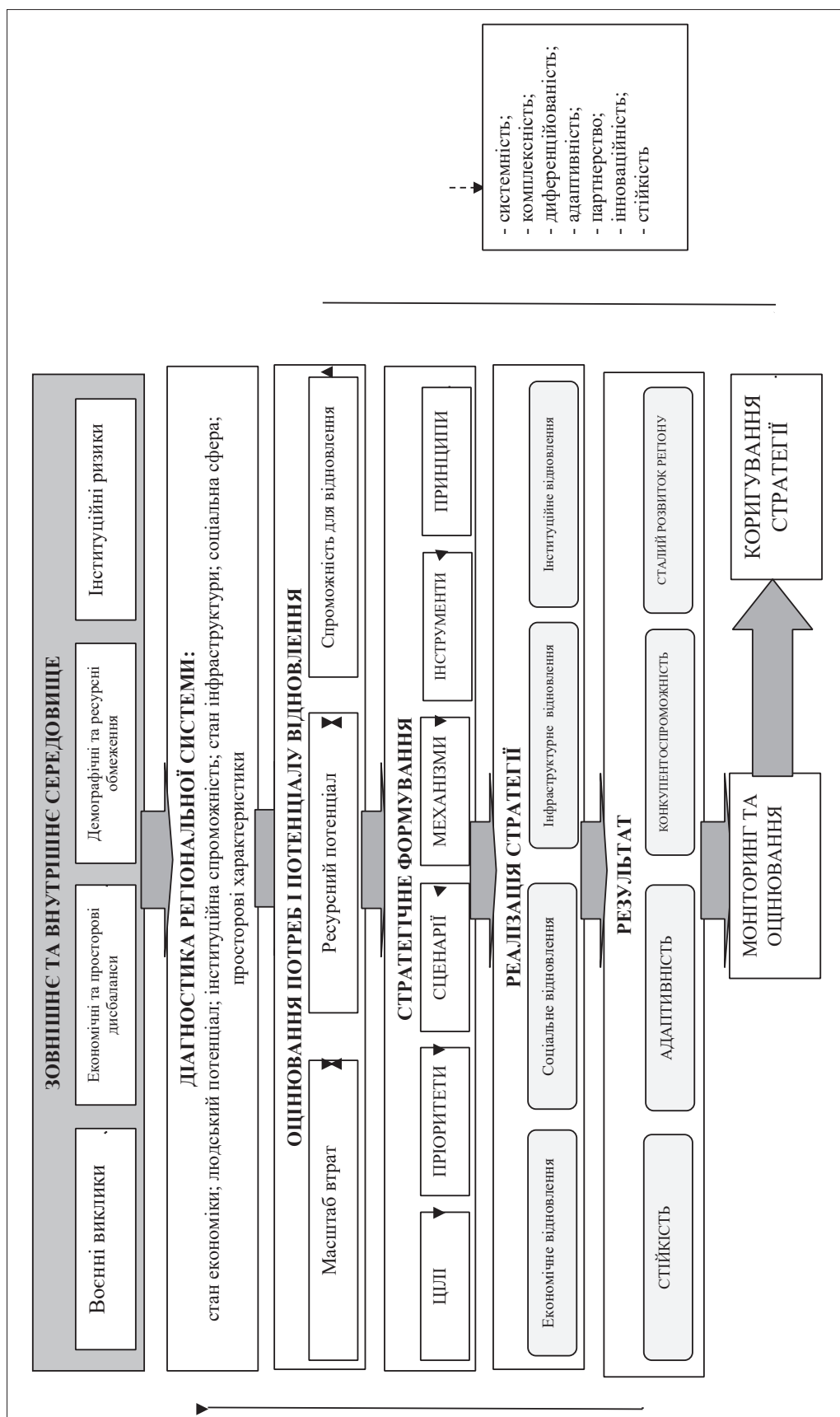


Рис. 1. Концептуальна модель стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем

Джерело: авторська розробка.



Основою диференціації доцільно визначити взаємодію трьох характеристик: потреб у відновленні, потенціалу відновлення та спроможності до стратегічної реалізації. Потреби характеризують масштаб і структуру порушень, які потребують подолання; потенціал відображає сукупність наявних та потенційних ресурсів регіону; стратегічна спроможність визначає здатність регіональних суб'єктів ефективно мобілізувати та використовувати ці ресурси для досягнення визначених цілей.

Поєднання зазначених характеристик дозволяє перейти від уніфікованого підходу до формування диференційованих стратегій відновлення. Для регіонів із високими потребами та достатнім потенціалом доцільним є поєднання масштабного відновлення із модернізацією економічної та інфраструктурної бази. За високого рівня потреб і обмеженого потенціалу пріоритет має надаватися відновленню критично важливих функцій, концентрації ресурсів та нарощуванню спроможності системи. Регіони з відносно низькими потребами та високим потенціалом можуть орієнтуватися переважно на модернізацію, диверсифікацію та прискорене економічне зростання. Водночас за поєднання низьких потреб і обмеженого потенціалу стратегічний акцент має зміщуватися у бік підтримання базової стійкості, збереження людського потенціалу та поступового нарощування ресурсної спроможності.

Таким чином, стратегія відновлення має визначатися не лише масштабом завданих регіону втрат, а співвідношенням його потреб, потенціалу та спроможності до реалізації стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє обґрунтувати різну інтенсивність, послідовність і спрямованість заходів відновлення та забезпечити більш раціональне використання обмежених ресурсів [14].

Важливим елементом формування стратегії відновлення є визначення можливої траєкторії розвитку регіональної соціально-економічної системи з урахуванням рівня невизначеності та динамічності середовища. Сценарний підхід дозволяє врахувати відмінності між регіонами, наявні ресурсні можливості, характер і масштаб деструктивного впливу, а також потенційні зміни економічних, демографічних та безпекових умов.

Залежно від вихідного стану та потенціалу регіональної системи стратегія може орієнтуватися на різне співвідношення завдань відновлення, модернізації та розвитку [15]. За умов значних втрат першочергового значення набуває відновлення критично важливих функцій і створення базових умов для стабілізації регіональної системи. За наявності достатнього ресурсного та інституційного потенціалу відновлення має поєднуватися з модернізацією економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Для регіонів із відносно високою стійкістю та потенціалом доцільним є посилення орієнтації на структурні зміни, диверсифікацію економіки, залучення інвестицій та формування нових конкурентних переваг.

Отже, сценарій відновлення не повинен розглядатися як раз і назавжди визначений варіант розвитку. Його вибір та подальше коригування мають здійснюватися відповідно до зміни умов функціонування регіональної соціально-економічної системи, результатів реалізації стратегічних заходів та доступності необхідних ресурсів. Це забезпечує взаємозв'язок сценарного підходу з механізмом моніторингу та зворотного зв'язку, закладеним у концептуальній моделі.

Результативність стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем доцільно визначати не лише за обсягами відновлених об'єктів або залучених ресурсів, а за змінами у функціонуванні та розвитку регіональної системи в цілому. Ключовим результатом має стати відновлення її базових функцій, підвищення стійкості до зовнішніх впливів та створення умов для подальшого соціально-економічного розвитку.

У межах запропонованої концептуальної моделі результати стратегії доцільно розглядати за взаємопов'язаними напрямками: відновлення та розвиток економічного потенціалу, модернізація інфраструктури, відтворення людського і соціального потенціалу, зміцнення інституційної спроможності, активізація інвестиційної діяльності та зменшення просторових диспропорцій. Важливим результатом має бути не лише кількісне відновлення втрачених ресурсів, а й якісне оновлення структури регіональної соціально-економічної системи.

Особливого значення набуває формування довгострокової стійкості регіонів. Стратегія має забезпечувати здатність регіональної системи адаптуватися до зміни зовнішнього середовища, протидіяти новим ризикам та ефективно використовувати внутрішні й зовнішні ресурси розвитку. У цьому контексті результативність відновлення проявляється у переході від подолання наслідків деструктивного впливу до формування нових можливостей економічного та соціального розвитку.

Таким чином, кінцевим результатом реалізації стратегії має бути формування більш стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної регіональної соціально-економічної системи, здатної забезпечувати належну якість життя населення та підтримувати довгострокову позитивну траєкторію розвитку.

Висновки. У результаті дослідження розроблено концептуальну модель стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем, що забезпечує взаємопов'язане поєднання діагностики їх стану,



визначення масштабів втрат і потреб, оцінювання потенціалу відновлення, стратегічного цілепокладання, вибору сценарію та механізмів реалізації. Зроблено висновок, що ефективність стратегії визначається не лише масштабами ресурсного забезпечення, а передусім відповідністю стратегічних рішень реальному стану, потребам, потенціалу та спроможності конкретної регіональної системи. У цьому контексті відновлення доцільно розглядати не тільки як процес відтворення втрачених функцій і ресурсів, а і як процес структурного оновлення регіональної соціально-економічної системи, орієнтований на формування нових можливостей її розвитку.

Узагальнення запропонованого підходу дає підстави стверджувати про необхідність адаптивного характеру стратегії відновлення, за якого результати її реалізації, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також виникнення нових ризиків мають враховуватися під час коригування стратегічних цілей, пріоритетів і механізмів. Застосування запропонованої концептуальної моделі створює методологічне підґрунтя для диференційованого стратегічного вибору, раціонального використання обмежених ресурсів та узгодження процесів відновлення з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку регіонів України.

Перспективою подальших досліджень має стати методичний підхід до оцінки ефективності стратегії відновлення регіональних соціально-економічних систем.

Література:

1. Возняк, Г. В. (2015). Сучасні теорії та парадигми регіонального розвитку: практичний вимір для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (5). <<http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf>>. (2026, серпень, 23).
2. Vozniak, H. V. (2015). Suchasni teorii ta paradyhmy rehionalnoho rozvytku: praktychnyi vymir dlia Ukrainy [Modern theories and paradigms of regional development: Practical dimension for Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of Economy], (5). <<http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf>>. (2026, August, 23). [in Ukrainian].
3. Десятарьова, І. Я. (2010). Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, (4), 141–148.
4. Dehtiarova, I. Ya. (2010). Teorii rehionalnoho rozvytku ta yikh evoliutsiia yak osnova suchasnoho rehionalnoho upravlinnia [Theories of regional development and their evolution as a basis of modern regional governance]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy* [Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine], (4), 141–148 [in Ukrainian].
5. Козирева, О. В. (2017). Аналіз закордонних теорій просторового розвитку регіонів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2(07), 184–192.
6. Kozryieva, O. V. (2017). Analiz zakordonnnykh teorii prostorovoho rozvytku rehioniv [Analysis of foreign theories of spatial development of regions]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and Governance], 2(07), 184–192 [in Ukrainian].
7. Макаренко, М. В., & Гончаров, Є. В. (2011). Економічна природа регіонального розвитку та його значення в сучасній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*, (20), 122–128.
8. Makarenko, M. V., & Honcharov, Ye. V. (2011). Ekonomichna pryroda rehionalnoho rozvytku ta yoho znachennia v suchasni ekonomitsi [The economic nature of regional development and its significance in the modern economy]. *Investysii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], (20), 122–128 [in Ukrainian].
9. Підгірна, В., & Анкуца, П. (2017). Еволюція теоретичних концепцій економічної регіоналістики. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Географія*, (793), 26–32.
10. Pidhirna, V., & Ankutsa, P. (2017). Evoliutsiia teoretychnykh kontseptsii ekonomichnoi rehionalistyky [Evolution of theoretical concepts of economic regionalism]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Seriya: Heohrafiia* [Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Geography Series], (793), 26–32 [in Ukrainian].
11. Полонська, Н. О. (2008). *Забезпечення соціально-економічного розвитку регіону на основі програмно-цільового методу (на прикладі АР Крим)* [Дис. канд. екон. наук, Інститут проблем ринку та екологічно-економічних досліджень НАН України].
12. Polonska, N. O. (2008). *Zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu na osnovi prohramno-tsilovoho metodu (na prykladi AR Krym)* [Ensuring the socio-economic development of the region based on the program-target method (on the example of the Autonomous Republic of Crimea)] (Candidate dissertation, Institute of Market Problems and Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine). Kyiv [in Ukrainian].
13. Щепак, В. В. (2010). Складові регіональної соціально-економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2(1), 144–148.
14. Shchepak, V. V. (2010). Skladovi rehionalnoi sotsialno-ekonomichnoi systemy [Components of the regional socio-economic system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Herald of Khmelnytskyi National University], 2(1), 144–148 [in Ukrainian].
15. Жаворонкова, Г. В., & Жаворонков, В. О. (2010). Стратегічне управління розвитком регіону. *Проблеми екологічної біотехнології*, (1), 26–31. <<https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>>. (2026, серпень, 23).



- Zhavoronkova, H. V., & Zhavoronkov, V. O. (2010). Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehionu [Strategic management of regional development]. *Problemy ekolohichnoi biotekhnologii* [Problems of Ecological Biotechnology], (1), 26–31. <<https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>>. (2026, August, 23). [in Ukrainian].
9. Коритко, Т. Ю. (2012). Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*, 152–160. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_14>. (2026, серпень, 23).
- Korytko, T. Yu. (2012). Stratehichne planuvannya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Strategic planning of socio-economic development of the region]. *Stratehiia i mekhanizmy rehulivannia promyslovoho rozvytku* [Strategy and Mechanisms of Industrial Development Regulation], 152–160. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_14>. (2026, August, 23). [in Ukrainian].
10. Пуцентейло, П. Р., & Завитій, О. П. (2017). Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*, (27), 298–308. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40>. (2026, серпень, 23).
- Putsenteilo, P. R., & Zavytiy, O. P. (2017). Osoblyvosti formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu [Features of forming a strategy for managing the economic development of the region]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika* [Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics], (27), 298–308. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40>. (2026, August, 23). [in Ukrainian].
11. Рогатина, Л. П. (2018). Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*, (2), 92–96. <http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf>. (2026, серпень, 23).
- Rohatina, L. P. (2018). Stratehichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom, yoho osoblyvosti ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah rehionu [Strategic management of economic development, its features and role in the formation of competitive advantages of the region]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], (2), 92–96. <http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf>. (2026, August, 23). [in Ukrainian].
12. Козловський, С. В. (2010). Стратегічний аналіз розвитку регіональних економічних систем. *Ефективна економіка*, (4). <<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=178>>. (2026, серпень, 23).
- Kozlovskiy, S. V. (2010). Stratehichnyi analiz rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system [Strategic analysis of the development of regional economic systems]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], (4). <<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=178>>. (2026, August, 23). [in Ukrainian].
13. Соболев, Р. Г., Бублий, М. П., Крамської, Д. Ю., & Соболев, М. Р. (2024). Тенденції управління регіональним розвитком в Україні. *Державне будівництво*, 1(35). <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-12>
- Sobol, R. H., Bublii, M. P., Kramskoi, D. Yu., & Sobol, M. R. (2024). Tendentsii upravlinnia rehionalnym rozvytkom v Ukraini [Trends in regional development management in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo* [State Construction], 1(35). <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-12> [in Ukrainian].
14. Шкільняк, М., Мельник, А., Васіна, А., Монастирський, Г., & Дудкіна, О. (2023). Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. *Вісник економіки*, (4), 243–251.
- Shkilniak, M., Melnyk, A., Vasina, A., Monastyrskiy, H., & Dudkina, O. (2023). Publichne upravlinnia protsesamy pisliavoiennoho onovlennia Ukrainy [Public management of Ukraine's post-war recovery processes]. *Visnyk ekonomiky* [Herald of Economics], (4), 243–251 [in Ukrainian].
15. UkraineInvest. (2024). Утворення сприятливого інвестиційного клімату і довіри до державних інституцій – необхідні умови для швидкого післявоєнного відновлення. <<https://ukraineinvest.gov.ua/news/05-02-2024-2/>>. (2026, серпень, 23).
- UkraineInvest. (2024, February 5). Utvorennia spriyatlyvoho investytsiinoho klimatu i doviry do derzhavnykh instytutsii – neobkhidni umovy dlia shvydkoho pisliavoiennoho vidnovlennia [Creating a favorable investment climate and trust in state institutions as necessary conditions for rapid post-war recovery]. <<https://ukraineinvest.gov.ua/news/05-02-2024-2/>>. (2026, August, 23). [in Ukrainian].



Отримано: 30 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 02 вересня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 вересня 2026 р.

Email: tanya.galetska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0795-008X>

Email: natalya.topishko@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9823-0805>

Email: sergii.galetskyi@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6532-3108>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-40-50](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-40-50)

Galetska T. I., Topishko N. P., Galetskyi S. M. China's food security in times of crisis: transformations in import policy and prospects for the development of Ukraine's agricultural exports. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 40–50.

UDC: 338.43:339.5(510:477)

JEL-Classification: F13; Q17; Q18; F14

Tetiana Galetska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, and Marketing,
National University of Ostroh Academy*

Nataliia Topishko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, and Marketing
National University of Ostroh Academy*

Sergii Galetskyi,

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Language Mediation,
National University of Ostroh Academy*

CHINA'S FOOD SECURITY IN TIMES OF CRISIS: TRANSFORMATIONS IN IMPORT POLICY AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL EXPORTS

The study examines China's food security in the context of contemporary geopolitical and economic crises, focusing on transformations in the country's agricultural import policy and the prospects for developing Ukraine's agricultural exports to the Chinese market. The relevance of the study is determined by the growing importance of food security as a component of national security, China's efforts to strengthen domestic food self-sufficiency, and the simultaneous need to maintain diversified and reliable sources of imported agricultural products. Against this background, Ukraine, with its fertile chernozem soils, substantial agricultural production capacity, developed grain and oilseed sectors, and growing technological potential, may represent a significant prospective partner for China.

The purpose of the study is to assess the agricultural potential of Ukraine in the context of China's food security, identify promising areas of bilateral agricultural cooperation, analyze the structure of Ukrainian agricultural production and export-import operations, and examine the transformation of China's food policy under contemporary geopolitical challenges. The research applies general scientific methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, a systematic approach, comparative and historical analysis, as well as statistical methods.

The results demonstrate that Ukraine retains significant competitive advantages in agricultural production despite the military and geopolitical challenges. These include highly fertile soils, substantial crop yields, scientific developments in plant breeding, and the increasing adoption of precision agriculture, drones, automation, and other innovative technologies. At the same time authors state that, China's agricultural trade policy is increasingly shaped by the pursuit of food self-sufficiency, diversification of import sources, food reserves, and the reduction of dependence on politically vulnerable suppliers. Special attention is placed on the transformations that have contributed to changes in the scale and structure of Ukrainian agricultural exports to China.

The study concludes that Ukraine's future role in China's food security will depend not only on its ability to supply grain and oilseeds but also on the development of higher-value agricultural products, including dairy, meat, processed and organic food. Strengthening Ukraine-China agricultural cooperation requires export diversification, technological modernization, stable and predictable supply chains, and greater flexibility in responding to geopolitical and market transformations. It highlights that such measures could enhance Ukraine's long-term competitiveness and contribute to a more diversified and resilient food supply system for China.

Keywords: food security, agricultural exports, China, Ukraine, geopolitical challenges; agricultural trade; food self-sufficiency.



Галецька Тетяна Іванівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту і маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

Топішко Наталія Петрівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту і маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

Галецький Сергій Миколайович,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної мовної комунікації
Національного університету «Острозька академія»

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА КИТАЮ В УМОВАХ КРИЗИ: ТРАНСФОРМАЦІЇ В ІМПОРТНІЙ ПОЛІТИЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ

Дослідження присвячено аналізу продовольчої безпеки Китаю в контексті сучасних геополітичних та економічних криз, з особливою увагою до трансформації імпоротної політики країни у сфері сільського господарства та перспектив розвитку українського агроекспорту на китайський ринок. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі продовольчої безпеки як складника національної безпеки, прагненням Китаю зміцнити внутрішню самозабезпеченість продовольством та водночас потребою зберігати диверсифіковані й надійні джерела імпорту. На цьому тлі Україна з її родючими чорноземами, значним виробничим потенціалом в аграрному секторі, розвиненим виробництвом зернових і олійних культур та зростаючим технологічним потенціалом постає перспективним партнером для КНР.

Метою дослідження є оцінка аграрного потенціалу України у розрізі продовольчої безпеки Китаю, визначення перспективних напрямів двостороннього співробітництва, аналіз структури українського сільськогосподарського виробництва й експортно-імпортних операцій, а також дослідження трансформації продовольчої політики КНР під впливом сучасних геополітичних викликів. У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системний, порівняльний і історичний підходи, а також статистичні методи.

Результати дослідження свідчать, що, попри військові та геополітичні виклики, Україна зберігає суттєві конкурентні переваги в аграрному секторі. До них належать висока родючість ґрунтів, значна врожайність основних культур, наукові досягнення у селекції рослин, а також активне впровадження точного землеробства, безпілотних літальних апаратів, автоматизації та інших інноваційних технологій. Водночас агроторговельна політика Китаю дедалі більше орієнтується на продовольчу самозабезпеченість, диверсифікацію імпорту, формування стратегічних резервів і зниження залежності від політично вразливих постачальників. Окрему увагу приділено трансформаційним процесам, що вплинули на обсяги та структуру українського агроекспорту до Китаю.

У висновках наголошується, що майбутня роль України в забезпеченні продовольчої безпеки Китаю залежатиме не лише від постачання зернових та олійних культур, а й від розвитку виробництва продукції з високою доданою вартістю (молочної та м'ясної продукції, перероблених і органічних продуктів харчування). Зміцнення українсько-китайського аграрного співробітництва потребує диверсифікації експорту, технологічної модернізації, забезпечення стабільності ланцюгів постачання та гнучкості до геополітичних і ринкових змін. Це сприятиме підвищенню довгострокової конкурентоспроможності України та формуванню більш диверсифікованої й стійкої системи продовольчого постачання Китаю.

Ключові слова: продовольча безпека, аграрний експорт, Китай, Україна, геополітичні виклики, торгівля сільськогосподарською продукцією, продовольча самозабезпеченість.

Relevance. Over the past four years, China's food supply has become an urgent issue for scientific consideration due to rapidly changing geopolitical realities and the redistribution of global resources. At a time when the global economy is undergoing significant transformations driven by political alliances, among which the Russian-American one is becoming prominent, China, as one of the world's leading economies, is in a difficult situation in terms of shaping its national security. China's food security is an important component of national security because of its large population and limited land resources that could theoretically be used for agriculture. The implementation of tariff barriers as a result of trade wars, in particular with the United States, requires Beijing to rethink traditional supply chains and search for new reliable sources of agricultural products.

This, in turn, increases the need to expand international relations and form new strategic alliances. China is actively looking for alternatives to reduce its dependence on traditional exporters, especially in the context of growing geopolitical tensions. In this context, Ukraine can play a key role as a potential partner in the agricultural sector. Due to its considerable resources and geostrategic location, Ukraine is theoretically able to ensure a stable supply of grain and other agricultural products that are critical to China's food security (in the context of a settled conflict with Russia). At the same time, there is a great need for Ukraine to receive Chinese high-tech agricultural innovations and technologies in order to rebuild and develop the country's agriculture.



Therefore, the relevance of the study is to examine the potential and opportunities for strategic cooperation between China and Ukraine in the context of food supply. The main hypothesis is that deepening trade and economic relations between these countries can help strengthen China's food security and stimulate the development of the Ukrainian agricultural sector. Given global challenges and the redistribution of global resources, the development of mutually beneficial strategies is becoming a crucial factor in ensuring stability and progress of countries in the international arena.

Analysis of recent research and publications. The issue of ensuring China's food security through the import of agri-food products from Ukraine is currently not sufficiently covered in the scientific literature. There is a shortage of specialized scientific research devoted directly to this topic, which makes it necessary to turn to a comprehensive analysis of data from various sources (statistical, expert, analytical, and journalistic). The information collected is based primarily on statistics published by reputable international sources, such as the FAO GIEWS [10], the Foreign Agricultural Service of the US Department of Agriculture [9], and the statistical authorities of Ukraine [25]. Additional information was obtained from numerous publications in foreign expert sources on China's agricultural policy. In particular, we are talking about materials from such resources as the Asia Times [6], Reuters [5], the Chinese Academy of Social Sciences [14], as well as publications on the websites of the FAO [10] and the US Department of Agriculture [29].

Ukrainian sources such as NISS reports [18; 16], publications on Latifundist [17], Ahropolit [1], and the analytical review of the Ukrainian Agribusiness Club (UCAB) [27] became the basis for understanding and assessing the dynamics of agricultural production, export potential, and trade cooperation with China. Based on the sources [17; 1; 27], the trends in exports of crop production (grains, oilseeds), livestock and processed agri-food products are analyzed.

The purpose of the study is to examine the transformation of China's food security and import policy in response to contemporary geopolitical and economic crises and to assess the prospects for the development of Ukraine's agricultural exports to the Chinese market.

Main Body of the Research. Food policy is the basis of national economic policy and is designed to ensure the socio-economic stability of the country. China's food security was developed and guaranteed for the period of the 14th Five-Year Plan (2021-2025). The main focus is on cereals, potatoes, and pulses. China has made significant progress in improving its food security. The situation with food availability and affordability and the sustainability of the food system as a whole has improved. However, there are a number of related problems and risks. In particular, the need to reform inefficient agricultural production methods, significant changes in consumer demand, uncertainty in international trade, instability of supply chains, geopolitical challenges, environmental problems, etc.

China is trying to increase its influence on global food security and governance. The country has held the position of Director-General of the Food and Agriculture Organization (FAO) since August 2019 and holds a position on the Executive Board of the World Food Program (WFP). Since 2016, China has hosted the WFP's Center of Excellence, which leverages the country's experience in fighting poverty and hunger to promote activities related to the Sustainable Development Goals through training, policy dialogue and capacity building.

Agriculture is an important sector of China's national economy for ensuring the country's food security. It is based on the production of grains (corn, wheat, rice) and legumes. Over the past decade, grains have accounted for more than 90% of total food production, and the three main crops (rice, wheat, and corn) have accounted for more than 98% of all grains. This indicates a shift from a model of extensive development with high resource dependence to a model of sustainable intensification.

During 1991-2023, the production of major agricultural products in China increased significantly. Among cereals, corn production increased the most (from 98773.00 thousand tons in 1991 to 288842.00 thousand tons in 2023 (2.9 times)), while wheat production increased by 40% and rice by 20%. One of the key crops in China is soybeans. In 2023, its production reached 20840.0 thousand tons, having increased by 2.1 times compared to 1991. Much attention was paid to the production of vegetable oils, which allowed them to significantly (5.6 times) increase their production. In 2023, it amounted to 30432.74 thousand tons.

In response to the growing demand of the population for meat products, its production increased significantly during 1991-2023: poultry meat by 6.2 times (to 24409.17 thousand tons), beef and veal by 4.8 times (to 7530.00 thousand tons), sheep meat by 4.5 times (to 5310.00 thousand tons), and pork by 2.3 times (to 57840.00 thousand tons). Production of dairy products increased for all types of products. Thus, the production of raw milk increased 8-fold (to 41970.00 thousand tons), butter – 1.5-fold (to 99.97 thousand tons), and cheese – 1.3-fold (to 209.66 thousand tons) in 1991-2023. The production of eggs increased from 9240 thousand tons in 1991 to 35630.00 thousand tons in 2023 (3.9 times) and fish and fish products – from 14253.6 thousand tons in 1991 to 66412.5 thousand tons in 2023 (4.7 times).

The development of agricultural science, which is actively funded by the state, plays a key role in increasing the productivity of production of major agricultural products in China. During 2019-2021, China's public sector spending on agricultural research and development increased annually by 1.3 billion USD and amounted to 6.6 billion USD in 2021. This is more than similar expenditures in India, the United States and Brazil combined [22].

As China's growing middle class is projected to account for more than 50% of the population by 2025, demand for meat products from an increasingly affluent population will steadily increase, in line with the growing demand for soybeans and grains to feed livestock [11].

According to China's food security plans, under normal political and climatic conditions in 2025, China's total food production will be about 685 million tons, and grain production will be about 626 million tons [14]. It should be noted that the level of self-sufficiency in grain and food products of the Chinese population is considered a key indicator of the country's ability to guarantee food security. Since 2005, the overall level of grain self-sufficiency in China has exceeded 95%, which meets the requirements of basic self-sufficiency. In addition, the level of self-sufficiency in food (based on rice and wheat) in 2015-2019 exceeded 100%, which indicates absolute food security in these years [19]. According to the global food security index in 2020, China ranked 39th and Ukraine 54th [26]. China's agriculture is experiencing a significant negative impact of climate change (Fig.1).

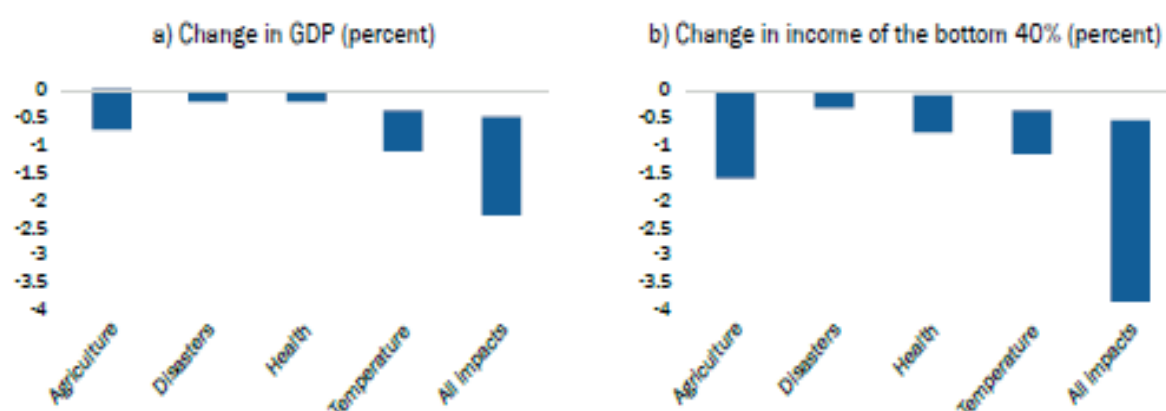


Figure 1. China's economic losses from climate change by 2030

Source: [12].

Along with the problem of water shortages and pollution, the industry also suffers from environmental degradation, rising temperatures, and extreme weather events. In particular, between 1981 and 2010, climate change and ozone pollution reduced grain yields in China by 10%, resulting in an annual loss of 55 million tons of grain [13]. According to forecasts by 2030, climate change poses a serious threat to China's economy. GDP losses will range from 0.5% to 2.3% annually [12].

To build its own food independence, China has increased state budget expenditures for 2025 to create stocks of grain, vegetable oils and other materials by 6.1% compared to 2024. 54.05 billion yuan was allocated for subsidies for agricultural insurance. Beijing has announced support for the cattle and dairy industries, which are facing problems of overproduction. It is planned to improve the storage infrastructure and logistics links for grain, cotton, sugar, meat, and fertilizers. To achieve these goals, the government is actively supporting farmers. Minimum purchase prices for rice and wheat are being introduced, and the public procurement system is being expanded in key provinces. The government has allocated more than 131 billion yuan (about 18 billion USD) to build up reserves of grain and vegetable oils, as well as 54 billion yuan in subsidies for agricultural insurance [6].

Thus, significant achievements in China's agriculture have been made possible by well-thought-out strategic planning of its development since the mid-twentieth century (intensification of production, land reclamation, including irrigation and drainage, and development of crop breeding). However, despite the impressive positive results in agricultural development, further increase in agricultural production is associated with a number of problems and challenges.

China's population is about 20% of the world's population or 1.4 billion people. In 2022, the country's labor force accounted for 774.6 million people. The share of workers employed in agriculture in 2022 decreased to 22.6% compared to 59.7% in 1991. The share of workers employed in industry (from 21.4% to 32.2%) and services (18.9% to 45.3%) has increased significantly [30]. By the end of 2024, China's population amounted to 1.419 billion people [4]. The traditional Chinese diet is based on staple grains, with a high content of vegetables and a low content of animal products [32]. During 1991-2023, consumption of pulses increased: soybeans (13.7 times),

corn (3.7 times), wheat (36.5%), and rice (20.0%). The consumption of vegetable oils also increased significantly (by 6.1 times). The rapid economic and social development of China has resulted in a change in the structure of the diet. It is now based on high-value products (meat, milk, fish, etc.). Between 1991 and 2023, consumption of beef and veal increased by 8.6 times, poultry by 6.4 times, fish and other fish products by 4.8 times, eggs by 3.9 times, and pork by 2.5 times. Consumption of fresh dairy products increased 12 times: from 2896.93 thousand tons in 1991 to 34727.20 thousand tons in 2023. According to OECD and FAO forecasts (2023-2032), the demand for food at the global level will increase primarily due to further population growth and rising income levels. Fresh dairy products, meat and sugar will be in high demand (Figure 2) [21].

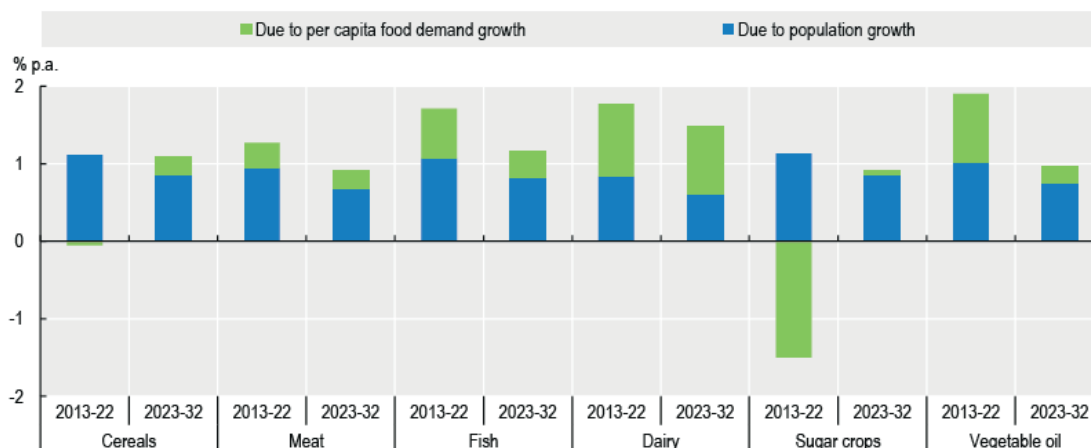


Figure 2. Average annual growth in consumption of basic consumer goods in 2013-2022 and 2023-2032, %

Source: [20].

Global consumption of higher-quality food products will increase primarily in response to rising incomes in emerging markets in Asia, where about half of the increase will come from increased demand for meat and fish in China (Fig. 3).

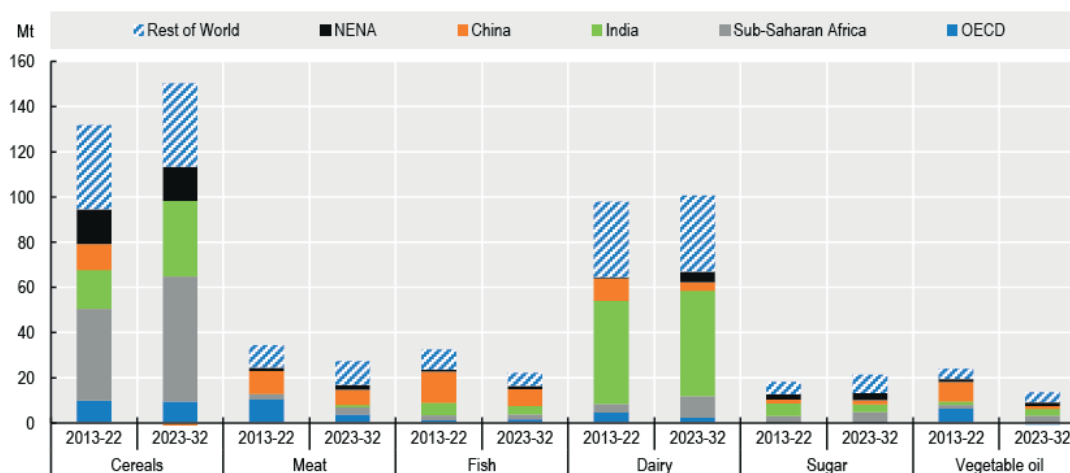


Figure 3. Regional contribution to consumer demand growth by region, 2013-2022 and 2023-2032, tons

Source: [20].

Thus, according to China's food security plans, the growing demand for agricultural products in China must be met both by increasing its own agricultural production and by importing a significant amount of food. That is why China remains the world's largest importer of agricultural products and food.

China's accession to the WTO in 2002 led to an unprecedented increase in agricultural exports and imports. During 2001-2020, China's agricultural trade increased by 218.93 billion USD (from 27.90 billion USD to 246.83 billion USD, respectively). This changed the importance of China's presence in world agricultural trade from 3.6% in 2001 to 10.1% in 2019 [28]. In 2022, China imported almost 98.3 billion USD worth of agricultural products, which is a record high [33].



From 2001 to 2020, the value of agricultural exports from China increased 3.7 times (from 16.05 billion USD to 76.03 billion USD), with an average growth rate of 8.5%. The value of imports of agricultural products to China over the same period increased 13.4 times (from 11.85 billion USD to 170.80 billion USD). The average annual growth rate was 15.1%. Significant excess of import growth over export growth, China quickly turned into a country with a negative balance in agricultural trade. The growth of China's foreign trade has led to a significant increase in the depth of the impact of the global economy and trade environment on China's food security.

China is highly import-dependent for a number of agricultural products (Table 1). China is highly import-dependent on oilseeds (over 60%) and their processed products – vegetable oil (over 36%). The import dependence on fish and fish products is quite high (about 18%). There is also an increase in import dependence on meat supplies, which increased by 2.9 times in 2015-2019 alone [31].

Table 1

Imports of major agricultural products to China in 1991-2023, thousand tons

Type of product	1991	2000	2010	2019	2020	2021	2022	2023	2023 to 1991, times
Wheat	15255,0	398,2	812,0	5789,0	10509,0	9606,0	9960,0	10000,0	0,7
Corn	0,0	42,9	979,0	7606,0	29546,0	21886,0	20620,0	27130,0	27130
Rice	103,4	292,3	862,6	2932,0	4347,0	5744,5	4967,4	4416,0	42,7
Soybeans	136,0	13244,0	54800,0	88512,8	100330,0	96520,0	91080,0	99410,0	731,0
Vegetable oils	1154,8	2517,7	9169,0	11318,0	11531,0	8306,0	9507,0	9185,0	8,0
Beef and veal	0,7	11,1	44,6	2121,3	2706,6	2959,3	3418,5	3501,9	5004,9
Pork	0,1	148,2	254,0	2450,8	5279,9	4331,1	2128,0	2102,8	16930,9
Poultry meat	89,3	852,2	545,7	799,1	1556,8	1484,3	1321,2	1398,1	15,7
Sheep meat	0,1	17,8	57,0	392,3	364,9	410,6	357,9	400,2	5027,6
Eggs in the shell, canned or boiled	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Butter and other fats and oils derived from milk	3,4	3,1	23,4	85,5	115,6	131,0	142,9	131,1	38,3
Cheese, fresh or processed	0,2	2,0	22,9	114,9	129,2	176,2	145,4	170,5	768,1
Fish and other fishery products	174,2	1529,7	3287,8	6229,3	5509,0	5072,5	6146,3	7052,3	40,5

Source: [21]

During 1991-2023, China significantly increased its imports of meat products: pork by 16931 times (up to 2102.8 thousand tons), beef and veal by 5005 times (up to 3501.9 thousand tons), sheep meat by 5028 times (up to 5310.00 thousand tons), and poultry meat by 15.7 times (up to 1398.1 thousand tons). Moreover, while in 1991 there were practically no imports of such items as pork, beef, veal, and sheep meat, in 2023 they reached significant volumes. Imports of butter (38.3 times), cheese (768 times), and fish (41 times) also increased significantly. In 2023, corn imports reached 27130.0 thousand tons. Rice imports increased from 100.3 thousand tons in 1991 to 4416.0 thousand tons in 2023 (43 times). Instead, wheat imports decreased by 30% (from 15255.0 thousand tons in 1991 to 10000.0 thousand tons in 2023).

The top 10 countries that supplied agricultural products to the Chinese market in 2021 were Brazil, the United States, New Zealand, Thailand, Indonesia, Canada, Australia, Argentina, France, and Ukraine (Table 2).

Table 2

China's imports of agricultural products from major importing countries from 2011 to 2021, thousand USD

Country	2011			2021			Deviation, +/-	
	thousand USD	%	Location	thousand USD	%	Location	thousand USD	%
Brazil	14 929 676,95	19,8	2	43 799 337,91	21,4	1	28 869 660,96	1,6
USA	18 703 393,26	24,8	1	35 406 978,44	17,3	2	16 703 585,18	-7,5
New Zealand	2 447 196,28	3,2	8	10 605 971,43	5,2	3	8 158 775,15	1,9
Thailand	2 457 236,42	3,3	7	10 368 824,31	5,1	4	7 911 587,89	1,8
Indonesia	4 147 179,02	5,5	5	10 238 535,20	5,0	5	6 091 356,18	-0,5
Canada	2 893 257,54	3,8	6	8 584 893,76	4,2	6	5 691 636,22	0,4
Australia	2 106 750,42	2,8	10	7 020 653,74	3,4	7	4 913 903,32	0,6



Continuation of Table 2

Country	2011			2021			Deviation, +/-	
	thousand USD	%	Location	thousand USD	%	Location	thousand USD	%
Argentina	5 285 033,96	7,0	3	6 351 749,38	3,1	8	1 066 715,42	-3,9
France	2 116 806,87	2,8	9	6 273 770,41	3,1	9	4 156 963,54	0,3
Malaysia	5 171 186,33	6,9	4	3 725 672,12	1,8	15	-1 445 514,21	-5,0
Ukraine	86 451,27	0,1	43	5 215 837,79	2,5	10	5 129 386,52	2,4
Other partners								
160 B 2011	15 105 171,49	20,0*	x	94 345 302**	46,0**	x	79 240 130,74	26,0
**171 B 2021								
World	75 419 899,95	100		204 957 724	100		129 537 824,00	

Source: [3].

In general, China's imports of agricultural products increased by 129.54 billion USD during 2011-2021 and amounted to 205.0 billion USD in 2021. From 2011 to 2021, there was an absolute increase in imports for all key trading partners, except Malaysia. In 2021, Brazil was the main trading partner (43.8 billion USD or 21.4%). The United States moved to second place (35.4 billion USD). Brazil's share of food imports increased to 21.4%, but the United States lost 7.5% of China's total food imports and controlled only 17.3%. New Zealand increased its exports to China by 8.2 billion USD and reached a share of 5.2%. Argentina took the 8th place (6.3 billion USD or 3.1%). In 2011 Ukraine ranked 43rd in China's food imports (86.5 million USD or 0.1%). From 2011 to 2021, Ukraine's exports to China increased by 5.1 billion USD (+2.4%) and in 2021 amounted to 5.2 billion USD (2.5% of food imports). Ukraine ranked 10th in this indicator.

In 2023, the main food suppliers to the Chinese market were Brazil, the United States, New Zealand, Thailand, and Indonesia. Brazil became the largest supplier of meat products (41.4% of beef, 17.2% of pork and 46.2% of poultry). Argentina (15%), Australia (11.5%) and the United States (10.6%) also supplied a large share of beef to the Chinese market. Pork came mainly from Spain (23.9%), milk – New Zealand (44.5%), and vegetables and fruits – Thailand (64.5% and 38.8%, respectively). In 2023, the United States imported 29% of nuts; 20.7% of soups; 19.9% of poultry; 15.9% of pork; 10.6% of beef.

During Donald Trump's first presidential term, Chinese imports to the United States experienced significant fluctuations: 505.2 billion USD in 2017; 538.5 billion USD in 2018; 449.1 billion USD in 2019; 432.5 billion USD in 2020. These fluctuations were partly caused by the trade war that erupted between the countries in 2018-2019, during which both sides imposed reciprocal tariffs on a wide range of goods. By the time Biden took office, trade between the USA and China had somewhat leveled off. In 2024, the United States exported goods to China worth 143.5 billion USD (2.9% less than in 2023). At the same time, exports of goods from China to the United States increased by 2.8% and amounted to 438.9 billion USD. This indicates significant volatility in China-USA trade relations.

Currently, China and the United States are in a full-blown trade war after US President Donald Trump imposed duties on Chinese exports above and beyond the existing ones (20% at the beginning of his presidency; 34% on February 06, 2025; 50% on April 08, 2025; 41% on April 09, 2025). In this regard, China initiated a consultation procedure with the United States in the WTO. The Chinese side believes that these measures violate the US obligations under the provisions of the 1994 General Agreement on Tariffs and Trade, as well as the Agreements on Customs Valuation and on Subsidies and Countervailing Measures [23]. Regardless of what Trump's next steps will be, it is clear that the economic relationship between the United States and China will never be the same.

China's budget for 2025 provides for funding for expanded measures to ensure the country's food security in response to the results of the US election on November 06, 2024. These measures are part of preparations for a possible protracted trade war with the United States and growing geopolitical challenges [5]. According to the announcement of the Tariff Commission of the State Council of China, the increase in duties on US agricultural products is aimed at protecting the interests of domestic producers and responding to the increased tariff burden that the US has imposed on Chinese goods, harming the multilateral trading system.

The current US policy towards Russia (in particular, building strong trade relations, which are hindered only by the Russian-Ukrainian war) China may perceive as a potential threat to its geopolitical interests, especially in the context of the Indo-Pacific region. These moves could further intensify the long-term rivalry between the United States and China, potentially worsening trade relations. In response to these challenges, China is preparing for possible further deepening of geopolitical isolation and economic competition [24]. In the context of the US and Russia's plans for possible joint aluminum mining in the Arctic, China is preparing for new political tensions



between Russia and the US, as their cooperation could change the geopolitical balance in the region. China, which is actively promoting its “Polar Silk Road” and seeks to secure access to resources and new trade routes in the Arctic, may perceive these actions as a threat to its interests. In turn, this may prompt Beijing to reconsider its own strategy in the Arctic, including military buildup and economic expansion, to counter US and Russian influence and secure its national interests [2].

Geopolitical redistribution will also affect China’s cooperation with Ukraine. Today, it can be argued that China is increasingly paying attention to the risks of the Chinese-Ukrainian trade partnership. While in the pre-war period, imports of agricultural products from Ukraine amounted to 4.29 billion USD, in 2024 the volume decreased by more than 3 times. In particular, in 2020-2021, the volume of imports of Ukrainian corn was in 2nd place after the US and amounted to a record 8.5 million tons. As a result of logistics disruptions in Ukraine in 2022, China opened the market for Brazilian corn. In 2022-2023, Brazil exported 3.8 million tons to China, and in 2023-2024 – 15 million tons, it became the main supplier of this crop to China [17].

Changes in China’s trade policy have also occurred in other agricultural products. Thus, due to the political conflict, in 2020 China imposed an 80.5% duty on Australian barley. Ukraine took advantage of this opportunity, so during 2020-2021, exports to China increased to 3.4 million tons. However, the war destroyed Ukrainian logistics, and in August 2023, China and Australia resumed trade, duties were canceled, and Australia became the market leader again. In 2023-2024, it supplied 5.2 mln tons of barley, while Ukraine supplied only 0.8 mln tons.

Ukraine has also lost its leadership in China’s imports of sunflower oil. Previously, Ukraine supplied more than 1 million tons of sunflower oil to China, controlling more than 60% of the market. In 2022-2023, Ukraine’s exports decreased to 643 thousand tons, and in 2023-2024 – to 290 thousand tons. In the first four months of the 2024-2025 marketing year, only 52 thousand tons were shipped. The main player in this area is now Russia, which controls more than 60% of the Chinese market through active expansion and dumping. Kazakhstan is also strengthening its position. Its share has grown from 1% to 11% in five years. However, the main threat is not competitors, but alternative oils. Palm oil remains the cheapest and most popular. Soybean is another competitor: China is actively developing its own soybean oil production, reducing its dependence on imports.

The agricultural product whose exports to China grew after the outbreak of war in Ukraine was sunflower meal. In 2022-2023, Ukraine exported 2.1 million tons, and in 2023-2024 – 2.3 million tons. In the first four months of the 2024-2025 marketing year, only 232 thousand tons were shipped, which is three times less than in the same period in 2023 [17].

China’s global agricultural strategy envisages diversification of agricultural imports along with investments in agriculture in other countries, international cooperation in the agricultural sector, and expansion of strategic trade partnerships [34]. The trade war launched by the United States may create favorable conditions for Ukraine and other countries to expand their presence in the Chinese agricultural market. According to the International Trade Center, Ukraine’s untapped export potential in the Chinese food market is estimated at 2.2 billion USD [15].

We believe that a complete cessation of imports of agricultural products from Ukraine is unlikely, but the intensification of competition for the Chinese market is obvious. As noted above, Ukraine offers agricultural products on the world market at prices significantly lower than the global average. Ukraine has significant agricultural production potential and plays an important role in ensuring global food security. Ukraine can help China meet its rapidly growing consumer demand for organic food and meat products. Even in the crisis year of 2022, Ukraine supplied 44.6 million tons of beef to the Chinese market. One of Ukraine’s competitive advantages is the production of genetically unmodified corn.

An important positive signal is the intensification of Ukraine-China cooperation. In July 2023, the Seventh Meeting of the Ukrainian-Chinese Subcommittee on Trade and Economic Cooperation took place, where the conditions for opening new commodity items for the export of Ukrainian products were discussed: honey, flour, fish products, poultry, peas, fresh blueberries, feed for productive animals (premixes), etc. Recently (on March 06, 2025), an agreement was signed to expand the list of Ukrainian agricultural exports to China. In particular, China will open its market to Ukrainian producers of peas and wild-caught aquatic products (fish and seafood caught in natural waters). The agreement regulates veterinary, sanitary and phytosanitary requirements for the supply of these products to the Chinese market.

Given the above, we can identify the following promising areas for the development of Ukrainian-Chinese trade relations [7]:

1) search for and use of alternative export routes: the EU-Ukraine solidarity routes, the Danube via Romania, the Baltic (via Poland to the Baltic Sea ports) and the Balkan routes (to Croatia);

2) export diversification: expanding Ukrainian exports with high value-added, creative products and services, including telecommunications, computer and information services, royalties, business, and material processing services;



- 3) meeting the demand of the Chinese middle class for high-quality agricultural products: vegetable oil, meat, vegetables, fruits, chocolate products, and finished wheat products;
- 4) e-commerce: the development of e-commerce platforms can help Ukrainian enterprises enter the Chinese market;
- 5) access to global supply chains through the creation of joint Ukrainian-Chinese enterprises with an export orientation.

Consequently, China's foreign trade shows dynamic growth in both exports and imports. This ensures China's growing presence in global agricultural trade. At the same time, the impact of global processes on China's food supply is increasing. Despite a significant increase in domestic agricultural production, China's import dependence on a number of agricultural products is high.

China's global agricultural strategy envisages diversification of agricultural imports. However, its successful implementation is hampered by geopolitical instability and the US-led trade war, which threaten the stability of supply chains.

There is a significant untapped export potential for Ukraine in the Chinese market, which is hampered, in particular, by the Russian-Ukrainian war. In such a difficult and unpredictable environment, the seventh meeting of the Ukrainian-Chinese Subcommittee on Trade and Economic Cooperation and the recent signing of an agreement to expand the list of Ukrainian agricultural exports to China were important positive signals for intensifying Ukraine-China cooperation.

Thus, China's significant success in ensuring food security is the result of a progressive and thoughtful reform of agriculture, which began in the mid-twentieth century. Despite the achievement of significant results in increasing the production of major crops through intensification of production, reclamation works (irrigation and drainage of land), as well as active development of crop breeding, further increase in agricultural production is accompanied by a number of problems and risks.

The growing demand for agricultural products in China must be satisfied both by increasing its own agricultural production and by importing a significant amount of food. China is highly import-dependent on a number of agricultural products. The country's global agricultural strategy provides for the diversification of agricultural imports. This is especially important in the context of the unprecedented escalation of the trade war with the United States. At the same time, this situation may open up new opportunities for Ukraine and other countries in the Chinese food market.

Geopolitical realignment has a significant impact on China-Ukraine cooperation. There is a significant Ukrainian agricultural potential, on the other hand, there are a number of threats and challenges to increasing the presence of Ukrainian exporters in the Chinese domestic market, the main one being the Russian-Ukrainian war. We believe that a complete cessation of imports of agricultural products from Ukraine is unlikely, but the intensification of competition for the Chinese market is obvious. In such an uncertain situation, an important positive signal is the intensification of Ukraine-China cooperation, in particular the recent signing of an agreement to open the Chinese market to Ukrainian producers of peas and wild-caught aquatic products.

Conclusions and prospects for further research. The food problem, which manifests itself in food shortages as a result of insufficient development of productive forces, adverse effects of natural and climatic conditions and geopolitical shocks, has always been one of the most acute problems at both the national and global levels. In China, the issue of food security is seen as a top priority for the government, taking into account the impact of both internal and external factors. The main internal factor is the state and dynamics of the country's agriculture. However, with a significant increase in the degree of the country's involvement in international relations and processes, foreign economic factors are becoming increasingly important.

China's significant success in ensuring food security is the result of a progressive and thoughtful reform of agriculture, which began in the mid-twentieth century. The main objectives of Chinese agricultural policy are to ensure and achieve food independence and physical and socio-economic access to food for the population. Despite significant results in increasing the production of major crops through intensification of production, land reclamation (irrigation and drainage) and active development of crop breeding, further increase in agricultural production is accompanied by a number of problems and new challenges. Achieving full self-sufficiency in food at this stage of human technological development is an incredible, if not impossible, goal. Therefore, the growing consumer demand for agricultural products in China must be satisfied both by increasing the volume of its own agricultural production and by importing a significant amount of food.

China is highly import-dependent on a number of agricultural products. The country's global agricultural strategy provides for the diversification of agricultural imports. This is especially important in the context of the unprecedented escalation of the trade war with the United States. At the same time, this situation may open up new opportunities for Ukraine and other countries in the Chinese food market.



Cooperation between China and Ukraine is heavily influenced by geopolitical realignment. On the one hand, there is a significant Ukrainian agricultural potential, on the other hand, there are a number of challenges to increasing the presence of Ukrainian exporters in the Chinese domestic market, the main one being the Russian-Ukrainian war. We believe that a complete cessation of imports of agricultural products from Ukraine is unlikely, but the intensification of competition for the Chinese market is obvious. In such an uncertain situation, an important positive signal is the intensification of Ukraine-China cooperation, in particular the recent signing of an agreement to open the Chinese market to Ukrainian producers of peas and wild-caught aquatic products. Despite all the difficulties, Ukraine remains the world's largest producer of sunflower oil, a major global producer of grain, sugar, honey, eggs, poultry and a future global player in the meat and dairy markets. There is an urgent need to create a new model for the development of the Ukrainian agricultural sector with a balance of its economic and environmental components that will meet the goals of sustainable green development.

Prospects for further research may include many areas. In particular, a detailed analysis of the economic results of increasing exports of Ukrainian agricultural products to China with forecasting of supply/demand volumes; studying the possibilities and economic justification for introducing technological innovations in Ukrainian agricultural production (crop production, livestock production); studying the environmental impact of agricultural production and the possibilities of ensuring sustainable “green development” in Ukraine; developing strategies for managing risks associated with climate change; increasing employment in the agricultural sector) but also opportunities to enhance overall national security, etc.

References:

1. Ahropolit. (2017). What Ukrainian goods does China need? URL: <<https://agropolit.com/news/6777-yaki-ukrayinski-tovari-potribni-kitayu>>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].
2. Belzetskaya, N. (2025). For Russia, this will result in big problems: what serious step can China take? <https://24tv.ua/spivpratsya-rosiyi-ssha-yak-tse-reaguye-kitay_n2763401>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].
3. China Food Imports by Country in US\$ Thousand 2021. World Integrated Trade Solution. <<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/CHN/Year/LTST/TradeFlow/Import/Partner/by-country/Product/Food>>. (2026, August, 16).
4. China Population 2024. <<https://www.worldometers.info/world-population/china-population/>>. (2026, August, 16).
5. Chu, M.M. (2025). China raises 2025 budget for grain stockpiling, targets higher domestic output. Reuters. <<https://www.reuters.com/world/china/china-raises-2025-budget-grain-stockpiling-targets-higher-domestic-output-2025-03-06/>>. (2026, August, 15).
6. Donnelon-May, G. (2025). China's grand plan for food self-sufficiency. Asia Times. <<https://asiatimes.com/2025/02/chinas-grand-plan-for-food-self-sufficiency/#>>. (2026, August, 16).
7. Drobotyuk, O. (2023). Ukrainian-Chinese trade relations in the conditions of a full-scale war between Russia and Ukraine. Ukraine-China, 1(24). <<https://sinologist.com.ua/category/publication/journal/ukrayina-kitaj-n24-2023/>>. (2026, August, 17).
8. FAO. (2022). Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nationwide rural household survey. <https://doi.org/10.4060/cc3311en> [in Ukrainian].
9. Foreign Agricultural Service (2024). China: Retail Foods Annual. <<https://www.fas.usda.gov/data/china-retail-foods-annual#:~:text=China%20continued%20to%20become%20the,oriented%20agricultural%20products%20in%202023>>. (2026, August, 17).
10. GIEWS. (2025). Global Information and Early Warning System. <<https://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?lang=en&code=UKR>>. (2026, August, 18).
11. Grimmelt A., Hong, S., Uchoa, R., Zhang, C., Zhou, J. (2023). For Love of Meat: Five Trends in China that Meat Executives Must Grasp. McKinsey & Company. <<https://www.mckinsey.com/industries/consum>>. (2026, August, 17).
12. Hallegatte, S., M. Bangalore, L., Bonzanigo, M. Fay, T. Kane, U. Narloch, J. Rozenberg, D. Treguer, and A. VogtSchilb. (2016). Shock Waves: Managing the Impacts of Climate Change on Poverty. Climate Change and Development. <<https://openknowledge.worldbank.org/>>. (2026, August, 16).
13. Hanqin, T. et al. (2016). Climate extremes and ozone pollution: a growing threat to China's food security. Ecosystem Health and Sustainability 2, 1.
14. Huokai, W., Kai, C. (2020). Report says China's food security guaranteed. Chinese Academy of Social Sciences. <http://casseng.cssn.cn/press/202209/t20220909_5492028.html#:~:text=The%20report%20predicts%20that%20under,output%20will%20remain%20above%2090%25>. (2026, August, 15).
15. International Trade Center. (2021). Export Potential Map. Retrieved from International Trade Center. <<https://exportpotential.intracen.org/en/markets/gap-chart>>. (2026, August, 13).
16. Kyrchenko, A. (2025). How much will the production of livestock products increase in Ukraine? Economic Truth. <<https://pravda.com.ua/biznes/na-skilki-v-ukrajini-zbilshitsya-virobnictvo-produkciji-tvarinnictva-804173/>>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].
17. Latifundist. (2025). Nothing Personal: How China Replaced Almost All Agri-Imports From Ukraine. <<https://latifundist.com/en/blog/read/3133-nichogo-osobistogo-yak-kitaj-zamistiv-majzhe-ves-agroimport-z-ukrayini>>. (2026, August, 12).



18. NISS, (2024). Agricultural Sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and future challenges. <<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].
19. OECD Data Explorer. <<https://data-explorer.oecd.org/>>. (2026, August, 17).
20. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032. <<https://openknowledge.fao.org/items/a4e5c326-37f7-43c7-9455-b35efb613827>>. (2026, August, 15).
21. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033. OECD Data Explorer. <[https://data-explorer.oecd.org/vis?pg=0&bp=true&snb=3&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_AGR%40DF_OUTLOOK_2024_2033&df\[ag\]=OECD.TAD.ATM&df\[vs\]=&lc=en&pd=2010%2C2032&dq=OECD.A.CPC_0111..&to\[TIME_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?pg=0&bp=true&snb=3&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_AGR%40DF_OUTLOOK_2024_2033&df[ag]=OECD.TAD.ATM&df[vs]=&lc=en&pd=2010%2C2032&dq=OECD.A.CPC_0111..&to[TIME_PERIOD]=false)>. (2026, August, 14).
22. Plastina, A., Townsend, T. (2023). World spending on agricultural research and development. The ICAC Recorder. <https://icac.org/Content/Publications/Pdf%20Files/a6457001_bb5f_4bbb_92c3_1acadf3bbb1f/Mar%202023%20World%20Spending%20on%20Agricultural%20Research%20and%20Development%20-%20Alejandro%20Plastina,%20Terry%20Townsend.pdf.pdf>. (2026, August, 12).
23. Radio Svoboda (2025). Trump raises tariffs on China by another 50%, Beijing appeals to the WTO. <<https://www.radiosvoboda.org/a/news-trump-myta-kytaj-sot/33377574.html>>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].
24. Standish, R. (2025). What does the US-Russia reset mean for China? Radio Svoboda. <<https://www.radiosvoboda.org/a/rfe-rl-ssha-rosiya-perezavantazhennya-kytaj/33323138.html>>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].
25. State Statistics Service of Ukraine. Agriculture. Livestock production by species. <<https://www.ukrstat.gov.ua/>>. (2026, August, 13). [in Ukrainian].
26. The Economist Intelligent Unit & Corteva. (2020). The Global Food Security Index. <<https://foodsecurityindex.eiu.com/Index>>. (2026, August, 14).
27. UCAB. (2025). Outlook for Ukrainian agricultural market. Ministry of Agrarian and Food of Ukraine. <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf?fbclid=IwY2xjawJTUvleHRuA2Flb_QIxMQABHY4AIgMt6R2Wu_GRs-ixsSKsbYHZ1UIJtSCrht4yCNrpyJelKKHcqOCQLjw_aem_YVKKBptmmY_5EAfM7XPOo1A>. (2026, August, 15).
28. United Nations Trade Development Programme database. <<https://comtrade.un.org/data/>>. (2026, August, 13).
29. USDA. (2024). Retail Foods Annual. <https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods%20Annual_Guangzhou%20ATO_China%20-%20People%27s%20Republic%20of_CH2024-0126.pdf>. (2026, August, 12).
30. World in Data. <<https://data.worldbank.org/>>. (2026, August, 10).
31. Yakimovich, A. (2023). China's food problem: Issues of system transformation and security in a crisis. *RUDN Journal of Economics*, 31(3). <<https://journals.rudn.ru/economics>>. (2026, August, 12).
32. Ye, Y., Leeming, J. (2023). By the Numbers: China's Changing Diet. *Nature*. <<https://www.nature.com/articles/d41586-023-02060-3>>. (2026, August, 11).
33. Yihan, M. (2023). Agricultural Products Import and Export Growth in China 2005-2022. Statista. <<https://www.statista.com/statistics/1300634/china-agricultural-products-trade-growth-rates/>>. (2026, August, 10).
34. Zhang, H., Cheng, G. (2013). China's Food Security Strategy Reform: An emerging global agricultural policy. *China's Global Quest for Resources Energy, Food and Water*. Routledge

Отримано: 30 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 03 вересня 2026 р.

Прийнято до друку: 05 вересня 2026 р.

Email: troyan.vlada@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2142-2873>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-51-57](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-51-57)

Троян В. І. Особливості формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 51–57.

УДК: 332.1:005.21

JEL-класифікація: R11, R58, O21

Троян Владислава Ігорівна,

докторка філософії, старша викладачка кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У статті досліджено особливості формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів. Встановлено, що сучасні умови соціально-економічних трансформацій, ресурсних обмежень та необхідності відновлення територій зумовлюють потребу в удосконаленні підходів до стратегічного управління регіональним розвитком; посиленні взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, науково-освітніх установ та інших зацікавлених сторін; ефективного поєднанні їхніх ресурсів, інтересів і можливостей; використанні сучасних фінансових, інституційних, інноваційних та комунікаційних інструментів. Обґрунтовано, що стейкхолдерно-орієнтована стратегія має ґрунтуватися на принципах взаємодоповнюваності ресурсів, розподілу відповідальності, територіальної адаптивності та партнерської взаємодії. Зроблено висновок, що формування та реалізація такої стратегії створює передумови для узгодження інтересів ключових учасників регіонального розвитку, ефективнішого використання ресурсного потенціалу, залучення інвестицій та інновацій, а також забезпечення збалансованого і результативного соціально-економічного розвитку регіонів.

Ключові слова: регіональний розвиток, стейкхолдери, стейкхолдерно-орієнтований підхід, стратегія розвитку регіонів, стратегічне управління, регіональна політика.

Vladyslava Troian,

PhD in Economics, Professor, Senior Lecturer, Department of Management and Public Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

FEATURES OF DESIGNING A STAKEHOLDER-ORIENTED REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

This study examines the specific features of designing a stakeholder-oriented regional development strategy within the contemporary landscape of profound socioeconomic transformations, severe resource constraints, persistent territorial disparities, and post-crisis recovery imperatives. To modernize existing strategic management frameworks, the research substantiates the critical necessity of intensifying collaborative engagement among public authorities, local self-government bodies, private business entities, civil society organizations, academic institutions, and external investors. At its core, the proposed strategy coordinates the diverging interests, resource allocations, functional competencies, and institutional capacities of these primary regional actors. The study systematizes the principal implementation instruments into four coherent categories: regulatory and institutional, financial and investment, innovation and networking, and communication and participatory mechanisms. Key attributes governing this strategic model include cross-sectoral resource complementarity, mutual accountability, territorial adaptability, and sustained partnership commitment. Furthermore, the analysis highlights the essential integration of sustainable development principles, digital transformation, environmental, social, and governance (ESG) reporting standards, and European regional cohesion benchmarks. Implementing this stakeholder-centric model establishes favorable institutional conditions for optimizing endogenous resource potential, attracting private capital, accelerating technological innovation, and driving balanced regional socioeconomic growth. Finally, the study outlines prospective research trajectories, prioritizing the design of comprehensive methodological approaches to evaluate strategic performance and quantitatively assess collaborative outcomes among participating regional stakeholders.

Keywords: regional development, stakeholders, stakeholder-oriented approach, regional development strategy, strategic management, regional policy.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток регіонів відбувається в умовах складних соціально-економічних трансформацій, посилення конкуренції за ресурси та інвестиції, зростання ролі людського капіталу й активізації взаємодії між різними суб'єктами територіального розвитку. За таких умов ефективність стратегічного розвитку регіону значною мірою залежить не лише від наявного ресурсного потенціалу, а й від здатності узгоджувати інтереси та забезпечувати конструктивну взаємодію органів



державної влади і місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, науково-освітнього середовища, інвесторів та населення. Для України актуальність такого підходу посилюється значною диференціацією регіонів за рівнем соціально-економічного розвитку, обмеженістю ресурсів, необхідністю відновлення територій та пошуку нових джерел їх економічного зростання. Традиційні підходи до стратегічного управління не завжди забезпечують належне врахування інтересів усіх учасників регіональних процесів, що знижує результативність реалізації стратегічних пріоритетів. У зв'язку з цим особливого значення набуває стейкхолдерно-орієнтований підхід, який передбачає системну ідентифікацію ключових зацікавлених сторін, визначення їхніх інтересів та ресурсних можливостей, формування механізмів партнерської взаємодії й залучення до прийняття стратегічних рішень, що створює передумови для більш узгодженого, збалансованого та результативного розвитку регіонів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань розвитку регіонів присвячені праці багатьох науковців та практиків. Серед них Г. Возняк [1], І. Дегтярьова [2], М. Макаренко [3], О. Козирєва [4], Н. Кондратенко [5], В. Підгірна [6], В. Щепак [7] та ін.

Однак, незважаючи на значний доробок вказаних авторів, потребує подальшого дослідження питання формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів, зокрема інструментів узгодження інтересів та ресурсів ключових зацікавлених сторін.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є визначення особливостей формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів на основі узгодження інтересів, ресурсів і можливостей ключових зацікавлених сторін для забезпечення збалансованого та результативного соціально-економічного розвитку територій.

Виклад основного матеріалу. В умовах вичерпання потенціалу екстенсивних чинників зростання траєкторія соціально-економічного поступу територій визначається спроможністю їхнього науково-технічного та інноваційного базису, а також ступенем його ефективного залучення до системних трансформацій. Стратегічні перспективи якісного відновлення та розвитку економіки регіонів і міських агломерацій за інноваційною моделлю прямо залежать від рівня їхньої готовності генерувати, трансферти та масштабувати нові технологічні рішення. Водночас у межах стейкхолдерного підходу ключовою передумовою реалізації цього потенціалу виступає узгоджена взаємодія публічних інституцій, бізнес-середовища, науково-освітнього сектору та територіальних громад.

Економічний і соціальний розвиток регіональних систем становить складний, багатоаспектний процес якісної трансформації їхньої внутрішньої структури, що здійснюється під впливом комплексу екзогенних та ендегенних чинників. Зазначений розвиток виступає фундаментальним базисом, який визначає спроможність та потенційні можливості регіону щодо акумуляції ресурсів, розробки та ефективної імплементації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії зростання. Водночас динаміка цих системних змін відображає рівень готовності зацікавлених сторін до консолідації зусиль у напрямі забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності території.

Традиційна стратегія розвитку регіону в Україні тривалий час будувалася на ієрархічному підході, що визначав цілі «згори донизу» та розглядав бізнес, інститути громадянського суспільства та територіальні громади лише як пасивних виконавців або реципієнтів державних рішень. Неефективність такого формату виявилася у слабкому рівні реалізації розроблених заходів, декларативному характері пріоритетів та низькому рівні довіри між суб'єктами регіонального простору.

Натомість стейкхолдерно-орієнтована стратегія розвитку регіону виступає як системний інструмент полісуб'єктного управління, орієнтований на узгодження суперечливих інтересів, об'єднання ресурсного потенціалу зацікавлених сторін та забезпечення довгострокової стійкості території. Головною метою такої стратегії є не просто формальне досягнення окремих макроекономічних показників, а створення стійкої екосистеми партнерства, що підвищує якість життя населення та конкурентоспроможність регіону.

Для теоретико-методологічного обґрунтування сутності досліджуваної категорії нами проведено порівняльний аналіз традиційної (директивної) та стейкхолдерно-орієнтованої стратегій регіонального розвитку за ключовими системними параметрами (табл. 1).

Однією з визначальних умов реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіону є формування достатнього та диверсифікованого ресурсного забезпечення. На відміну від традиційної моделі регіонального управління, за якої реалізація стратегічних пріоритетів значною мірою залежить від бюджетних ресурсів, стейкхолдерний підхід передбачає консолідацію ресурсів різних суб'єктів регіонального розвитку. У цьому контексті ресурсний потенціал території доцільно розглядати не лише як сукупність наявних фінансових, матеріальних чи природних ресурсів, а як результат взаємодії та мобілізації ресурсних можливостей органів влади, бізнесу, громад, науково-освітніх установ, інвесторів і міжнародних партнерів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та стейкхолдерно-орієнтованої стратегій розвитку регіону

Параметр порівняння	Традиційна (директивно-бюрократична) стратегія	Стейкхолдерно-орієнтована стратегія
Філософія та методологічний базис	Ієрархічний підхід; адміністрування «згори донизу» (<i>Top-Down</i>)	Мережеве врядування; партисипативний підхід (<i>Place-based & Bottom-Up</i>)
Суб'єкт розробки та ухвалення	Органи виконавчої влади та обмежене коло залучених експертів	Широкий консорціум стейкхолдерів (влада, бізнес, громада, наука – <i>Quadruple Helix</i>)
Характер цілепокладання	Уніфіковане, нормативно зафіксоване, часто декларативне	Інклюзивне, сформоване на основі узгодження суперечливих інтересів зацікавлених сторін
Ресурсне забезпечення	Орієнтація переважно на бюджетні кошти та державні трансфери	Синергетичне поєднання бюджетних, приватних, інвестиційних та грантових ресурсів
Механізм реалізації	Виконання цільових програм через вертикаль розпорядників коштів	Партнерські проєкти, кластерні ініціативи, публічно-приватне партнерство
Гнучкість та часовий горизонт	Статичний документ із жорстким графіком і фіксованими показниками	Гнучка, «жива» модель з динамічним коригуванням залежно від екзогенних шоків
Критерій успішності	Формальне освоєння бюджетів та виконання кількісних звітних індикаторів	Зростання якості життя, підвищення довіри, створення спільної цінності (<i>Shared Value</i>)

Джерело: сформовано автором за [9; 10].

Важливе місце у такій системі займають інвестиційні ресурси, які забезпечують модернізацію економіки, розвиток інфраструктури, підприємництва та інновацій. Їх залучення залежить від інституційної спроможності регіону, якості інфраструктури, рівня безпеки, прозорості управління та готовності суб'єктів до партнерської взаємодії.

Аналіз практики українських регіонів демонструє використання різноманітних фінансових та організаційних інструментів залучення внутрішніх інвестиційних ресурсів. Однак досвід різних регіонів показує нерівномірність розвитку цих інструментів та потребу в більш системній регіональній політиці, яка забезпечить можливості для масштабування успішних практик на загальнонаціональному рівні [11].

За таких умов стейкхолдерно-орієнтована стратегія створює передумови для переходу від простого пошуку джерел фінансування до системної мобілізації та комбінування ресурсів. Бюджетні кошти можуть доповнюватися приватними інвестиціями, грантовим фінансуванням, ресурсами міжнародних фінансових організацій, коштами підприємств та іншими формами фінансової участі. Водночас фінансові ресурси доповнюються нефінансовими ресурсами стейкхолдерів – знаннями, компетенціями, технологіями, організаційними можливостями, соціальним капіталом та партнерськими мережами.

Отже, ресурсне забезпечення стейкхолдерно-орієнтованої стратегії доцільно трактувати як систему мобілізації, комбінування та узгодженого використання ресурсів різних зацікавлених сторін для досягнення спільних цілей регіонального розвитку. Такий підхід змінює саму логіку стратегічного управління: дефіцит окремого виду ресурсу не обов'язково означає обмеження реалізації стратегії, оскільки може компенсуватися залученням ресурсів інших стейкхолдерів. Саме тому ресурсна взаємодоповнюваність виступає важливою характеристикою стейкхолдерно-орієнтованої моделі розвитку регіону.

Глибокий аналіз систематизованих параметрів дає змогу виокремити та аргументувати чотири фундаментальні особливості, які визначають якісну відмінність стейкхолдерно-орієнтованої стратегії у системі регіонального управління:

1. Емерджентність цілепокладання на основі паритетного діалогу. У межах стейкхолдерного підходу цілі стратегії не задаються імперативно з боку публічної влади, а виникають як результат складного консенсусу між різноаспектними інтересами. Влада прагне забезпечити соціально-економічну стабільність та надходження до бюджету; приватний бізнес – сприятливий інвестиційний клімат, захист прав власності та прибутковості; науково-освітній сектор – попит на інновації та людський капітал; а територіальна громада – безпеку, якісну інфраструктуру та комфортне середовище проживання. Особливість стейкхолдерно-орієнтованої стратегії полягає у фокусуванні не на ліквідації конфліктів між цими цілями, а на знаходженні сфер їхньої взаємної вигоди.

2. Орієнтація на створення спільної цінності (*Creating Shared Value – CSV*). На відміну від концепцій, де соціальні чи екологічні заходи розглядаються як додатковий тягар для бізнесу чи бюджету, така стратегія заснована на ідеї, що економічний успіх суб'єктів господарювання прямо пов'язаний із прогресом території, на якій вони функціонують. Стейкхолдерно-орієнтована стратегія створює умови, за яких бізнес інвестує в розвиток регіональної інфраструктури, оскільки це підвищує якість місцевих ресурсів, а громада та влада створюють прозорі мотивуючі правила для інвесторів.



3. Високий рівень адаптивності та резильєнтності системи. Традиційні стратегії виявляють свою безпорадність під час настання кризи, оскільки є жорстко прив'язаними до статичних умов. Стейкхолдерно-орієнтована стратегія функціонує як гнучкий інституційний каркас. Оскільки в її структурі закладено партнерство різнорідних суб'єктів із власним ресурсним потенціалом, у разі екзогенних шоків (зокрема воєнного стану, руйнування інфраструктури чи економічних криз) стратегія забезпечує швидкий перерозподіл ресурсів та самоорганізацію ключів зацікавлених сторін.

4. Інституціоналізація багаторівневого врядування (Multi-level Governance). Особливістю цієї стратегії є її просторово-ієрархічна відкритість. Вона виступає сполучною ланкою між локальними стратегіями окремих територіальних громад, обласними програмами розвитку, національними пріоритетами України та вимогами міжнародних партнерів (зокрема стандартами Європейського Союзу та інструментами EU Facility).

Таким чином, стейкхолдерно-орієнтована стратегія розвитку регіонів являє собою комплексну, динамічну та інклюзивну модель управління, яка переводить регіональний розвиток із площини бюрократичного адміністрування у площину реального, ефективного та взаємовигідного партнерства.

Специфіка стейкхолдерно-орієнтованої стратегії вимагає перегляду не лише філософії її формування, а й внутрішньої структурної побудови. На відміну від традиційних документів, які мають лінійну структуру («аналіз – цілі – заходи – фінансування»), стейкхолдерно-орієнтована стратегія являє собою багатовимірну матричну систему, у якій кожен елемент узгоджується з суб'єктним складом регіонального простору.

З точки зору системного підходу, архітектура моделі стейкхолдерно-орієнтованої стратегії регіонального розвитку включає чотири взаємопов'язані блоки:

1. Концептуально-аналітичний блок (Діагностика стейкхолдерського поля): визначає потенціал регіону не лише через традиційні показники (ВРП, обсяги промислового виробництва, рівень безробіття), а й через оцінку соціального капіталу території. На цьому етапі здійснюється картирування стейкхолдерів, оцінка рівня довіри між ними, аналіз наявних ресурсно-компетентнісних дефіцитів та ідентифікація прихованих чи відкритих міжсуб'єктних конфліктів.

2. Цільовий (Ціннісно-орієнтований) блок: формує систему стратегічних, оперативних та проєктних цілей на основі досягнення консенсусу. У цьому блоці здійснюється узгодження приватних та публічних інтересів шляхом декомпозиції головної мети стратегії на векторні цілі окремих груп стейкхолдерів (наприклад: забезпечення економічної ефективності для бізнесу – екологічна та соціальна безпека для громади – фінансова спроможність для влади).

3. Інституційно-механічний блок (Інструментарій взаємодії): Містить конкретні форми та інструменти консолідації ресурсів стейкхолдерів. У межах цього блоку закладаються механізми публічно-приватного партнерства (ППП), створення кластерних об'єднань, індустріальних та наукових парків, агенцій регіонального розвитку (АРР), а також платформи міжсекторального діалогу (регіональні рада стейкхолдерів, проєктні офіси відбудови).

4. Моніторингово-коригувальний блок (Зворотний зв'язок): передбачає постійне оцінювання ефективності впровадження стратегії не лише за фінансово-економічними показниками, а й за ступенем задоволеності зацікавлених сторін. Важливою особливістю є використання індикаторів сприйняття (*perception indicators*) – рівня довіри до інститутів влади, задоволеності бізнес-кліматом, рівня залученості громадян до прийняття рішень.

Ефективність реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії безпосередньо залежить від обраного інструментарію. У сучасному регіональному управлінні виокремлюються чотири ключові групи інструментів, що забезпечують практичну життєздатність такої стратегії:

1. Нормативно-правові та інституційні інструменти, що забезпечують легітимізацію участі зацікавлених сторін у процесах розробки та виконання стратегічних рішень. До них належать:

- меморандуми про стратегічне партнерство та міжсекторальну співпрацю;
- угоди щодо створення Агенцій регіонального розвитку із рівноправним представництвом влади, бізнесу та науки;
- положення про консультативно-дорадчі ради стейкхолдерів при органах місцевого самоврядування та обласних військово-цивільних адміністраціях.

2. Фінансово-інвестиційні інструменти (мультиплікація капіталу), які спрямовані на подолання хронічного дефіциту бюджетних коштів шляхом залучення приватних та донорських ресурсів:

- змішане фінансування (Blended Finance): поєднання грантових коштів міжнародних організацій (наприклад, EU Facility), державного бюджету та приватних інвестицій для реалізації великих інфраструктурних проєктів;

– краудфандингові та партисипативні бюджети: залучення коштів громади та локального бізнесу для реалізації точкових проєктів розвитку територій;

– спеціальні інвестиційні режими та фонди регіонального розвитку: створення прозорих умов для реінвестування прибутків локального та релокованого бізнесу у регіональну інфраструктуру [12].

3. Інноваційно-мережеві інструменти, що орієнтовані на стимулювання економічного зростання за рахунок синергії знань та технологій:

– формування регіональних кластерів: об'єднання підприємств, постачальників, науково-дослідних інститутів та ЗВО навколо спільних виробничих ланцюгів;

– створення регіональних наукових та інноваційних парків: інструмент трансферу технологій від науково-освітнього сектору до реального сектору економіки;

– смарт-спеціалізація (Smart Specialisation Strategy – S3): підхід ЄС, що передбачає фокусування ресурсів регіону на тих унікальних напрямках, де виявляється найбільша взаємодія бізнесу та науки.

4. Комунікаційно-партисипативні інструменти, які спрямовані на забезпечення постійної взаємодії, комунікації та участі стейкхолдерів у визначенні пріоритетів розвитку регіону:

– громадські та експертні консультації під час розроблення стратегій і програм регіонального розвитку;

– публічно-приватні та міжсекторальні платформи діалогу, що забезпечують взаємодію влади, бізнесу, науки та громадськості;

– цифрові платформи та електронні інструменти участі, які забезпечують обмін інформацією, подання пропозицій та моніторинг реалізації стратегічних рішень;

– форуми, стратегічні сесії та робочі групи стейкхолдерів, спрямовані на спільне визначення проблем, пріоритетів і напрямів розвитку регіону.

Процес розробки стейкхолдерно-орієнтованої стратегії є циклічним та передбачає послідовне проходження п'яти ключових етапів (рис. 1). Графічна інтерпретація відображає логічно-послідовний і циклічний характер формування та реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіону як динамічного процесу узгодження цілей, дій і ресурсних можливостей ключових стейкхолдерів.

Послідовне проходження наведених етапів перетворює стратегію з декларативного документа на «живий» інституційний механізм, здатний акумулювати ресурси всіх суб'єктів території та забезпечувати їхню тривалу консолідацію навколо пріоритетів регіонального розвитку.

Окрім базових характеристик (інклюзивності, спільної цінності, адаптивності та багаторівневого врядування), стейкхолдерно-орієнтована стратегія на сучасному етапі розвитку теорії регіональної економіки та мезоекономічного менеджменту володіє низкою специфічних особливостей.

Важливою особливістю стейкхолдерно-орієнтованої стратегії є взаємодоповнюваність ресурсів, що передбачає компенсацію обмеженості бюджетного фінансування за рахунок інвестиційного, інтелектуального, технологічного та соціального капіталу інших стейкхолдерів. Водночас реалізація стратегії ґрунтується на розподілі відповідальності між органами влади, бізнесом, громадськістю та іншими учасниками відповідно до їхніх повноважень, ресурсів і можливостей.

Ще однією особливістю є територіальна адаптивність, яка передбачає врахування специфіки кожного регіону, його ресурсного потенціалу, безпекових умов та структури стейкхолдерського середовища. Стратегія також має враховувати європейські принципи сталого розвитку, цифровізації, ESG та зеленого переходу, що створює передумови для залучення міжнародних ресурсів і партнерів. Для України особливого значення набуває орієнтація на трансформаційне відновлення («Build Back Better»), спрямоване не лише на відбудову пошкодженої інфраструктури, а й на формування сучасної, інноваційної та стійкої регіональної економіки.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, встановлено, що стейкхолдерно-орієнтований підхід формує нову модель стратегічного розвитку регіонів, засновану на узгодженні інтересів, ресурсів та можливостей ключових зацікавлених сторін. Визначено, що ефективність такої стратегії забезпечується поєднанням інституційних, фінансово-інвестиційних, інноваційно-мережевих та комунікаційно-партисипативних інструментів, а також розподілом відповідальності між учасниками регіонального розвитку. Важливими умовами її реалізації є адаптація стратегічних рішень до специфіки територій, взаємодоповнюваність ресурсів стейкхолдерів, цифровізація, дотримання принципів сталого розвитку та орієнтація на трансформаційне відновлення. Застосування такого підходу створює передумови для підвищення результативності стратегічного управління та забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів.

Перспективою подальших досліджень має стати розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів та визначення критеріїв результативності взаємодії ключових зацікавлених сторін.

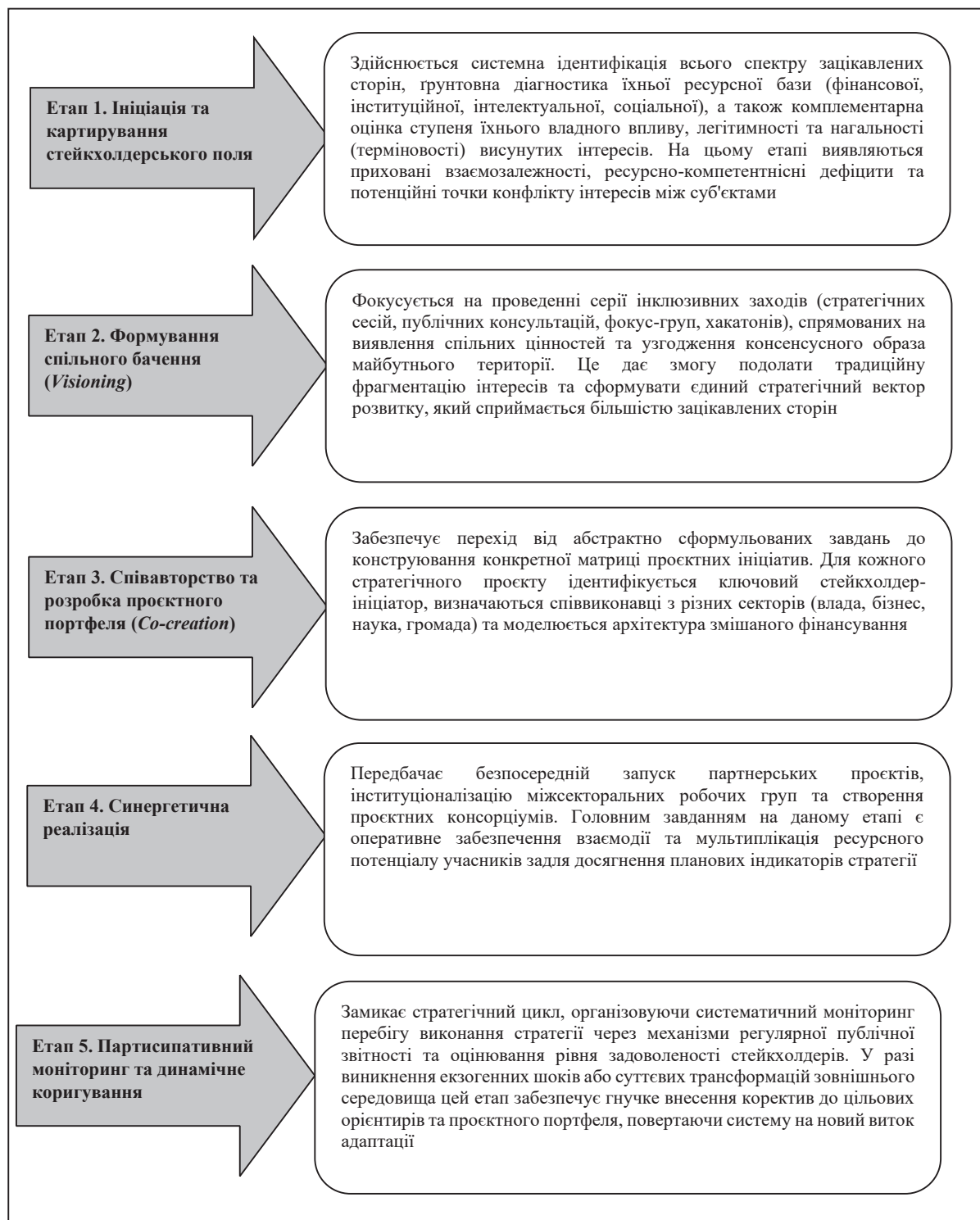


Рис. 1. Етапи розробки та впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіону

Джерело: побудовано автором.

Література:

1. Возняк, Г. В. (2015). Сучасні теорії та парадигми регіонального розвитку: практичний вимір для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 5. <<http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf>>. (2026, серпень, 19).

Vozniak, H. V. (2015). Suchasni teorii ta paradyhmy rehionalnoho rozvytku: praktychnyi vymir dlia Ukrainy [Modern theories and paradigms of regional development: Practical dimension for Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], 5. <<http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf>>. (2026, August, 19). [in Ukrainian].

2. Дегтярьова, І. Я. (2010). Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 4, 141–148.
- Dehtiarova, I. Ya. (2010). Teorii rehionalnoho rozvytku ta yikh evoliutsiia yak osnova suchasnoho rehionalnoho upravlinnia [Theories of regional development and their evolution as the basis of modern regional governance]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], 4, 141–148. [in Ukrainian].
3. Макаренко, М. В., Гончаров, Є. В. (2011). Економічна природа регіонального розвитку та його значення в сучасній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*, 20, 122–128.
- Makarenko, M. V., & Honcharov, Ye. V. (2011). Ekonomichna pryroda rehionalnoho rozvytku ta yoho znachennia v suchasni ekonomitsi [The economic nature of regional development and its importance in the modern economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 20, 122–128. [in Ukrainian].
4. Козирєва, О. В. (2017). Аналіз закордонних теорій просторового розвитку регіонів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2 (07), 184–192.
- Kozyrieva, O. V. (2017). Analiz zakordonnykh teorii prostorovoho rozvytku rehioniv [Analysis of foreign theories of spatial development of regions]. *Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business, and Management], 2(07), 184–192. [in Ukrainian].
5. Кондратенко, Н. О. (2011). *Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах* : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05. Київ, 469.
- Kondratenko, N. O. (2011). *Teoretyko-metodolohichni zasady stratehii resursozberezhennia u rehionalnykh ekonomichnykh systemakh* [Theoretical and methodological foundations of the resource-saving strategy in regional economic systems] (Doctoral dissertation in Economics, specialty 08.00.05). Kyiv, Ukraine, 469. [in Ukrainian].
6. Підгірна, В., Анкуца, П. (2017). Еволюція теоретичних концепцій економічної регіоналістики. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Географія*, 793, 26–32.
- Pidhirna, V., & Ankutsa, P. (2017). Evoliutsiia teoretychnykh kontseptsii ekonomichnoi rehionalistyky [Evolution of theoretical concepts of economic regionalism]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Serii: Heohrafiia* [Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Series: Geography], 793, 26–32. [in Ukrainian].
7. Щепак, В.В. (2010). Складові регіональної соціально-економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2 (1), 144 – 148.
- Shchepak, V. V. (2010). Skladovi rehionalnoi sotsialno-ekonomichnoi systemy [Components of the regional socio-economic system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Series: Geography], 2(1), 144–148. [in Ukrainian].
8. Полонська, Н. О. (2008). Забезпечення соціально-економічного розвитку регіону на основі програмно-цільового методу (на прикладі АР Крим): дис... канд. екон. наук: 08.00.05 / Н. О. Полонська. К., 268.
- Polonska, N. O. (2008). *Zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu na osnovi prohramno-tsilovoho metodu (na prykladi AR Krym)* [Ensuring the socio-economic development of the region based on the program-target method: The case of the Autonomous Republic of Crimea] (Candidate dissertation in Economics, specialty 08.00.05). Kyiv, Ukraine, 268. [in Ukrainian].
9. Zabłodska, I.V., Tiazhkorob, I.V., Sieriebriak, K.I. (2019). Strategic aspect of social investment in the context of regional development. *Finance and credit activity: problems of theory and practice*, 4(31), 487–496. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191002>
10. Осипов, В.М., Півоварчук, І.Д., Парасюк, І.Л. (2011). Стратегічне планування як ефективний інструмент управління регіональним розвитком. <<http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/17098/1/13.pdf>>. (2026, серпень, 19).
- Osyrov, V. M., Pivovarchuk, I. D., & Parasiuk, I. L. (n.d.). (2011). Stratehichne planuvannia yak efektyvnyi instrument upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Strategic planning as an effective tool for regional development management]. <<http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/17098/1/13.pdf>>. (2026, August, 19). [in Ukrainian].
11. Дорошенко, Г., Рудаченко, О., Троян, В., & В'яткін, Р. (2025). Механізми залучення та ефективного використання внутрішніх інвестиційних ресурсів у регіонах України. *Development Service Industry Management*, (4), 273–279. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(37))
- Doroshenko, H., Rudachenko, O., Troian, V., & Viatkin, R. (2025). Mekhanizmy zaluchennia ta efektyvnoho vykorystannia vnutrishnykh investytsiinykh resursiv u rehionakh Ukrainy [Mechanisms for attracting and effectively using domestic investment resources in the regions of Ukraine]. *Development Service Industry Management*, 4, 273–279. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(37)) [in Ukrainian].
12. Плахотнюк, В. В. (2023). Теоретичні основи забезпечення фінансової самостійності регіонів. *Економіка та суспільство*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-157>
- Plakhotniuk, V. V. (2023). Teoretychni osnovy zabezpechennia finansovoi samostiinosti rehioniv [Theoretical foundations for ensuring the financial independence of regions]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-157> [in Ukrainian].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Отримано: 21 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 24 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 вересня 2026 р.

Email: irynakostetska@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-5340-0145>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-59-67](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-59-67)

Костецька І. І. Передумови та чинники розвитку сільського підприємництва в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 59–67.

УДК: 330; 338

JEL-класифікація: O 12; O 15; O 18; Q 01

Костецька Ірина Іванівна,
докторка економічних наук, доцентка
Національного університету «Острозька академія»

ПЕРЕДУМОВИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У статті досліджено передумови та чинники розвитку сільського підприємництва в Україні в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, цифровізації та воєнних викликів. Визначено основні бар'єри підприємницької діяльності у сільській місцевості, зокрема недостатній розвиток інфраструктури, низький рівень соціального та людського капіталу, дефіцит фінансових ресурсів, кадрові й демографічні проблеми. Обґрунтовано роль територіальних громад у формуванні сприятливого підприємницького середовища. Проаналізовано динаміку підприємницької активності в Україні та можливості її впливу на сільський розвиток через створення робочих місць, підвищення рівня життя населення та зниження міграції молоді. Запропоновано комплексний підхід до підтримки сільського підприємництва, що поєднує фінансові, кредитні, консультаційні та організаційні інструменти, а також враховує європейський досвід.

Ключові слова: підприємництво, сільський розвиток, територіальна громада, соціальний капітал, державна підтримка.

Iryna Kostetska,
Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor,
National University of Ostroh Academy

PREREQUISITES AND FACTORS OF RURAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of rural entrepreneurship development in Ukraine and identifies the principal factors determining its dynamics amid socio-economic transformation, digitalization, and war-related uncertainty. The study focuses on the role of rural entrepreneurship in promoting the economic and social development of territorial communities. The analysis identifies key institutional, financial, infrastructural, demographic, human-resource, and social constraints limiting entrepreneurial activity in rural areas. Particular attention is devoted to insufficient social capital, limited access to financial resources, deficient infrastructure, demographic decline, shortages of qualified personnel, and inadequate adaptation of public policy to rural specifics.

The dynamics of entrepreneurial activity in Ukraine are analyzed, demonstrating a gradual recovery following the initial decline caused by the full-scale war. The study emphasizes the importance of micro- and small enterprises as key drivers of rural employment and local economic growth. The experience of Poland and the European Union is examined to identify relevant mechanisms for supporting rural entrepreneurship. It is substantiated that effective support must combine financial instruments with advisory, informational, educational, and organizational measures.

The study concludes that rural entrepreneurship contributes to employment creation, improved living standards, strengthened local fiscal capacity, and reduced rural out-migration. A comprehensive support framework is proposed, accounting for the spatial, demographic, infrastructural, and economic specificities of rural territories. These findings can inform regional and local policy development aimed at strengthening rural economies and supporting Ukraine's post-war recovery.

Keywords: entrepreneurship, rural development, territorial community, social capital, government support.

Постановка проблеми. Необхідності розвитку несільськогосподарських секторів економіки в сільській місцевості дедалі більше присвячується уваги в наукових дослідженнях. Робочі місця, які створені у безпосередній близькості від місць проживання сільського населення, є доволі оптимальним рішенням. Хоча процес розвитку сільського підприємництва через самозайнятість є доволі складним процесом.

Донедавна традиційне сільське господарство було ключовим у сільській економіці. Однак на сьогодні все більше уваги приділяється розвитку несільськогосподарських видів діяльності. Однією з вагомих причин є Індустрія 4.0, яка за останніх 10 років активно входить в кожну сферу, зокрема, сільське



господарство. Ця проблематика розглядається в наукових працях вітчизняних науковців, які досліджують українські реалії: І. Новак, Р. Покотиленько [6], О. М. Поплавська [9], Е. Прушківська, А. Ткачук [10], В. Рябошлик [12], В. І. Скіцько [13].

За результатами проведеного аналізу, встановлено, що понад 50 % наявних на сьогодні професій можливо автоматизувати. Отже, йдеться про високий ступінь невизначеності й можливе загострення проблеми безробіття [10]. Прогнозовано, що залишатимуться професії, які відрізняються значним ступенем підприємливості, ризикованості й невизначеності і які потребують обов'язкового людського спілкування. Таким чином, поширення мікро і малого підприємництва мало б стати основним рушієм сільського розвитку.

Сучасні інформаційні технології вирішують багато проблем периферійного розміщення малих підприємств [13]. Найчастіше це відбувається в сільській місцевості, наближеній до міських агломерацій, а периферійні сільські території продовжують занепадати. Тому на сьогодні не можна стверджувати про однакові умови і інструменти для ведення підприємництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблем, пов'язаних із розвитком підприємництва в сільській місцевості, висвітлено в наукових працях вчених-аграрників, зокрема, С. Бірюк [1], Ю. Е. Губені [2], Р. Корінець [3], М. Малік, Ю. Лупенко [5; 7], О. Шпикуляк [5], В. Зіновчук, П. Саблук [7], Л. Романова [11]. Проте низка питань залишається не вирішеними, зокрема тих, що пов'язані зі швидкими змінами і потребами суспільства. Серед основних проблем вони виокремлюють недостатній рівень знань і практичного досвіду керівників організацій та голів особистих селянських господарств у питаннях становлення й подальшого розвитку підприємництва. Додатковими перешкодами є недостатня обізнаність у сфері налагодження ділових комунікацій, а також обмеженість методичних і практичних інструментів, необхідних для адаптації підприємницької діяльності до специфічних умов територіально-го та регіонального розвитку. **Невирішеним залишається питання комплексного оцінювання чинників і бар'єрів розвитку сільського підприємництва в Україні та визначення дієвих інструментів його підтримки з урахуванням специфіки сільських територій, потенціалу територіальних громад і сучасних викликів війни.**

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення і розвиток теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій для розвитку сільського підприємництва. Завдання для дослідження:

- ідентифікувати і проаналізувати сучасні тенденції та динаміку розвитку сільського підприємництва в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій, цифровізації та воєнних викликів;
- визначити основні чинники та бар'єри розвитку сільського підприємництва, зокрема фінансові, інфраструктурні, демографічні, кадрові, інституційні та соціальні обмеження;
- оцінити роль територіальних громад і соціального капіталу у формуванні сприятливого підприємницького середовища та визначити можливості їхнього впливу на розвиток сільських територій;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи підтримки сільського підприємництва в Україні з урахуванням європейського, зокрема польського, досвіду та специфіки воєнного і післявоєнного періодів.

Виклад основного матеріалу. Сільський розвиток, якщо йдеться про підприємництво, постає перед певними перепонами на своєму шляху (рис. 1).

Відповідно до проведеного аналізу, встановлено, що підприємництво в сільській місцевості розвивається досить повільно, навіть діючі підприємці працюють у значно складніших умовах, ніж у місті. Тому доцільно напрацювати нові інструменти і адаптувати їх до реалій у сільській місцевості. У науковому доробку М. Клоджінського, «країни ЄС вже давно зрозуміли проблему, створивши окремі підрозділи в агентствах регіонального розвитку, які займаються виключно консалтингом і розвитком сільського підприємництва» [14]. Основна проблема в Україні криється в тому, що програми, спрямовані на сектор мікро-, малого та середнього бізнесу, не завжди враховують специфіку сільської місцевості, що є причиною повільного розвитку сільського підприємництва.

Кожна територіальна громада володіє власними ресурсами та можливостями для економічного зростання, а також має підприємницьке середовище, рівень розвитку якого може суттєво відрізнятися залежно від специфіки регіону та активності його мешканців. За наявності сприятливих умов місцеві підприємці здатні перетворювати наявні ресурси на чинник економічного розвитку громади. Водночас важливу роль у цьому процесі відіграє позиція та ініціативність органів місцевого самоврядування. Після проведення реформи децентралізації громади отримали ширші повноваження, що одночасно посилило їхню відповідальність за формування сприятливого середовища для економічного та соціального розвитку. Попри значний обсяг завдань і викликів, практика демонструє появу дедалі більшої кількості успішних прикладів підтримки та розвитку підприємництва у сільській місцевості, що свідчить про спроможність громад адаптуватися до нових умов і знаходити дієві шляхи подолання сучасних проблем.

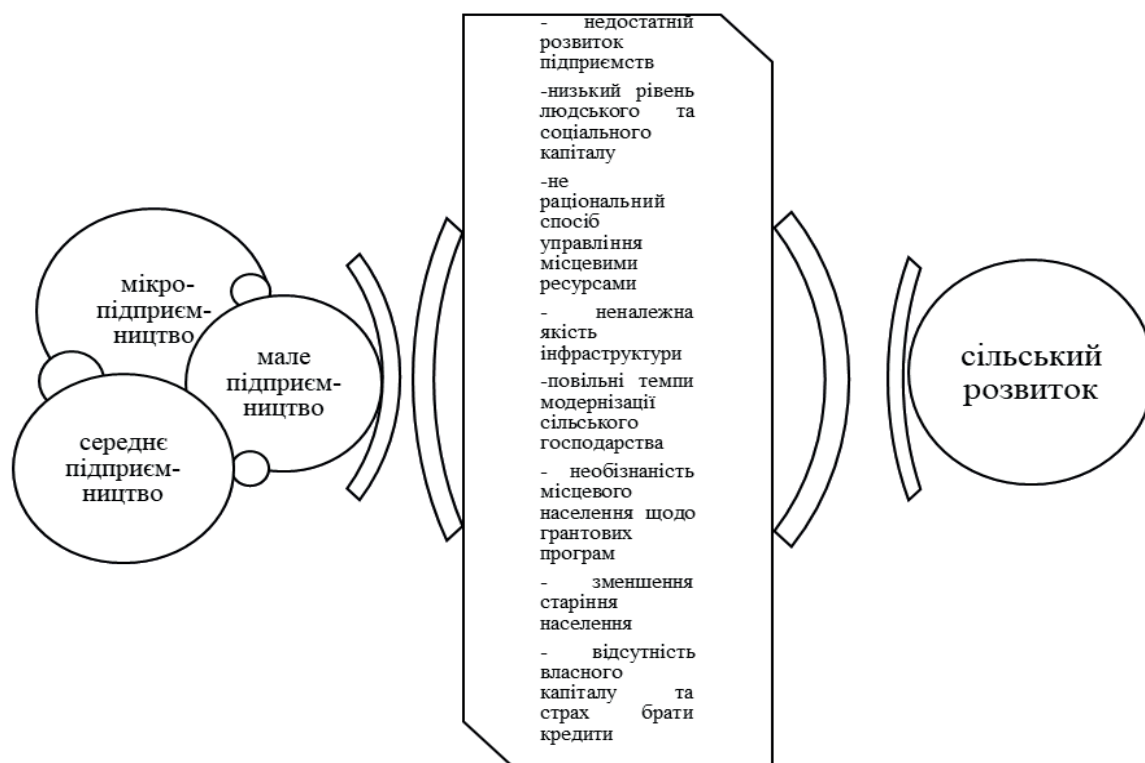


Рис. 1. Перепони для розвитку підприємництва у сільській місцевості

Джерело: розроблено автором.

Водночас частина проблем розвитку територіальних громад виходить за межі компетенції органів місцевого самоврядування. Одним із вагомих стримувальних чинників є недостатній рівень соціального капіталу, зокрема низький рівень взаємної довіри серед сільського населення, що не завжди залежить від рівня його освіти. Практичним підтвердженням цього є досвід автора публікації під час участі у проєкті «Агросільрозвиток» (USAID), де виникали труднощі з консолідацією мешканців громади навколо спільних цілей. Подібна проблема спостерігалася і під час перших двох хвиль програм розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні; натомість третя хвиля (2017–2018 рр.) продемонструвала кращі результати. Отже, рівень довіри доцільно розглядати як один із ключових чинників формування соціального капіталу та ефективної колективної взаємодії в територіальних громадах.

В умовах наближення України до європейського простору актуалізується питання адаптації програм розвитку сільських територій до відповідних європейських підходів. Забезпечення сталого розвитку села передбачає не лише залучення фінансових ресурсів, а й формування готовності населення до співпраці та колективної взаємодії. Важливим чинником цього процесу є соціальний капітал. Позитивними передумовами розвитку є підвищення освітнього рівня сільського населення, активізація діяльності громадських організацій та формування нового покоління місцевих лідерів.

Водночас розвиток сільського підприємництва стримується демографічними тенденціями, зокрема скороченням чисельності та старінням населення, які значно посилюються внаслідок війни. Відтік молоді та сімей із дітьми зумовлює звуження місцевого споживчого ринку та скорочення потенційного попиту на товари й послуги. Додатковим бар'єром залишається низький рівень самоорганізації підприємців. Переважання дрібної торгівлі та сфери базових послуг, а також конкуренція між суб'єктами господарювання обмежують можливості їхньої кооперації та спільного використання ресурсів.

Важливим стримувальним чинником розвитку сільського підприємництва залишається нестабільність нормативно-правового середовища та надмірна регуляторна зарегульованість. Зокрема, дискусії щодо законопроекту № 6013 у 2023 р. засвідчили потенційні додаткові фінансові та адміністративні витрати для фермерських господарств у разі їх реорганізації, що може негативно впливати на підприємницьку активність.

Серед внутрішніх обмежень сільського підприємництва варто виокремити недостатнє використання стратегічного планування, обмежений доступ до інституцій підтримки та дефіцит власного фінансового капіталу. Значна частина малих підприємців приймає управлінські рішення переважно ситуативно, не

використовуючи належною мірою інструменти прогнозування та планування. Додатковими бар'єрами є низька готовність до кредитування, недостатній рівень навичок проєктного менеджменту та обмежений досвід залучення грантового фінансування. У цьому контексті посилення діяльності дорадчих служб може сприяти підвищенню управлінської та фінансової спроможності суб'єктів сільського підприємництва.

Досвід Польщі засвідчує позитивний вплив фінансової підтримки ЄС, зокрема субсидій, на розвиток підприємництва у сільській місцевості. Водночас ефективність використання такої підтримки може обмежуватися недостатньою підготовленістю підприємців до проходження адміністративних процедур та відсутністю відповідного досвіду. З огляду на це для України актуальним є розвиток системи навчання потенційних і діючих підприємців щодо підготовки проєктних заявок, залучення фінансування та виконання регуляторних вимог. Особливу роль у цьому процесі можуть відігравати молоді підприємці, які мають вищий рівень освіти та більшу готовність до освоєння нових інструментів розвитку бізнесу.

Додатковим обмеженням розвитку сільського підприємництва є дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений переважанням мікропідприємств і торговельної діяльності, що обмежує можливості працевлаштування фахівців відповідно до їхньої кваліфікації. Особливо гостро ця проблема може проявлятися у сфері інноваційного та вузькоспеціалізованого підприємництва. Враховуючи, що понад 96 % сільських підприємств становлять мікропідприємства, саме цей сегмент потребує пріоритетної підтримки в межах програм розвитку на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Суттєвим обмеженням розвитку сільського підприємництва в Україні залишається недостатня адаптованість державної та регіональної політики до специфіки сільських територій і відмінностей їх просторового розвитку. Ефективне формування програм підтримки потребує врахування особливостей функціонування підприємств у сільській місцевості, які, порівняно з міськими суб'єктами господарювання, стикаються з додатковими ресурсними, інфраструктурними та кадровими обмеженнями.

Важливим є також врахування польського досвіду, де на початкових етапах реалізації програм підтримки ЄС переважала фінансова допомога проєктам, що відповідали формальним критеріям, тоді як консультативний та інформаційний супровід залишався недостатньо розвиненим. Це засвідчує необхідність поєднання фінансових інструментів із системою інформаційної, консультативної та організаційної підтримки підприємств.

Отже, розвиток сільського підприємництва потребує комплексного застосування взаємопов'язаних інструментів підтримки, основні з яких наведено на рис. 2.

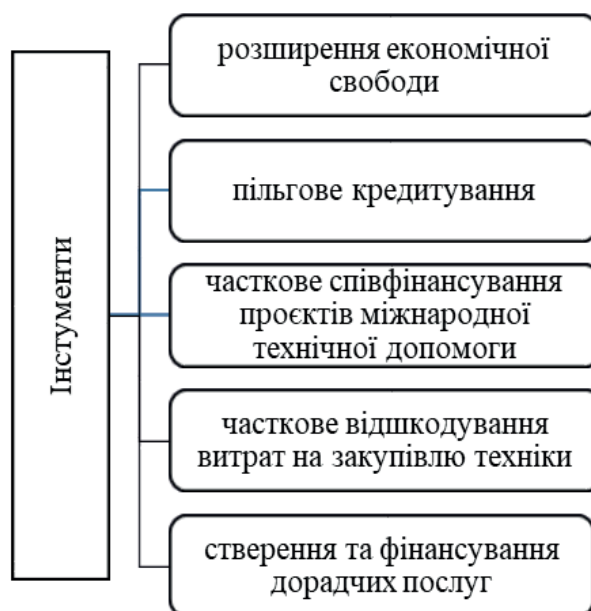


Рис. 2. Ключові інструменти для розвитку сільського підприємництва

Джерело: [4].

Застосування комплексу зазначених інструментів сприятиме підвищенню результативності підприємницької діяльності у сільській місцевості та формуванню сприятливіших умов для її розвитку. Водночас активізація сільського підприємництва створює низку економічних і соціальних можливостей, основні з яких представлено на рис. 3.

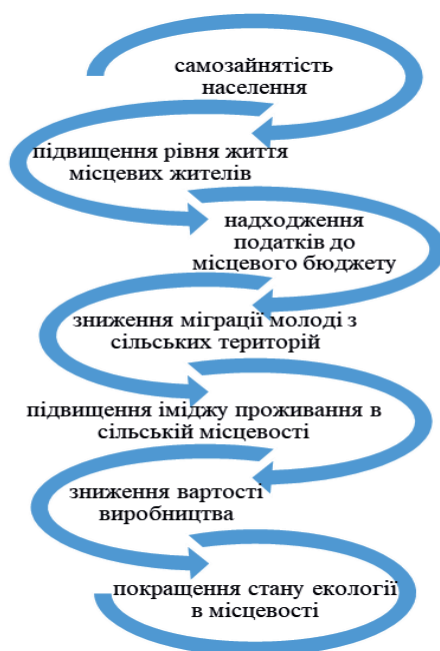


Рис. 3. Можливості для сільського розвитку за рахунок підприємництва

Джерело: розроблено автором.

Водночас оцінювання перспектив сільського підприємництва потребує врахування специфічних умов воєнного та післявоєнного періодів, коли поряд із традиційними ризиками виникають додаткові непередбачувані фактори. Через обмеженість доступу до статистичної інформації під час війни відсутні повні дані щодо підприємницької активності саме у сільській місцевості. Водночас, за даними Т. Беялової, у першому півріччі повномасштабної війни щомісячно в середньому припиняли діяльність близько 13 тис. суб'єктів господарювання, тоді як із квітня 2022 р. спостерігалось поступове відновлення підприємницької активності: середньомісячна кількість нових реєстрацій становила близько 15 тис. суб'єктів [15].

Зазначена динаміка свідчить про збереження підприємницької активності навіть в умовах високої невизначеності та адаптацію суб'єктів господарювання до нових економічних реалій. Як показано на рис. 4 та 5, після різкого скорочення кількості реєстрацій у березні 2022 р. відбулося поступове відновлення та зростання відповідного показника в наступні періоди.

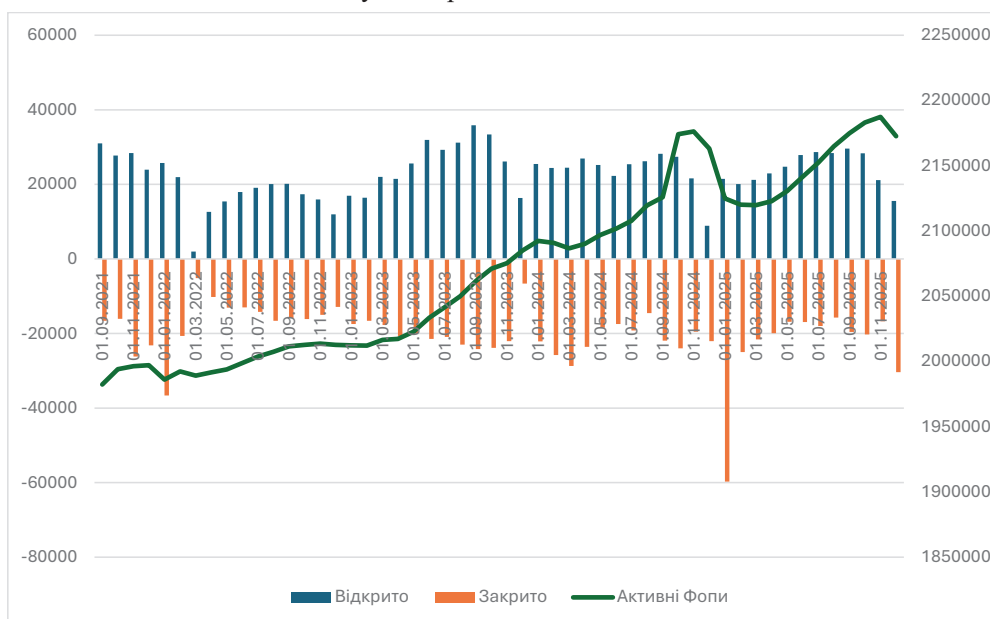


Рис. 4. Кількість суб'єктів підприємницької діяльності в Україні

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [8].

Позитивна динаміка реєстрації суб'єктів підприємництва зберігалася й у наступні періоди. Зокрема, у вересні 2023 р. було зареєстровано 35 587 фізичних осіб-підприємців, що стало найвищим показником за період повномасштабної війни та за попередні три роки. Найбільшу частку нових реєстрацій зафіксовано у Київській області – 21 % (7407 ФОП), далі за кількістю реєстрацій посідали Дніпропетровська (3210) та Львівська (2862) області.

Аналіз даних, наведених на рис. 4, свідчить, що у 2023 р. кількість новостворених суб'єктів підприємницької діяльності перевищила показник 2021 р. на 6,5 %, що характеризує поступове відновлення підприємницької активності до рівня, близького до довоєнного. Для порівняння, у червні та липні 2020 р. було зареєстровано близько 30 тис. нових підприємців щомісяця. Розподіл новозареєстрованих суб'єктів за основними видами економічної діяльності представлено на рис. 5.

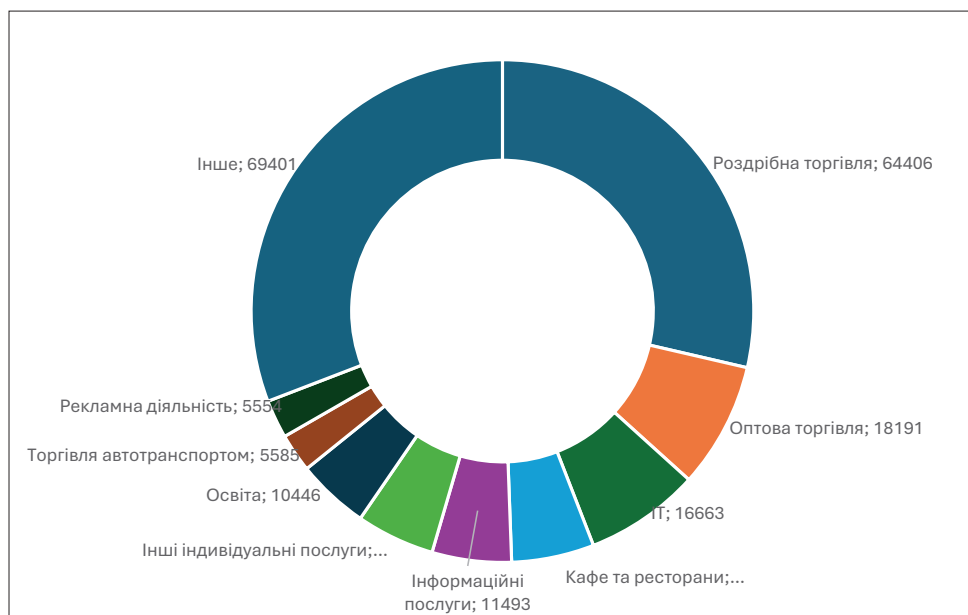


Рис. 5. Сфери діяльності підприємців протягом 2023 р.

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [8].

Структура видів економічної діяльності новостворених ФОП залишається відносно стабільною. Найбільша їх частка припадає на сферу торгівлі – 37 %, з яких 64 406 суб'єктів здійснюють роздрібну, а 18 191 – оптову торгівлю. Другу за поширеністю групу становлять фізичні особи-підприємці, які надають ІТ послуги, – 16 663 суб'єкти. Водночас характер підприємницької активності суттєво відрізняється за регіонами: у східних областях значна частина підприємств припинила діяльність або була релокована.

Відбувається поступова трансформація функціональної ролі сільського підприємництва. Традиційна орієнтація переважно на виробництво сільськогосподарської сировини доповнюється розвитком малого, сімейного, переробного, сервісного та інноваційного підприємництва. Відповідно, підприємницька діяльність стає одним із важливих механізмів диверсифікації економічної бази сільських територій, формування доданої вартості та підвищення рівня їх соціально-економічної стійкості.

Інституційне підґрунтя зазначених трансформацій визначається, зокрема, положеннями Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р., у межах якої визначено стратегічні орієнтири сталого розвитку сільських територій, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки держави [17]. Реалізація відповідних стратегічних положень передбачає створення сприятливих умов для розвитку підприємницької ініціативи, диверсифікації економічної діяльності та ефективного використання ресурсного потенціалу сільських територій.

Одним із ключових напрямів сучасної трансформації сільського підприємництва є розвиток вертикальної інтеграції та локальної переробки сільськогосподарської продукції. Традиційна модель господарювання, за якої основним об'єктом реалізації є необроблена сільськогосподарська сировина, поступово доповнюється створенням локальних виробничо-збутових ланцюгів. Для малих виробників така модель має принципове значення, оскільки дає змогу збільшувати частку доданої вартості, що формується безпосередньо на рівні господарства або територіальної громади.

Практична реалізація цього напрямку проявляється у створенні невеликих підприємств із переробки молока, м'яса, зернових, плодово-ягідної та іншої сільськогосподарської продукції. Зокрема, поширюється діяльність крафтових сироварень, мініпекарень, цехів із виробництва м'ясних виробів, а також підприємств, орієнтованих на виготовлення готових харчових продуктів. До останніх належать різноманітні види консервації, сушена та сублімована плодово-ягідна продукція, пастила та інші продукти з вищим рівнем переробки [4]. Така диверсифікація дає змогу зменшити залежність підприємців від цінової кон'юнктури ринку сировини, розширити асортимент продукції та підвищити стійкість господарської діяльності.

Одночасно важливим чинником трансформації сільського підприємництва є цифровізація. Розвиток цифрової інфраструктури та поширення інформаційно-комунікаційних технологій розширюють можливості сільських виробників щодо просування продукції, взаємодії зі споживачами та виходу на ширші ринки збуту. Цифрові канали комунікації частково нівелюють територіальну віддаленість сільських виробників від великих міських агломерацій та сприяють формуванню нових моделей взаємодії між виробником і кінцевим споживачем.

Особливого значення у цьому контексті набуває модель прямого продажу продукції кінцевому споживачеві (D2C – direct-to-consumer). Соціальні мережі, месенджери, локальні цифрові спільноти та електронні торговельні майданчики використовуються сільськими підприємцями для формування клієнтської бази, презентації продукції та організації її реалізації безпосередньо споживачам. Застосування таких інструментів дає змогу скоротити кількість посередників, підвищити оперативність комунікації з покупцями та отримувати інформацію про структуру і динаміку попиту.

Вагомим чинником активізації підприємницької діяльності на сільських територіях є розширення доступу до грантових програм та інших форм фінансової підтримки. Недостатність власного капіталу є одним із суттєвих обмежень для започаткування та розвитку малого бізнесу, особливо у капіталомістких напрямках, пов'язаних із придбанням обладнання, створенням виробничої інфраструктури, розвитком садівництва, тепличного господарства та переробки сільськогосподарської продукції.

Державні програми підтримки підприємництва, зокрема програма «Власна справа», а також грантові механізми підтримки садівництва й тепличного господарства, створюють додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів на започаткування та розвиток підприємницьких проєктів. Надання грантового фінансування за визначених умов сприяє зниженню бар'єрів входження до підприємницької діяльності та частково компенсує дефіцит власних інвестиційних ресурсів [16].

Додатковим джерелом підтримки виступають програми міжнародних організацій та донорських структур, спрямовані на розвиток малого і середнього підприємництва, підтримку релокованого бізнесу, ветеранів, місцевих кооперативів та інших категорій суб'єктів господарювання. Таке фінансування може спрямовуватися на придбання обладнання, модернізацію виробничих потужностей, розвиток переробки та розширення масштабів підприємницької діяльності. У результаті поєднання державних та міжнародних механізмів підтримки формується додаткове фінансове підґрунтя для реалізації підприємницького потенціалу сільських територій.

Сукупна дія зазначених чинників формує передумови для зміцнення економічної стійкості сільських територій, створення нових робочих місць, підвищення рівня доходів населення та формування локальних ланцюгів створення доданої вартості. Водночас ефективність реалізації зазначених тенденцій залежить від доступності фінансових ресурсів, стану транспортної та цифрової інфраструктури, рівня підприємницьких компетентностей населення, доступу до ринків збуту та результативності державної політики підтримки сільського розвитку.

З огляду на перспективи післявоєнного відновлення України особливої актуальності набуває розвиток промисловості, інноваційної діяльності та індустріальних парків. Водночас до програм відбудови доцільно інтегрувати заходи з підтримки підприємництва у пріоритетних для економіки галузях із належним урахуванням специфіки та потенціалу сільських територій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано вагомість підприємницької діяльності як одного з ключових чинників забезпечення сталого розвитку сільських територій. Розвиток підприємництва у сільській місцевості сприяє активізації економічних процесів, розширенню можливостей зайнятості населення, ефективнішому використанню локального ресурсного потенціалу та формуванню передумов для підвищення соціально-економічної спроможності територіальних громад.

В умовах поширення технологій Індустрії 4.0 особливого значення набуває цифрова та технологічна трансформація підприємницького середовища. Застосування сучасних цифрових інструментів, інноваційних технологій та нових моделей організації господарської діяльності може створити додаткові можливості для активізації підприємництва у сільських територіях, зокрема шляхом подолання їхньої просторової віддаленості від основних економічних центрів.



Встановлено, що становлення та розвиток сільського підприємництва в Україні стримується комплексом взаємопов'язаних чинників. До найбільш суттєвих із них належать: недостатня підприємницька активність і слабка інституційна спроможність місцевого бізнес-середовища, дефіцит людського та соціального капіталу, неефективне використання місцевих ресурсів, недостатній рівень розвитку інфраструктури, низькі темпи технологічного оновлення аграрного сектору, а також обмежена поінформованість населення щодо наявних інструментів фінансової підтримки, зокрема грантових можливостей.

Водночас результати аналізу динаміки суб'єктів підприємницької діяльності в Україні свідчать про збереження позитивної тенденції їх кількісного зростання, попри суттєві соціально-економічні виклики, зумовлені повномасштабною війною. Така динаміка характеризує підприємницький сектор як важливий елемент економічної стійкості держави та засвідчує збереження населенням орієнтації на економічну активність, самозайнятість і самореалізацію через підприємницьку діяльність. Отже, подальше формування сприятливого підприємницького середовища на сільських територіях, розвиток людського капіталу, цифровізація бізнес-процесів та розширення доступу до фінансових і грантових ресурсів мають розглядатися як пріоритетні напрями політики сільського розвитку України.

Література:

1. Бірюк, С. В. (2013). Роль держави у фінансовому забезпеченні розвитку аграрного сектору в Україні. *Ринок цінних паперів України*, 1-2, 33–38.

Biryuk, S. V. (2013). Rol derzhavy u finansovomu zabezpechenni rozvytku ahrarnoho sektora v Ukrayini [The role of the state in the financial support of agricultural sector development in Ukraine]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrayiny* [Securities Market of Ukraine], 1-2, 33–38. [in Ukrainian].

2. Губені, Ю. Е. (2007). Розвиток сільських територій: деякі аспекти європейської теорії і практики. *Економіка України*, 4, 62–70.

Hubeni, YU. E. (2007). Rozvytok silskykh terytoriy: deyaki aspekty yevropeyskoyi teorii i praktyky [Rural area development: some aspects of European theory and practice]. *Ekonomika Ukrayiny* [Economy of Ukraine], 4, 62–70. [in Ukrainian].

3. Корінець, Р. Я. (2012). *Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: формування і функціонування: методичні рекомендації*. Київ: ННЦ «ІАЕ», 68.

Korinet, R. YA. (2012). *Silskohopodarski obsluhovuyuchi kooperatyvy: formuvannya i funktsionuvannya: metodychni rekomendatsiyi* [Agricultural service cooperatives: formation and functioning: methodological recommendations]. Kyiv: NNTS «IAE», 68. [in Ukrainian].

4. Костецька, І. І. (2023). *Стратегічне планування сільського розвитку територіальних громад України*: монографія. Дрогобич: Посвіт, 235.

Kostetska, I. I. (2023). *Stratehichne planuvannya silskoho rozvytku terytorialnykh hromad Ukrayiny*: monohrafiya [Strategic Planning for Rural Development of Territorial Communities in Ukraine]. Drohobych: Posvit, 235. [in Ukrainian].

5. Лупенко, Ю. О., Малік, М. Й., Шпикуляк, О. Г. (2006). Розвиток підприємництва в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК*, 4, 3–10.

Lupenko, YU. O., Malik, M. Y., Shpykulyak, O. H. (2006). Rozvytok pidpryyemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky [Development of entrepreneurship in the agrarian sector of the economy]. *Ekonomika APK* [Economy of Agro-Industrial Complex], 4, 3–10. [in Ukrainian].

6. Новак, І., Покотиленко, Р. (2019). Зайнятість в Індустрії 4.0: визначаємо національні пріоритети. ZN.UA. <https://zn.ua/ukr/macrolevel/zaynyatist-v-industriyi-4-0-viznachayemo-nacionalni-prioriteti300710_.html>. (2026, серпень, 21).

Novak, I., Pokotylenko, R. (2019). Zaynyatist v Industriyi 4.0: vyznachayemo natsionalni priorytety [Employment in Industry 4.0: Defining National Priorities]. ZN.UA. <https://zn.ua/ukr/macrolevel/zaynyatist-v-industriyi-4-0-viznachayemo-nacionalni-prioriteti300710_.html>. (2026, August, 21). [in Ukrainian].

7. Лупенко, Ю. О., Саблук, П. Т., Малік, М. Й., Зіновчук, В. В. та ін. (2001). *Основи аграрного підприємництва*. Київ: Інститут аграрної економіки, 582.

Lupenko, YU. O., Sabluk, P. T., Malik, M. Y., Zinovchuk, V. V. ta in. (2001). *Osnovy ahrarnoho pidpryyemnytstva* [Fundamentals of Agricultural Entrepreneurship]. Kyiv: Instytut ahrarnoyi ekonomiky, 582. [in Ukrainian].

8. Державна служба статистики України. <<https://stat.gov.ua/uk>>. (2026, серпень, 21).

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. <<https://stat.gov.ua/uk>>. (2026, August, 21). [in Ukrainian].

9. Поплавська, О. М. (2018). Глобальні тренди у соціально-трудовій сфері: вплив на зайнятість та оплату праці. *Інфраструктура ринку*, 16, 158–163.

Poplavska, O. M. (2018). Hlobalni trendy u sotsialno-trudoviy sferi: vplyv na zaynyatist ta oplatu pratsi [Global trends in the social-labor sphere: impact on employment and remuneration]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], 16, 158–163. [in Ukrainian].

10. Прушківська, Е. В., Ткачук, А. М. (2020). Четверта промислова революція та модифікація зайнятості в Україні. *Інноваційна економіка*, 5–6. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.2>

- Prushkivska, E. V., Tkachuk, A. M. (2020). Chetverta promyslova revolyutsiya ta modyfikatsiya зайнятості в Україні [The Fourth Industrial Revolution and the modification of employment in Ukraine]. *Innovatsiyna ekonomika* [Innovative Economy], 5–6. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.2> [in Ukrainian].
11. Романова, Л. В. (1997). Становлення підприємництва в сільському господарстві. Київ : ІАЕ, 272.
- Romanova, L. V. (1997). *Stanovlennya pidpryyemnytstva v silskomu hospodarstvi* [The Emergence of Entrepreneurship in Agriculture]. Kyiv : IAE, 272. [in Ukrainian].
12. Рябошлик, В. (2017). Четверта промислова революція: небачені можливості і передбачувані виклики. *Економіст*, 6, 1–28.
- Ryaboshlyk, V. (2017). Chetverta promyslova revolyutsiya: nebacheni mozhlyvosti i peredbachuvani vyklyky [The Fourth Industrial Revolution: Unprecedented Opportunities and Foreseeable Challenges]. *Ekonomist*, 6, 1–28. [in Ukrainian].
13. Скіцько, В. І. (2016). Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. *Інвестиції: практика та досвід*, 5, 33–40.
- Skitsko, V. I. (2016). Industriya 4.0 yak promyslove vyrobnytstvo maybutnoho [Industry 4.0 as the industrial production of the future]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 5, 33–40. [in Ukrainian].
14. Kłodziński, M. Zagrożenia i szanse stojące przed rozwojem sektora przedsiębiorczości wiejskiej. *Wiś i Rolnictwo* 2: 125–138. <<https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=305909>>. (2026, sierpnia, 21).
- Kłodziński, M. Threats and opportunities facing the development of the rural entrepreneurship sector. *Wiś i Rolnictwo* 2: 125–138. <<https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=305909>>. (2026, August, 21). [in Polish].
15. Белялов, Т. Е. (2022). Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. *Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року*. Київ : КНУТД, 66–67.
- Byelyalov, T. E. (2022). Innovatsiynnyy rozvytok pidpryyemnytstva v umovakh viyny ta v pislavoyennyu period [Innovative development of entrepreneurship during the war and in the post-war period]. *Materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Problemy intehratsiyi osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsiyi» : tezy dopovidey, m. Kyiv, 7 stycznia 2022 roku* [Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Problems of Integration of Education, Science, and Business in the Context of Globalization»: abstracts, Kyiv, January 7, 2022]. Kyiv: KNUTD, 66–67. [in Ukrainian].
16. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. <<https://business.dii.gov.ua/>>. (2026, серпень, 21).
- Dopomoha pidpryyemtsyam u stvorenni ta rozvytku biznesu [Assistance to entrepreneurs in starting and developing a business]. <<https://business.dii.gov.ua/>>. (2026, August, 21). [in Ukrainian].
17. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80>>. (2026, серпень, 21).
- Stratehiya rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytoriy v Ukraini na period do 2030 roku [Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period up to 2030]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80>>. (2026, August, 21). [in Ukrainian].

Отримано: 25 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 29 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 31 серпня 2026 р.

Email: nataliia.danyliuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5696-1893>

Email: danusia.brezytska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8084-7313>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-68-76](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-68-76)

Данилюк Н. М., Брезницька Д. М. Аналіз комунікаційних кампаній з профілактики інфекційних захворювань в Україні на прикладі вакцинації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 68–76.

УДК: 005.57:338.46

JEL-класифікація: D91; I12

Данилюк Наталя Миколаївна,

докторка філософії (спеціальність 051 Економіка), доцентка,
доцентка кафедри менеджменту та маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

Брезницька Дануся Михайлівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
міждисциплінарної освітньої програми
«Глобальний комунікаційний менеджмент»
Національного університету «Острозька академія»

АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ КАМПАНІЙ З ПРОФІЛАКТИКИ ІНФЕКЦІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ВАКЦИНАЦІЇ

У статті проаналізовано теоретичні, правові та практичні засади реалізації комунікаційних кампаній із профілактики інфекційних захворювань в Україні на прикладі вакцинації. Визначено індикатори оцінювання їхньої ефективності та висвітлено практичний досвід додаткової імунізації в умовах війни. За результатами соціологічних опитувань доведено позитивний вплив комунікаційних заходів на підвищення поінформованості населення та довіри до медичних фахівців.

Ключові слова: комунікаційна кампанія, громадське здоров'я, вакцинація, профілактика інфекційних хвороб, інфодемія.

Natalia Danyliuk,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Marketing,
National University of Ostroh Academy

Danusia Brezytska,

Master's Student,
Interdisciplinary Educational Program "Global Communication Management",
National University of Ostroh Academy

ANALYSIS OF COMMUNICATION CAMPAIGNS FOR THE PREVENTION OF INFECTIOUS DISEASES IN UKRAINE ON THE EXAMPLE OF VACCINATION

The article examines the theoretical, legal, and practical foundations of public health communication campaigns aimed at preventing infectious diseases in Ukraine, focusing on vaccination. Infectious disease prevention is a key state priority designed to reduce morbidity, mortality, and economic losses. Experience demonstrates that preventive success relies heavily on public trust, effective risk communication, and community engagement. In Ukraine, the legal framework is governed by the Laws «On the Public Health System» and «On the Protection of the Population from Infectious Diseases,» aligned with WHO standards and International Health Regulations. Modern campaigns utilize behavioral models such as the Health Belief Model and the Theory of Planned Behavior, integrating informational, motivational, and behavioral components. Special emphasis is placed on infodemic management, social listening, and regional implementation by Centers for Disease Control and Prevention.

The study identifies indicators for assessing communication campaign effectiveness and highlights practical experiences of supplementary immunization during wartime. It evaluates key initiatives, including the 2024 catch-up vaccination campaign against diphtheria, tetanus, and pertussis, highlighting results from the Rivne region, which achieved 91.7% of its overall target. Furthermore, a comparative analysis of two-wave survey data across 32 focus communities within a USAID project demonstrated positive shifts: vaccine awareness grew from 76.8% to 89.0%, trust in family doctors surged from 23.5% to 66.3%, and vaccine refusal dropped from 30.3% to 9.5%.



The authors propose practical recommendations to enhance strategic communications, target key demographic groups, and evaluate campaign success using behavioral outcomes. Integrating digital tracking systems and localized outreach remains crucial for sustaining immunization coverage under crisis conditions.

Keywords: communication campaign, public health, vaccination, infectious disease prevention, infodemic.

Постановка проблеми. Профілактика інфекційних захворювань є одним із пріоритетних напрямів державної політики у сфері громадського здоров'я, оскільки дає можливість запобігти виникненню епідемій, знизити рівень захворюваності та смертності, мінімізувати економічні втрати й підвищити якість життя населення. Поряд із розвитком систем епідеміологічного нагляду, лабораторної діагностики, вакцинації та інфекційного контролю дедалі більшого значення набувають комунікаційні кампанії, що забезпечують формування свідомого ставлення населення до власного здоров'я та сприяють прийняттю обґрунтованих рішень щодо профілактики інфекційних захворювань [9]. Досвід пандемії COVID-19 продемонстрував, що навіть за наявності ефективних медичних технологій успіх профілактичних заходів значною мірою залежить від рівня довіри населення до органів влади, медичних працівників та офіційних джерел інформації. В Україні розвиток комунікаційних кампаній значно активізувався після реформування системи громадського здоров'я та створення мережі центрів контролю та профілактики хвороб (ЦКПХ).

Основною метою комунікаційних кампаній є формування у населення знань, позитивного ставлення та мотивації до профілактики інфекційних захворювань, своєчасного звернення за медичною допомогою і дотримання рекомендацій органів охорони здоров'я. Наймасштабнішим напрямом профілактичних комунікацій в Україні є кампанії з популяризації вакцинації, стратегічною метою яких є підвищення охоплення профілактичними щепленнями, формування довіри до вакцин та подолання вагань щодо вакцинації [8]. Важливим компонентом сучасної комунікації є не лише поширення інформації, але й активне слухання населення, виявлення його питань і занепокоєнь, аналіз інформаційного середовища та реагування на дезінформацію.

Особливого значення набуває управління інфодемією, тобто систематичне виявлення, аналіз та реагування на надмірний потік інформації, зокрема неправдивої або оманливої. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) визначає інфодемію як надмірну кількість інформації, включно з хибною або оманливою, що може посилювати недовіру до органів охорони здоров'я та перешкоджати прийняттю захисних заходів, у тому числі вакцинації [13]. Тому сучасні комунікаційні кампанії повинні передбачати моніторинг інформаційного середовища, своєчасне виявлення чуток і дезінформації та підготовку відповідних комунікаційних відповідей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі комунікаційну кампанію розглядають як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на інформування, мотивацію та зміну поведінки визначених цільових аудиторій з метою покращення здоров'я населення. На відміну від окремих інформаційних повідомлень, комунікаційна кампанія має чітко визначені цілі, аудиторії, часові межі, канали поширення інформації та критерії оцінювання ефективності [6]. За визначенням ВООЗ, комунікація у сфері громадського здоров'я є стратегічним процесом створення, поширення та обміну інформацією, що базується на доказових даних і спрямована на підтримку прийняття рішень щодо збереження здоров'я [15].

Автори в дослідженні [2] зазначають, що ефективна комунікаційна кампанія повинна поєднувати інформаційний, мотиваційний та поведінковий компоненти. Її завданням є не лише підвищення рівня знань, а й формування готовності населення до практичного виконання профілактичних рекомендацій, зокрема щодо вакцинації, дотримання гігієни рук, використання засобів індивідуального захисту та своєчасного звернення за медичною допомогою. Питання трансформації комунікативних моделей у системі громадського здоров'я та їхнього впливу на прихильність населення до імунізації знаходять відображення у працях багатьох сучасних дослідників. Зокрема, Вайт та ін. на основі аналізу цифрового соціального опитування під час пандемії COVID-19 показали, що ефективність комунікацій значною мірою залежить від своєчасного виявлення інформаційних потреб населення, моніторингу поширених наративів та адаптації повідомлень до актуальних запитів громад [7].

Мачірі та ін. наголошують, що комунікація у сфері громадського здоров'я повинна базуватися на принципах етичності, прозорості, захисту прав людини та довіри до органів охорони здоров'я, особливо під час надзвичайних ситуацій та спалахів інфекційних захворювань [4]. Своєю чергою, закордонні дослідники, зокрема Голстейн та ін. у дослідженнях поведінкових факторів імунізації [3] доводять, що найбільший ефект демонструють інтервенції, що комбінують масові інформаційні повідомлення в медіа з персоналізованими рекомендаціями від сімейних лікарів та педіатрів, що повністю узгоджується із сучасними рекомендаціями ВООЗ.



Правові засади реалізації комунікаційних кампаній у сфері профілактики інфекційних захворювань визначаються низкою законодавчих та нормативно-правових актів України. Базовим документом є Закон України «Про систему громадського здоров'я» [16], що визначає одним із завдань системи громадського здоров'я здійснення інформаційно-просвітницької діяльності, формування здорового способу життя, інформування населення про фактори ризику та проведення комунікаційних кампаній із профілактики захворювань. Крім того, важливе значення має Закон України «Про захист населення від інфекційних хвороб» [17], що регламентує організацію профілактичних заходів, проведення імунопрофілактики, санітарно-протиепідемічних заходів та інформування населення щодо профілактики інфекційних захворювань. Важливу роль у реалізації комунікаційної політики відіграє Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) України, що координує інформаційні кампанії, затверджує календар профілактичних щеплень, розробляє інформаційні матеріали та забезпечує взаємодію з Центром громадського здоров'я МОЗ України і регіональними ЦКПХ.

Сучасні комунікаційні кампанії ґрунтуються на поведінкових теоріях та моделях, що пояснюють процес прийняття людиною рішень щодо власного здоров'я. Однією з найбільш поширених моделей є Модель переконань щодо здоров'я (Health Belief Model (HBM)), відповідно до якої готовність людини виконувати профілактичні рекомендації визначається сприйняттям ризику захворювання, оцінкою тяжкості можливих наслідків, очікуваною користю від профілактики та потенційними бар'єрами до зміни поведінки [10]. Саме цю модель часто застосовують під час розроблення інформаційних кампаній із вакцинації, профілактики грипу, вірусних гепатитів та інших інфекційних захворювань. Важливе значення також має теорія запланованої поведінки, яка пояснює, що поведінка людини формується під впливом намірів, соціальних норм і сприйняття власної здатності виконати певну дію [11]. Цей підхід використовують для розроблення комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення прихильності населення до вакцинації та інших профілактичних заходів.

Попри значну кількість досліджень, присвячених комунікації у сфері вакцинації, залишається недостатньо вивченим питання оцінювання реального комунікаційного впливу на поведінку населення в умовах української системи громадського здоров'я, особливо в умовах воєнного стану. Сучасні підходи до вакцинації дедалі більше орієнтуються не лише на поширення інформації, а й на вивчення поведінкових та соціальних чинників, які визначають рішення людини щодо вакцинації. ВООЗ рекомендує систематично оцінювати такі чинники та використовувати отримані дані для розроблення цільових комунікаційних інтервенцій.

Окремою проблемою залишається недостатня кількість досліджень, у яких комунікаційні показники пов'язуються з реальними поведінковими результатами, зокрема змінами рівня вакцинації. Систематичний огляд і метааналіз комунікаційних інтервенцій показав, що освітні та інформаційні стратегії, а також комунікація соціальних норм можуть підвищувати готовність до вакцинації та фактичне охоплення щепленнями. Водночас ефект окремих комунікаційних інструментів відрізняється залежно від цільової аудиторії та контексту їх застосування.

Таким чином, невирішеною залишається проблема формування комплексної моделі оцінювання комунікаційних кампаній у сфері профілактики інфекційних захворювань, яка б поєднувала показники інформаційного охоплення, залучення аудиторії, зміни довіри та ставлення населення з реальними поведінковими результатами. Для України особливо важливим є дослідження ефективності таких моделей на регіональному та локальному рівнях з урахуванням воєнних, соціальних та інформаційних чинників.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є аналіз теоретичних, правових та практичних засад реалізації комунікаційних кампаній із профілактики інфекційних захворювань в Україні на прикладі визначення ставлення до вакцинації з огляду на особливості сприйняття та обізнаності населення. Завдання дослідження полягають у визначенні індикаторів оцінювання ефективності комунікаційного впливу на рівні охоплення, залучення та зміни поведінки населення; оцінці практичного досвіду проведення додаткових заходів з імунізації в умовах воєнного стану, зокрема на прикладі Рівненської області; визначенні впливу комунікаційних заходів на рівень поінформованості, довіри та ставлення населення до вакцинації за результатами двох хвиль соціологічного опитування у фокусних громадах України.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу комунікаційних кампаній із профілактики інфекційних захворювань в Україні на прикладі вакцинації, який поєднує теоретичний, нормативно-правовий та прикладний компоненти.

Уперше в межах проведеного дослідження:

- систематизовано основні групи індикаторів оцінювання ефективності комунікаційних кампаній у сфері громадського здоров'я з розмежуванням індикаторів охоплення, залучення та поведінкових результатів;



• запропоновано розглядати ефективність комунікаційної кампанії не лише через кількість інформаційних контактів із населенням, а через послідовний ланцюг «охоплення – залучення – зміна знань і ставлення – поведінкова дія»;

• проведено порівняльний аналіз результатів двох хвиль опитування населення у фокусних громадах України до та після проведення комплексу комунікаційних заходів;

• визначено позитивну динаміку ключових комунікаційних показників: рівень володіння інформацією про вакцини зріс з 76,8 % до 89,0 %, довіра до сімейного лікаря – з 23,5 % до 66,3 %, а частка респондентів, які повідомили про відмову від вакцинації, зменшилася з 30,3 % до 9,5 %.

Удосконалено підхід до оцінювання комунікаційних кампаній шляхом обґрунтування доцільності поєднання кількісних цифрових показників із якісним аналізом запитів, сумнівів, інформаційних потреб та дезінформаційних наративів населення.

Набули подальшого розвитку положення щодо ролі локального рівня – громад, закладів охорони здоров'я та регіональних ЦКПХ – у реалізації та оцінюванні комунікаційних кампаній, особливо в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сучасний підхід до оцінювання комунікацій передбачає аналіз не лише кількості проведених заходів, створених інформаційних продуктів або охоплених осіб, а й того, наскільки комунікація досягла визначених цілей та чи сприяла вона змінам у знаннях, ставленні, намірах і поведінці цільових аудиторій. У практиці оцінювання комунікацій доцільно використовувати кілька взаємопов'язаних груп індикаторів (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація індикаторів оцінки ефективності комунікаційних кампаній
у сфері громадського здоров'я**

Назва групи індикаторів	Перелік індикаторів	Суть групи індикаторів
Індикатори охоплення аудиторії	– кількість осіб, які побачили або отримали повідомлення; – кількість переглядів та показів цифрового контенту; – охоплення соціальних мереж; – кількість відвідувачів інформаційних заходів; – кількість закладів та організацій, залучених до кампанії; – охоплення визначених цільових груп.	Характеризують масштаб поширення комунікації та кількість людей і організацій, до яких було донесено інформацію.
Індикатори залучення	– рівень взаємодії з публікаціями; – кількість коментарів та питань аудиторії; – кількість поширень інформації користувачами; – участь громадських організацій та інших ділових партнерів; – кількість звернень населення за консультаціями; – характер і тематика питань, сумнівів та занепокоєнь населення.	Відображають рівень взаємодії та двосторонньої комунікації з аудиторією.
Поведінкові індикатори	– збільшення рівня вакцинації; – збільшення кількості осіб, які проходять рекомендоване тестування; – зростання кількості звернень за профілактичними послугами; – підвищення прихильності до рекомендованих профілактичних заходів; – зменшення поширеності поведінкових практик, що підвищують ризик інфікування.	Відображають реальні зміни у поведінці населення внаслідок комунікаційних заходів.

Джерело: формалізовано авторами.

Дані табл. 1 свідчать про те, що індикатори охоплення аудиторії самі по собі не свідчать про зміну ставлення, знань чи поведінки населення. Для індикаторів залучення важливим є не лише кількісне вимірювання взаємодії, а й аналіз їх змісту для виявлення питань, занепокоєнь та інформаційних потреб населення і подальшого вдосконалення комунікацій. Нарешті, поведінкові індикатори більш змістовні для оцінки ефективності кампанії, оскільки демонструють перехід від отримання інформації до практичних профілактичних дій.

Сучасні комунікаційні кампанії активно використовують цифрові інструменти для моніторингу охоплення, реакцій аудиторії та інформаційних тенденцій. Залежно від платформи та завдань кампанії можуть використовуватися Google Analytics, Meta Business Suite, YouTube Analytics, аналітика соціальних мереж, моніторинг засобів масової інформації, соціальне опитування, аналіз інформаційних трендів, моніторинг чуток і дезінформації. Водночас, цифрові метрики необхідно інтерпретувати в контексті поставлених цілей кампанії. Наприклад, велика кількість переглядів не обов'язково означає високу ефективність комунікації, якщо аудиторія не зрозуміла повідомлення або воно не призвело до бажаної дії.



ВООЗ рекомендує розглядати соціальне слухання як один з інструментів інфомедичного менеджменту та підкреслює необхідність використання його результатів для прийняття рішень у сфері громадського здоров'я [1].

Кампанія з наздоганяючої вакцинації проти дифтерії, правця та кашлюка в Україні у 2024 р. особливо актуальна в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, оскільки за таких умов доступ до медичних послуг обмежений, а ризик поширення інфекційних захворювань зростає. Глобальна ціль МОЗ України за результатами проведення додаткових заходів з імунізації населення – вакцинувати 80 % українців, які пропустили планову імунізацію проти кашлюку, дифтерії та правця, задля створення колективного імунітету з метою запобігання спалахам інфекційних хвороб та епідеміям.

Станом на 05 січня 2025 р. у рамках додаткових заходів з імунізації населення з початку липня на Рівненщині вакциновано 33499 осіб із 36536 запланованих, показник виконання склав 91,7 % від плану. Зокрема проти дифтерії та правця вакциновано 25505 з 26301 запланованих дорослих осіб, показник виконання склав 97 %. Серед дорослих ревакцинацію отримали 99,1 % пацієнтів. Цю статистику відображають дані табл. 2:

Таблиця 2

Виконання додаткових заходів з вакцинації дітей та ревакцинації дорослих проти дифтерії, правця та кашлюку (КДП) в Рівненській області у 2024 р.

Місто Рівне та область	План	Всього щеплено осіб з 01.07.2024 р.	% виконання
Всього	36536	33499	91,7
КДП (від 1 року до 6 років 11 місяців 29 днів)			
1 доза	900	825	91,7
2 доза	1381	1124	81,4
3 доза	2187	1785	81,6
4 доза (ревакцинація)	1733	1543	89,0
Всього	6201	5277	85,1
ДП (діти старші 6 років, 2017 р.н.)			
Ревакцинація	0	357	–
Всього	0	357	–
ДП (діти 7 років і старші)			
1 доза	563	294	52,2
2 доза	705	449	63,7
3 доза	908	308	33,9
Ревакцинація	1858	1309	70,5
Всього	4034	2360	58,5
ДП (дорослі)			
1 доза	305	177	58,0
2 доза	317	109	34,4
3 доза	335	102	30,4
Ревакцинація	25 344	25 117	99,1
Всього	26301	25 505	97,0

Джерело: дані зі звіту ДУ «Рівненський обласний ЦКПХ МОЗ».

Як видно з даних табл. 2, впродовж 6 місяців проведення додаткових заходів з імунізації, найвищі відсотки охоплення щепленнями реєструвалися серед показників охоплення четвертою дозою/ревакцинацією населення у всіх вікових групах та серед показників вакцинації дітей до 6-річного віку. Найнижчі відсотки складала вакцинація дорослого населення.

У 2023–2024 рр. проводилась інформаційно-аналітична кампанія з визначення суспільного ставлення та обізнаності людей з питань вакцинації в рамках проєкту USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я». Опитування проводили шляхом анкетування до та після інформаційних заходів у фокусних громадах [18]. Так, з 1 по 18 грудня 2023 р. було проведено онлайн-опитування щодо ставлення населення до вакцинації у 32 фокусних громадах. В опитуванні взяли участь жителі з 8 областей України, зокрема з Вінницької, Житомирської, Івано-Франківської, Київської, Одеської, Тернопільської, Чернівецької та

Чернігівської областей. В опитуванні взяли участь 2752 особи. До проведення комунікаційної кампанії респондентам було поставлено 11 питань щодо мети проведення щеплень, знань в питаннях вакцинації, джерел отримання інформації та довіри до них, а також власного досвіду щодо отриманих щеплень. На рис. 1 відображено питому вагу кількості опитаних респондентів з урахуванням їх вікових категорій та розподілу за сферами професійної діяльності відповідно:



Рис. 1. Структура населення за віковою категорією та сферами працевлаштування за результатами опитування до проведення комунікаційної кампанії в Україні в грудні 2023 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [18].

З рис. 1 щодо розподілу за віковою категорією видно, що найбільшу частку в структурі опитаних мало населення віком 31–40 років (40 %), а найменшу питому вагу мали опитані віком 51–60 років (4 %). Тобто найбільшу частку склали молоді люди, які найбільш зацікавлені в питаннях вакцинації. Більшість опитаних респондентів зазначили, що працюють у сферах освіти (38,7 %), охорони здоров'я (19 %), торгівлі (7,6 %), сільського господарства (4,9 %), виробництва (4,7 %) та фінансів (4 %).

Після проведення комунікаційних активностей (лекції, бесіди, тренінги, інформування в соціальних мережах) з 28 листопада по 27 грудня 2024 р. було проведено повторне опитування щодо ставлення населення до вакцинації на базі тих самих фокусних громад. У цьому опитуванні взяли участь 10597 осіб. Після проведення комунікаційної кампанії респондентам було поставлено 11 питань щодо ставлення до вакцинації. На рис. 2 відображено структуру розподілу кількості респондентів за віковими категоріями та сферами працевлаштування відповідно:

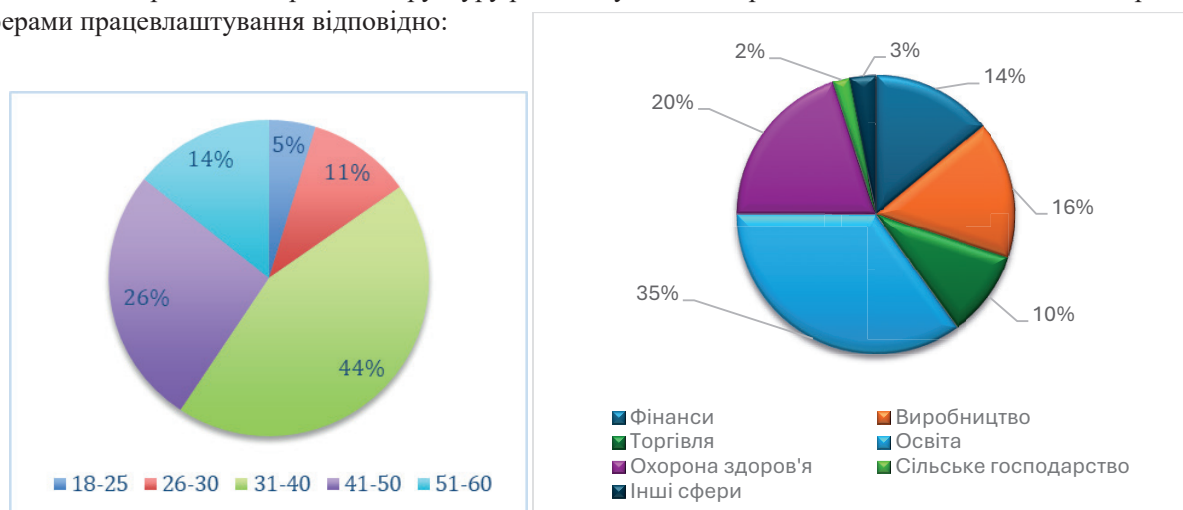


Рис. 2. Структура населення за віковою категорією та сферами працевлаштування за результатами опитування після проведення комунікаційної кампанії в Україні в грудні 2024 р.

Джерело: побудовано авторами на основі даних з джерела [18].

Як видно з рис. 2, найбільшу питому вагу становила кількість опитаних віком 31–40 років (44 %), а найменшу частку – опитані віком 18–25 років (5 %), хоча це повинна була бути найбільша цільова аудиторія щодо інформаційної роботи з вакцинації. За сферою професійної діяльності найбільше респондентів було із сектору освіти (35 %), а найменше – із сектору сільського господарства (2 %).



Для оцінки реального впливу освітніх та комунікаційних заходів на свідомість і поведінку громадян було здійснено порівняльний аналіз результатів соціологічних опитувань, проведених у фокусних громадах України до початку активної фази кампанії (грудень 2023 р.) та після її завершення (грудень 2024 р.). Зіставлення отриманих даних дає змогу відстежити динаміку змін у рівнях поінформованості населення, довіри до ключових джерел інформації, а також у структурі причин відмови від імунізації (див. табл. 3)

Таблиця 3

Структура відповідей респондентів фокусних громад України щодо ставлення до вакцинації до та після проведення комунікаційної кампанії у грудні 2023–2024 рр.

Показник	Частка опитаних респондентів, %	
	до проведення комунікаційної кампанії	після проведення комунікаційної кампанії
Володіння інформацією про вакцину	76,8	89,0
Загальна довіра до джерел інформації:	34,9	44,87
– довіра до сімейного лікаря	23,5	66,3
– довіра до засобів масової інформації (ЗМІ) та соціальних мереж	2,2	26,4
Відмова від вакцинації:	30,3	9,5
– через страх перед побічними ефектами внаслідок вакцинації	15,3	34,1
– через недовіру до виробників вакцин	10,2	18,5
– через відсутність вакцин у пунктах вакцинації	7,7	12,0
– через поради друзів, знайомих та колег	2,5	1,5

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

*Примітка. В таблиці використано аналіз окремих питань щодо окремих показників анкетування.

Дані табл. 3 свідчать про позитивну динаміку ключових показників обізнаності та довіри населення внаслідок проведених комунікаційних заходів. Частка респондентів, які володіють інформацією про вакцину, зросла з 76,8 % до проведення кампанії до 89,0 % після її реалізації. Позитивні зрушення зафіксовано й у рівні довіри до інформаційних каналів: загальна довіра до офіційних джерел підвищилася з 34,9 % до 44,87 %, довіра до порад сімейного лікаря демонструє майже трикратне зростання – з 23,5 % до 66,3 %, а частка респондентів, які використовують ЗМІ та соціальні мережі для отримання інформації про щеплення, зросла з 2,2 % до 26,4 %. Водночас, спостерігається суттєве зменшення загальної частки осіб, які відмовилися від вакцинації, з 30,3 % до 9,5 %.

У структурі факторів стримування зросла питома вага конкретних побоювань серед тих, хто сумнівається: частка відмов через страх побічних ефектів зросла з 15,3 % до 34,1 %, через недовіру до виробників – з 10,2 % до 18,5 %, а через відсутність вакцин у пунктах щеплень – з 7,7 % до 12,0 %. Натомість, вплив порад соціального оточення (друзів, знайомих, колег) на прийняття рішення про відмову знизився з 2,5 % до 1,5 %.

З урахуванням проаналізованих даних, що стосуються комунікаційних кампаній, можна запропонувати наступні заходи щодо покращення стратегічних комунікацій, підвищення рівня довіри населення до вакцинації та мінімізації інформаційних ризиків у сфері громадського здоров'я. Рекомендовано проводити попередній аналіз цільових груп за віком, професією та рівнем ризиків, приділяючи особливу увагу вагітним жінкам, батькам, освітянам, а також працівникам сфер торгівлі та послуг. Також важливими є адвокація та залучення місцевих лідерів думок, що потребують налагодження прямої співпраці з органами місцевого самоврядування, закладами освіти та громадськими організаціями для проведення очних зустрічей і роз'яснювальної роботи на базі установ у громадах.

Доцільно активно залучати сімейних лікарів, педіатрів та експертів з імунопрофілактики до особистої комунікації в жіночих консультаціях, пологових будинках та дитячих поліклініках для переконливої відповіді на складні питання. Важливо використовувати медіа та соціальні мережі для відкритого висвітлення питань безпечності та якості вакцин, правил їх транспортування, зберігання, а також чіткого алгоритму дій у разі виникнення побічних реакцій. Рекомендовано здійснювати комплексне оцінювання поведінкових показників, що передбачає поєднання цифрових каналів поширення інформації з виїзною роботою у громадах, забезпечення регулярного проведення вхідного та вихідного опитувань для оцінки не лише охоплення, а й реальних поведінкових змін та рівня довіри населення до системи охорони здоров'я, зокрема вакцинації.



Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що комунікаційні кампанії є важливим компонентом профілактики інфекційних захворювань та мають розглядатися як складова системи громадського здоров'я, а не лише як інструмент інформаційного поширення. Їх ефективність визначається здатністю не тільки забезпечити охоплення цільових аудиторій, а й впливати на рівень поінформованості, довіру, ставлення та подальшу профілактичну поведінку населення.

У роботі систематизовано основні групи індикаторів оцінювання комунікаційних кампаній: індикатори охоплення, залучення та поведінкові індикатори. Встановлено, що показники охоплення характеризують масштаб комунікації, однак самі по собі не можуть свідчити про її результативність. Більш змістовним є комплексне оцінювання, яке передбачає аналіз взаємодії аудиторії з інформаційним контентом, зміни рівня довіри та знань, а також фактичних профілактичних дій.

Практичний аналіз кампанії з додаткової імунізації проти дифтерії, правця та кашлюка у Рівненській області показав високий рівень виконання запланованих заходів: загальний показник становив 91,7 %, а серед дорослого населення – 97,0 %, зокрема рівень ревакцинації дорослих досяг 99,1 %. Водночас нижчі показники первинних доз серед окремих груп дорослого населення свідчать про необхідність подальшого посилення адресної комунікації та організаційної роботи з особами, які пропустили вакцинацію.

Порівняльний аналіз двох хвиль соціологічного опитування у фокусних громадах України продемонстрував позитивну динаміку комунікаційних результатів. Частка респондентів, які володіли інформацією про вакцини, зросла з 76,8 % до 89,0 %, загальна довіра до джерел інформації – з 34,9 % до 44,87 %, а довіра до сімейного лікаря – з 23,5 % до 66,3 %. Одночасно частка осіб, які повідомили про відмову від вакцинації, зменшилася з 30,3 % до 9,5 %.

Разом із тим, отримані результати не дають підстав однозначно стверджувати про прямий причинно-наслідковий зв'язок між комунікаційною кампанією та змінами поведінки, оскільки на результати могли впливати інші фактори – доступність вакцинації, діяльність медичних працівників, епідемічна ситуація, соціально-економічні умови та зміни інформаційного середовища. Крім того, порівнювані вибірки соціологічних опитувань відрізнялися за кількістю респондентів, що також необхідно враховувати під час інтерпретації результатів.

Отже, основним результатом дослідження є обґрунтування комплексного підходу до оцінювання комунікаційних кампаній, за якого цифрове охоплення та залучення розглядаються лише як проміжні показники, а кінцевими критеріями результативності виступають зміни знань, довіри, ставлення та профілактичної поведінки населення.

Для української системи громадського здоров'я пріоритетними є розвиток доказової ризик-комунікації, систематичне використання соціального слухання, сегментація цільових аудиторій, посилення ролі медичних працівників як довірених комунікаторів та поєднання цифрових каналів із безпосередньою роботою у громадах. Такий підхід відповідає сучасній моделі ВООЗ, яка рекомендує визначати поведінкові та соціальні чинники вакцинації, залучати громади та використовувати отримані дані для планування й оцінювання цільових інтервенцій.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення та апробація комплексної моделі оцінювання ефективності комунікаційних кампаній у сфері громадського здоров'я, яка дозволила б кількісно пов'язати комунікаційні показники з фактичними змінами профілактичної поведінки населення.

Особливо перспективним є поєднання соціологічних методів, цифрової аналітики, даних епідеміологічного нагляду та інформації про фактичне охоплення вакцинацією. Це дозволить перейти від оцінювання окремих інформаційних активностей до доказового управління комунікаційними кампаніями на основі даних.

Література:

1. Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
2. Glanz, K., Rimer, B. K., & Viswanath, K. (Eds.). (2015). *Health Behavior: Theory, Research and Practice* (5th ed.). Jossey-Bass.
3. Goldstein, S., MacDonald, N., & Guirguis, S. (2015). Health communication and vaccine hesitancy. *Vaccine*, 33(34), 4212-4214. DOI: 10.1016/j.vaccine.2015.04.042.
4. Machiri S., Purnat T., Ishizumi A. et al. (2024). Ethics in social listening in infodemic management in health emergencies. *European Journal of Public Health*, 34 (Suppl. 3). DOI: 10.1093/eurpub/ckae144.1509.
5. Rosenstock, I. M., Strecher, V. J., & Becker, M. H. (1988). Social Learning Theory and the Health Belief Model. *Health Education Quarterly*, 15(2), 175-183. DOI: <https://doi.org/10.1177/109019818801500203>.
6. Schiavo, R. (2013). *Health Communication: From Theory to Practice*. 2nd ed. Jossey-Bass.

7. White B., Ishizumi A., Yau B. et al. (2023). Narrative Trends over the COVID-19 Pandemic: Digital Social Listening to Inform WHO Infodemic Management. *Studies in Health Technology and Informatics*, 302, 893-897. DOI: 10.3233/SHTI230297.
8. World Health Organization (2005). *International Health Regulations*. 3rd Edition. 82 p. DOI: <https://doi.org/10.62454/KA112E>.
9. World Health Organization. *Health promotion and disease prevention through population-based interventions, including action to address social determinants and health inequity*. <<https://www.emro.who.int/about-who/public-health-functions/health-promotion-disease-prevention.html>> (2026, August, 23).
10. World Health Organization. *Infodemic*. <https://www.who.int/health-topics/infodemic/the-covid-19-infodemic#tab=tab_1> (2026, August, 20).
11. World Health Organization. Regional Office for Europe. *Increasing and sustaining acceptance of and demand for vaccination*. <<https://www.who.int/europe/activities/increasing-and-sustaining-acceptance-of-and-demand-for-vaccination>>. (2026, August, 23).
12. World Health Organization. Regional Office for Europe. *Ukraine: closing immunization gaps*. <<https://www.who.int/europe/news-room/photo-stories/item/ukraine--closing-immunization-gaps>>. (2026, August, 15).
13. World Health Organization. *Risk communication and community engagement readiness and response toolkit: ebola disease*. <<https://www.who.int/publications/i/item/9789240110175>> (2026, August, 23).
14. World Health Organization. *Social listening in infodemic management for public health emergencies: guidance on ethical considerations*. <<https://www.who.int/publications/i/item/9789240108202>>. (2026, August, 12).
15. World Health Organization. *Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року* <<https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>> (2026, серпень, 20).
- World Health Organization. *Strategiya spivrobitnytstva VOOZ z Ukrainoyu na period do 2030 roku* [WHO Cooperation Strategy with Ukraine for the period up to 2030] <<https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>> (2026, August, 20). [in Ukrainian].
16. Закон України “Про систему громадського здоров’я”. *Верховна Рада України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>> (2026, серпень, 17).
- Zakon Ukrayiny “Pro systemu hromads'koho zdorov'ya” [Law of Ukraine “On the Public Health System”]. *Verkhovna Rada Ukrayiny* [Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>> (2026, August, 17). [in Ukrainian].
17. Закон України “Про захист населення від інфекційних хвороб”. *Верховна Рада України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text>> (2026, серпень, 19).
- Zakon Ukrayiny “Pro zakhyst naseleennya vid infektsiynykh khvorob” [Law of Ukraine “On Protection of the Population from Infectious Diseases”]. *Verkhovna Rada Ukrayiny* [Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text>> (2026, August, 19). [in Ukrainian].
18. Результати опитування щодо ставлення населення до вакцинації в громадах. *Національний портал з імунізації*. <<https://vaccine.org.ua/2025/01/10/rezultaty-opytuvannya/>>. (2026, серпень, 10).
- Rezultaty opytuvannya shchodo stavlennya naseleennya do vaktynatsiyi v hromadakh [Results of a survey on the public's attitude towards vaccination in communities]. *Natsional'nyy portal z imunizatsiyi* [National Immunization Portal]. <<https://vaccine.org.ua/2025/01/10/rezultaty-opytuvannya/>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].

Отримано: 26 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 27 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 27 серпня 2026 р.

Email: khomytskyi1997@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-4205-7010>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-77-84](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-77-84)

Хомицький М. В. Сутність та особливості цифрової трансформації закладів вищої освіти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 77–84.

УДК: 378.1:004

JEL-класифікація: I20, M10, O33

Хомицький Михайло Вікторович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 073 «Менеджмент»

Луцького національного технічного університету

Науковий керівник: Кошій Оксана Вікторівна,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту

Луцького національного технічного університету

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті розглянуто теоретичні засади цифрової трансформації закладів вищої освіти в умовах розвитку цифрової економіки. Розкрито сутність цифрової трансформації та визначено її ключові ознаки. Визначено чинники, що впливають на особливості цифрової трансформації організацій, та визначено специфіку цифрової трансформації закладів вищої освіти. Проаналізовано підходи науковців до визначення складових цифрової трансформації закладів вищої освіти. Запропоновано дев'ять взаємопов'язаних складових цифрової трансформації закладу вищої освіти, а також структурну схему її реалізації. Визначено, що комплексна цифрова трансформація є основою становлення цифрового університету як нового етапу розвитку закладу вищої освіти в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: заклад вищої освіти, цифровізація, цифрова трансформація, цифровий університет.

Mykhailo Khomytskyi,

PhD Student, Specialty 073 «Management»,

Lutsk National Technical University

Academic Supervisor: Oksana Koshchii,

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor at the Department of Management,

Lutsk National Technical University

ESSENCE AND FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The article examines the theoretical foundations of the digital transformation of higher education institutions within the broader context of the developing digital economy. It reveals the essential nature of the concept of «digital transformation» and identifies its distinguishing characteristics across organizational settings. The study outlines the key factors shaping organizational transformation processes and substantiates the specific features and systemic challenges inherent to higher education institutions. Furthermore, existing scholarly approaches to identifying the structural components of digital transformation in academia are critically analyzed, demonstrating that current models fail to provide a comprehensive, holistic vision of this complex process. Based on this critique, the study proposes nine interrelated components of higher education digital transformation: digital strategy; digital infrastructure and digital educational environment; digitalization of educational activities; digitalization of scientific and research activities; digital transformation of the management system; data management; digital competencies of educational process participants; information security and cybersecurity; and digital culture alongside organizational change management. In addition, the study introduces a structural framework for implementing digital transformation, which reflects the interconnections among core components and highlights digital technologies and data as foundational drivers of institutional modernization. It is substantiated that comprehensive digital transformation serves as the fundamental basis for establishing a «digital university» as a new evolutionary stage of higher education development in the digital economy. The findings provide a theoretical foundation for designing institutional transformation strategies and advancing the concept of a digital university.

Keywords: higher education institution, digitalization, digital transformation, digital university.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток науки і техніки суттєво змінив умови функціонування сучасного суспільства. Відбулося активне впровадження цифрових технологій практично у всі сфери людської діяльності. Імплементация і активне використання цифрових технологій забезпечує автоматизацію багатьох процесів, пов'язаних із збиранням, передаванням, зберіганням, обробленням і аналізом великих масивів даних. Це сприяє суттєвому підвищенню швидкості виконання операцій, ефективності



використання ресурсів, обґрунтованості прийняття управлінських рішень, точності прогнозування розвитку різних процесів і явищ. Все це призводить до необхідності проведення цифрової трансформації діяльності сучасних організацій.

В результаті нині цифрова трансформація стала одним із важливих чинників розвитку організацій, підвищенню ефективності їх діяльності, конкурентоспроможності, забезпечення спроможності швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання цифрової трансформації організацій є актуальним і розглядається багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями. І. Якушко вивчав сутність цифрової трансформації та визначив її ключові ознаки [1].

Д. І. Білий і О. І. Гарафонов у своїх дослідженнях наголосили на наявності відмінностей у цифровій трансформації у різних секторах економіки [2] і розглянули її специфіку у промисловості, агросекторі, фінансовому секторі, охороні здоров'я, логістиці, сервісному секторі.

Серед українських науковців питання цифрової трансформації закладів вищої освіти досліджували М. О. Кизим, О. К. Юрченко, Ю. М. Шимкова, Л. М. Паршукова, Л. Кримчак, Н. Голіонко, О. Шпарик та ін. [3–7]. У своїх працях вони приділили увагу окремим складовим цифрової трансформації закладів вищої освіти. Серед проаналізованих підходів найбільш комплексне бачення цифрової трансформації закладів вищої освіти запропонувала Л. Кримчак [5].

Незважаючи на значні напрацювання у сфері цифрової трансформації організацій, питання її особливостей у закладах вищої освіти залишаються недостатньо дослідженими.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад цифрової трансформації закладів вищої освіти, виявлення її особливостей та визначення основних складових.

Для досягнення поставленої мети передбачено розкрити сутність цифрової трансформації та визначити її ключові ознаки, визначити чинники, що впливають на особливості цифрової трансформації організацій, з'ясувати специфіку цифрової трансформації закладів вищої освіти, запропонувати комплекс взаємопов'язаних складових цифрової трансформації закладу вищої освіти та структурну схему її реалізації, визначити роль цифрової трансформації у становленні цифрового університету.

Виклад основного матеріалу. Термін «цифрова трансформація» почав активно використовуватися наприкінці ХХ ст. Його поява була зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які активно використовувались і почали помітно впливати на діяльність організацій.

Цифрова трансформація представляє собою процес **комплексного переосмислення і зміни** діяльності організації, що **ґрунтується** на цифровізації та забезпечує зміну способу її функціонування, створення нової цінності для стейкхолдерів й адаптацію до умов цифрового середовища.

Цифрова трансформація є найвищим рівнем цифрових перетворень. Вона носить стратегічний характер та передбачає комплексні зміни діяльності організації. Вона передбачає трансформацію процесів, моделей управління, організаційної структури, цифрового середовища, організаційної культури на базі використання цифрових технологій.

І. Якушко виділяє ряд ключових ознак цифрової трансформації [1]:

- є закономірним етапом розвитку сучасних систем;
- має безперервний характер;
- носить інноваційний характер, передбачає впровадження нових цифрових рішень;
- має глобальний характер;
- поєднує процес цифрових змін і досягнення нового якісного стану розвитку;
- призводить до трансформації моделей функціонування систем;
- має місце у системах різного масштабу і призначення;
- може супроводжуватися як позитивними так і негативними результатами.

Цифрова трансформація не має універсального підходу до реалізації. Для кожної організації вона є унікальною. На особливості цифрової трансформації організацій впливає ряд чинників (рис. 1).

Галузева специфіка діяльності. Кожна галузь має свої особливості роботи та вимоги до її результатів, способи взаємодії із споживачами. Це впливає на вибір напрямів цифрової трансформації, цифрових технологій.

Розмір і тип організації. Розмір та територіальне розташування організації, організаційна структура, кількість підрозділів, чисельність працівників також впливають на її цифрову трансформацію. Великі організації типово можуть реалізовувати складні і масштабні проекти цифрової трансформації, тоді як малі переважно реалізують окремі цифрові рішення.

Особливості основних процесів діяльності. Зміст цифрової трансформації напряму залежить від особливостей процесів, що є ключовими для діяльності організації і які типово в першу чергу підлягають цифровізації та автоматизації.

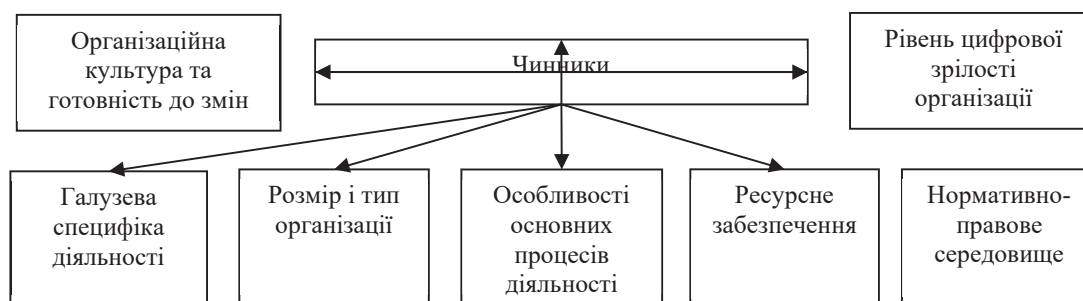


Рис. 1. Чинники, що впливають на особливості цифрової трансформації організації

Джерело: складено автором.

Ресурсне забезпечення. Реалізація цифрової трансформації безпосередньо залежить від наявності в організації ресурсів та їх характеристик (фінансових, людських, матеріально-технічних, техніко-технологічних, інформаційних).

Організаційна культура та готовність до змін. Особливості цифрової трансформації та її результативність помітно залежать від підтримання в організації безперервного розвитку, впровадження інновацій, готовності працівників до змін та відсутності опору змінам.

Нормативно-правове середовище. Цифрова трансформація має здійснюватися з дотриманням вимог законодавства, галузевих стандартів, правил захисту інформації, вимог щодо ліцензування й акредитації.

Рівень цифрової зрілості організації. Фактичний рівень цифрового розвитку організації, досвід використання цифрових технологій, цифрові компетентності працівників визначають розміри, напрями, масштаби і рівень подальших її цифрових змін.

Д. І. Білий і О. І. Гарафонові описують особливості цифрової трансформації у промисловості, агросекторі, фінансовому секторі, у сфері охорони здоров'я, сервісному секторі та логістиці (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості цифрової трансформації у різних секторах економіки

Сектор	Основні напрями цифрової трансформації
Промисловість	Автоматизація виробництва, використання технологій прогнозування технічного стану обладнання, цифрових двійників, Інтернету речей.
Агросектор	Використання безпілотних літальних апаратів для спостереження за станом посівів, використання автоматизованих систем контролю і технологій точного землеробства.
Фінансовий сектор	Використання цифрових платформ, автоматизованих платіжних систем, блокчейн-технологій.
Охорона здоров'я	Використання телемедичних технологій, електронних медичних записів, ІІІ для проведення діагностики.
Логістика	Використання цифрових технологій для прогнозування попиту, оптимізації логістичних процесів та операцій.
Сервісний сектор	Використання CRM-систем, технологій аналізу великих даних, чат-ботів і персоналізованих цифрових платформ.

Джерело: складено автором на основі [2].

Свою специфіку має і цифрова трансформація закладів вищої освіти. Це зумовлено особливостями цілей, освітньої діяльності, організаційної структури та процесів ЗВО. На нашу думку, можна виокремити низку особливостей цифрової трансформації закладів вищої освіти (рис. 2).

Цифрова трансформація ЗВО має враховувати специфіку освітньої діяльності, особливості реалізації освітніх програм та проведення наукових досліджень, сучасні підходи до навчання, дотримання принципів академічної свободи.

Також для ЗВО притаманна багатостороння взаємодія зі стейкхолдерами, що потребує врахування інтересів здобувачів вищої освіти, адміністрації, науково-педагогічних працівників, роботодавців, акредитаційних установ та органів управління освітою.

Для сфери освіти характерний високий рівень нормативного регулювання, який багато в чому регламентує діяльність ЗВО та впливає на особливості цифрової трансформації.

Невід'ємною складовою забезпечення успішної цифрової трансформації ЗВО виступає потреба у розвитку цифрової освітньої інфраструктури (наявність ІТ-систем, систем управління навчанням, бібліотечних ресурсів).

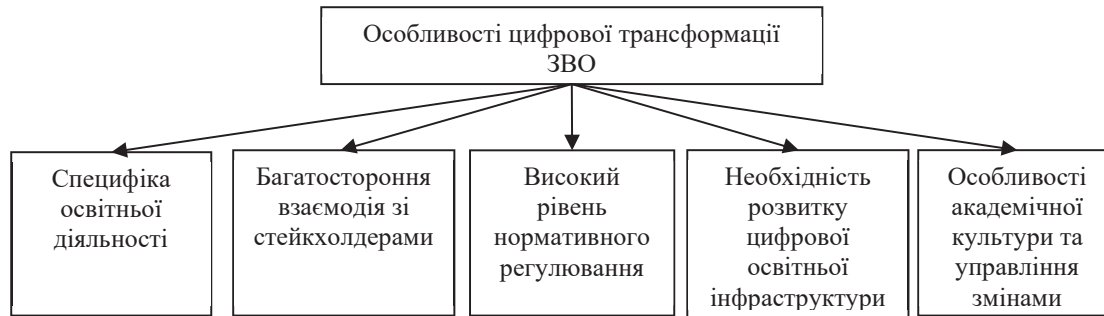


Рис. 2. Основні особливості цифрової трансформації ЗВО

Джерело: складено автором.

Часто ЗВО є консервативними, що може призводити до наявності певних труднощів у проведенні цифрової трансформації, наявності опору змінам.

В цілому основною особливістю цифрової трансформації ЗВО є створення єдиного цифрового освітнього середовища, котре об'єднує всі основні напрями діяльності університету, забезпечує організацію освітнього процесу, оцінювання результатів, взаємодію між здобувачами вищої освіти та науково-педагогічними і адміністративними працівниками.

І якщо у бізнес-організаціях цифрові технології використовуються переважно для підвищення ефективності виробництва і управління, то в ЗВО вони знаходять ширше використання. Вони інтегруються в освітню, наукову та управлінську діяльність, змінюють як реалізацію окремих функцій, так і модель функціонування ЗВО.

Важливу роль у функціонуванні цифрового освітнього середовища ЗВО відіграють системи управління навчанням та цифрові освітні платформи (наприклад, Moodle, Canvas, Google Classroom), які спрощують та покращують організацію, моніторинг і оцінювання освітнього процесу. Невід'ємною складовою цифрового освітнього середовища ЗВО виступають сервіси онлайн-комунікації (наприклад, MS Teams, Google Meet), електронні кабінети викладачів і здобувачів освіти, електронні бібліотеки, інституційні репозитарії та інші цифрові сервіси.

Комплексне використання цих цифрових інструментів забезпечує формування цілісного цифрового простору ЗВО, що створює можливості для індивідуалізації освітнього процесу, забезпечення безперервного навчання і доступу до освітніх ресурсів незалежно від місця перебування учасників освітнього процесу.

Аналіз наукових праць свідчить, що нині відсутній єдиний підхід до визначення складових цифрової трансформації ЗВО. Це зумовлено багатогранністю цифрової трансформації ЗВО. В результаті різні дослідники акцентують увагу на різних його аспектах та складових.

Так, М. О. Кизим і О. К. Юрченко зосереджують увагу на цифрових змінах в системі управління університетом, яка охоплює удосконалення організаційної структури, технологічний розвиток структурних підрозділів, створення сучасних цифрових сервісів для працівників і здобувачів освіти [3; 8; 9].

Ю. М. Шимкова та Л. М. Парщукова розглядають цифрову трансформацію ширше. Вони зазначають, що цифрові зміни мають охоплювати всі напрями діяльності ЗВО – управління, адміністрування, організацію освітнього процесу і навчання. При цьому цифровізація не обмежується використанням комп'ютерної техніки, а передбачає зміну підходів до навчання, його персоналізацію, підвищення доступності, ефективності [4].

Ширший погляд на цифрову трансформацію освіти і науки представлено у працях Л. Кримчак [5]. На думку дослідниці, цифрова трансформація передбачає формування цілісної екосистеми цифрових рішень. Така екосистема охоплює створення безпечного електронного освітнього середовища, підвищення рівня цифрових компетентностей учасників освітнього процесу, цифровізацію основних процесів і послуг, розвиток цифрової інфраструктури, використання сучасних інструментів для автоматизованого збору, оброблення та аналізу даних [10].

Схожій позиції дотримується і Н. Голіонко, яка розглядає цифрову трансформацію як процес створення комплексної екосистеми цифрових рішень. Особливу увагу дослідниця приділяє формуванню безпечного цифрового освітнього середовища, підвищенню цифрових компетентностей усіх учасників освітнього процесу, розвитку цифрової інфраструктури [6].

О. Шпарик, аналізуючи підхід компанії LeewayHertz, зазначає, що цифрова трансформація освіти охоплює три напрями: розвиток цифрового освітнього середовища; удосконалення методів навчання і викладання на основі цифрових технологій; модернізація цифрової інфраструктури ЗВО (цифрового кампусу) [7; 11].

Аналіз наукових праць свідчить, що, незважаючи на різні підходи до визначення складових цифрової трансформації, більшість учених розглядають її як комплексний процес, який охоплює всі основні напрями діяльності ЗВО. На нашу думку, доцільним буде виділення дев'яти основних складових цифрової трансформації ЗВО (рис. 3).

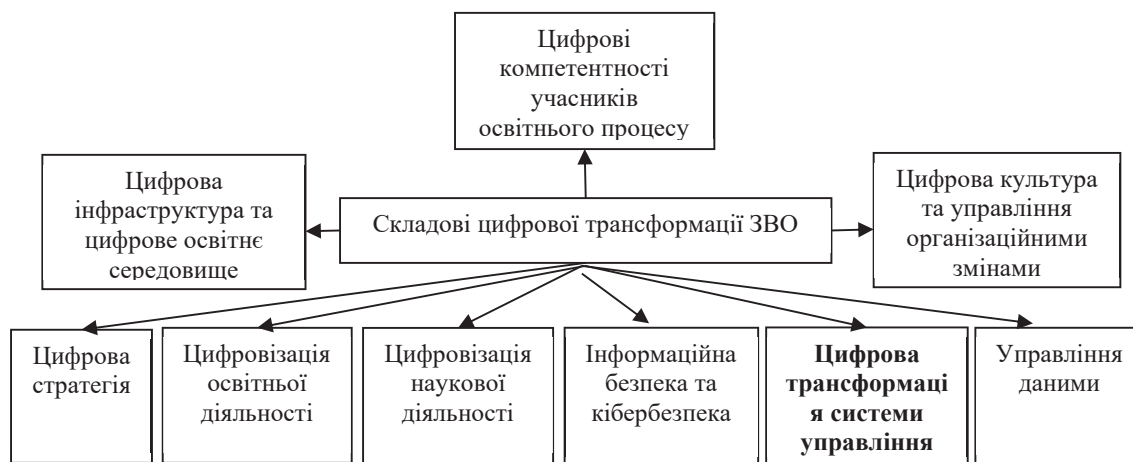


Рис. 3. Основні складові цифрової трансформації ЗВО

Джерело: складено автором.

Цифрова стратегія визначає загальне бачення цифрового розвитку ЗВО, його стратегічні цілі, пріоритетні напрями і механізми проведення цифрової трансформації.

Цифрова інфраструктура та цифрове освітнє середовище охоплюють цифрові платформи, інформаційно-комунікаційну і мережеву інфраструктуру, хмарні сервіси, системи управління навчанням (LMS), електронні бібліотеки, репозитарії, цифровий кампус.

Цифровізація освітньої діяльності передбачає використання цифрових технологій для удосконалення освітнього процесу, розвитку дистанційної і змішаної форм навчання, персоналізації освітніх траєкторій, застосування інтерактивних методів навчання, цифрових методів оцінювання.

Цифровізація наукової діяльності полягає у розвитку відкритої науки, використанні цифрових технологій для організації і проведення наукових досліджень, управління науковою інформацією, використанні електронних репозитаріїв, цифрових платформ наукової комунікації, інструментів аналізу даних.

Цифрова трансформація системи управління передбачає цифровізацію управлінських і адміністративних процесів, удосконалення організаційної структури, автоматизацію бізнес-процесів, впровадження електронного документообігу, застосування інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень, розвиток цифрових сервісів для працівників і здобувачів освіти.

Управління даними охоплює процеси збору, накопичення, інтеграції, зберігання, аналізу, захисту і застосування даних для підтримки управлінської, освітньої і наукової діяльності ЗВО.

Цифрові компетентності учасників освітнього процесу передбачають формування і постійний розвиток цифрових знань, умінь і навичок керівників, викладачів, адміністративного персоналу, здобувачів вищої освіти.

Інформаційна безпека та кібербезпека направлені на забезпечення надійного і безперервного функціонування цифрового освітнього середовища, захист інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури, персональних даних.

Цифрова культура та управління організаційними змінами відображають готовність колективу ЗВО до впровадження цифрових змін, підтримку інноваційної діяльності, формування культури безперервного професійного навчання, розвиток цифрового лідерства.

Результати досліджень свідчать, що вітчизняні заклади освіти (університети та професійно-технічні коледжі) ще недостатньо готові до цифрової трансформації та впровадження нових цифрових рішень

(рис. 4). Лише 28,0 % з них відзначили, що повністю готові, що є невисоким показником. Ліва частка (53,0 %) лише частково готові.

Основні перешкоди для проведення цифрової трансформації ЗВО [12]: нестача коштів; застаріла інфраструктура і обладнання; нестача ІТ-компетентностей у працівників; опір змінам і недостатня підтримка керівництва; відсутність цілісної стратегії цифрової трансформації.

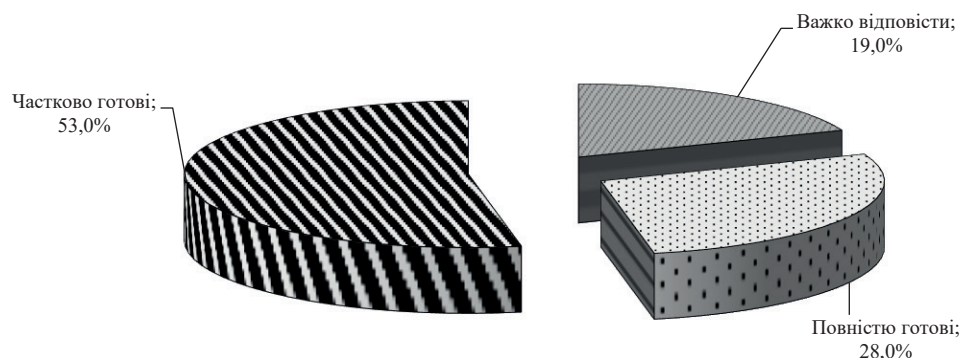


Рис. 4. Готовність вітчизняних закладів освіти до впровадження нових цифрових рішень, %

Джерело: складено автором на основі [12].

Комплексна цифрова трансформація виступає основою становлення цифрового університету як нового етапу розвитку ЗВО в умовах цифрової економіки.

Цифровий університет представляє собою ЗВО, сформований у результаті комплексної цифрової трансформації, у якому цифрові технології, цифрові дані та цифрова інфраструктура інтегровані в освітню, наукову та управлінську діяльність, забезпечують новий спосіб функціонування університету, створення нової цінності для стейкхолдерів відповідно до умов цифрового середовища.

Зважаючи на вище сказане, пропонуємо наступну структурну схему цифрової трансформації ЗВО (рис. 5).



Рис. 5. Структурна схема цифрової трансформації ЗВО

Джерело: складено автором.



Запропонована структурна схема відображає цифрову трансформацію ЗВО як цілісний і взаємопов'язаний процес. Провідну роль у ньому відіграє стратегія цифрової трансформації, яка визначає основні напрями цифрового розвитку ЗВО.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація є процесом **комплексного переосмислення і зміни** діяльності організації, що **ґрунтується** на цифровізації та забезпечує зміну способу її функціонування, створення нової цінності для стейкхолдерів й адаптацію до умов цифрового середовища. Встановлено, що цифрова трансформація ЗВО має специфічний характер, зумовлений особливостями освітньої та наукової діяльності, багатосторонньою взаємодією зі стейкхолдерами, високим рівнем нормативного регулювання, необхідністю розвитку цифрової освітньої інфраструктури та особливостями академічної культури і управлінні організаційними змінами. Запропоновано виділити дев'ять взаємопов'язаних складових цифрової трансформації ЗВО: цифрова стратегія; цифрова інфраструктура та цифрове освітнє середовище; цифровізація освітньої діяльності; цифровізація наукової діяльності; цифрова трансформація системи управління; управління даними; цифрові компетентності учасників освітнього процесу; інформаційна та кібербезпека; цифрова культура та управління організаційними змінами. Визначено, що комплексна цифрова трансформація створює основу для становлення цифрового університету як нового етапу розвитку ЗВО.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості ЗВО, результативності цифрової трансформації та готовності до становлення цифрового університету.

Література:

1. Якушко, І. (2021). Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми та перспективи цифрової трансформації*, 4(28), 75–82. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82).
2. Yakushko, I. (2021). Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii [The essence and specific features of digital transformation]. *Problemy ta perspektyvy tsyfrovoy transformatsii* [Problems and Prospects of Digital Transformation], 4(28), 75–82. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82). [in Ukrainian].
3. Білий, Д. І., Гарафонов, О. І. (2025) Методологічні аспекти цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки. *Economic Synergy*, 1 (15), 35–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-3>
4. Bilyi, D. I., & Harafova, O. I. (2025) Metodolohichni aspekty tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv u ryznykh sektorakh ekonomiky [Methodological Aspects of Digital Transformation of Enterprises in Different Sectors of the Economy]. *Economic Synergy*, 1 (15), 35–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-3>. [in Ukrainian].
5. Кизим, М. О., Юрченко, О. К. (2025). Особливості цифрової трансформації в управлінні закладами вищої освіти України. *Економіка та суспільство*, 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-61>.
6. Kyzym, M. O., & Yurchenko, O. K. (2025). Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii v upravlinni zakladamy vyshchoi osvity Ukrainy [Specific Features of Digital Transformation in the Management of Higher Education Institutions in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-61>. [in Ukrainian].
7. Шимкова, Ю. М., Парщукова Л. М. (2024). Цифрові технології у розвитку професійної компетентності вчителя. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*, 1 (36-01), 103–107. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-36-00-104>
8. Shymkova, Yu. M., & Parshchukova L. M. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii u rozvytku profesiinoi kompetentnosti vchytelia [Digital Technologies in the Development of Teachers' Professional Competence]. *Suchasna inzheneriia ta innovatsiini tekhnolohii* [Modern Engineering and Innovative Technologies], 1 (36-01), 103–107. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-36-00-104>. [in Ukrainian].
9. Кримчак, Л. (2025). Концептуальні засади цифровізації системи вищої освіти України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 344, 4, 635–638. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-90>
10. Krymchak, L. (2025). Kontseptualni zasady tsyfrovizatsii systemy vyshchoi osvity Ukrainy [Conceptual Foundations of the Digitalization of the Higher Education System of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]. 344, 4, 635–638. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-90>. [in Ukrainian].
11. Голіонко, Н. (2024). Цифрова трансформація у вищій освіті: приклад університету. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 трав. 2024 р.), 430–433.
12. Holionko, N. (2024). Tsyfrova transformatsiia u vyshchii osviti: pryklad universytetu [Digital Transformation in Higher Education: A University Case Study]. *Stratychichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu : zb. materialiv VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 8 trav. 2024 r.)* [Strategic Imperatives of Modern Management: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Kyiv, May 8, 2024)], 430–433. [in Ukrainian].
13. Шпарик, О. (2021). Концептуальні засади цифрової трансформації освіти : європейський та американський дискурс. *Український педагогічний журнал*, 4, 65–76. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-4-65-76>.

- Shparyk, O. (2021). Kontseptualni zasady tsyfrovoy transformatsii osvity : yevropeyskyi ta amerykanskyi dyskurs [Conceptual Foundations of Digital Transformation in Education: European and American Discourse]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal* [Ukrainian Educational Journal], 4, 65–76. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-4-65-76>. [in Ukrainian].
8. Carmo, J. E. S., Lacerda, D. P., Klingenberg, C. O., Piran, F. A. S. (2025). Digital transformation in the management of higher education institutions. *Sustainable Futures*, 9, 100692. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100692>.
9. Alenezi, M. (2021). Deep dive into digital transformation in higher education institutions. *Education Sciences*, 11(12), 770. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci11120770>.
10. Цифрова трансформація освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>. (2026, липень, 11).
- Tsyfrova transformatsiia osvity i nauky [Digital Transformation of Education and Science]. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>. (2026, July, 11). [in Ukrainian].
11. LeewayHertz. (2021). Digital Transformation in Education Industry. <https://www.leewayhertz.com/digitaltransformation-in-education>. (2026, July, 15).
12. Digital Shift in Ukrainian Education: Preparedness, Technologies, AI, and Hurdles. <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/digital-shift-in-ukrainian-education-preparedness-technologies-ai-and-hurdles>. (2026, July, 14).

Отримано: 13 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 20 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 27 серпня 2026 р.

Email: katz3@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0835-7074>

Email: chupryna_n_n@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4035-8934>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-85-91](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-85-91)

Науменко Т. С., Чуприна Н. М. Бізнес-процеси закладів вищої освіти: еволюція наукових підходів та класифікаційні ознаки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острого : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 85–91.

УДК: 338.46:378

JEL-класифікація: I23, L23, M11

Науменко Тетяна Станіславівна,*старша викладачка кафедри фізики та прикладної математики
Українського державного університету науки і технологій***Чуприна Наталія Миколаївна,***докторка економічних наук, професорка,
деканка факультету економіко-гуманітарних наук та права
Українського державного університету науки і технологій*

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ

У статті систематизовано еволюцію наукових підходів до трактування дефініції «бізнес-процес» із виокремленням шести ключових напрямів. Обґрунтовано авторське визначення бізнес-процесу закладу вищої освіти з урахуванням специфіки освітньої діяльності, що базується на теоріях транзакційних витрат та людського капіталу. Здійснено термінологічне розмежування бізнес-процесу із суміжними управлінськими категоріями. Розроблено комплексну класифікаційну схему бізнес-процесів ЗВО за сімома ознаками, адаптовану до інституційного та цифрового середовища. Отримані результати формують надійний аналітичний фундамент для подальшого економіко-математичного моделювання, оцінювання та оптимізації внутрішньої процесної архітектури сучасних університетів на ринку послуг.

Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, класифікація бізнес-процесів, транзакційні витрати, людський капітал.

Tetiana Naumenko,*Senior Lecturer at the Department of Physics and Applied Mathematics,
Ukrainian State University of Science and Technology***Nataliia Chupryna,***Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Humanities, and Law
Ukrainian State University of Science and Technology*

BUSINESS PROCESSES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: EVOLUTION OF SCIENTIFIC UNDERSTANDING AND CLASSIFICATION CRITERIA

This article focuses on the theoretical and methodological substantiation of process management in higher education institutions and the development of a comprehensive classification model for university business processes. The study systematizes the evolution of the process approach, highlighting six key scientific directions: the school of scientific management, total quality management, business process reengineering, standardization within ISO 9000, the national school of process management, and the modern digital stage. A comparative analysis of the «business process» category with related economic and managerial concepts – including management function, operation, procedure, business model, and project – is provided to clarify its analytical boundaries. The authors substantiate a novel definition of a higher education institution's business process. Unlike existing technologically oriented definitions, this approach integrates transaction cost and human capital theories, focusing on the capitalization of educational and scientific results and the systemic minimization of internal transaction costs. A sector-specific classification framework for university business processes is developed based on seven criteria: role in value creation, management level, scope of coverage, stakeholder interaction, degree of repeatability, automation level, and internal transaction costs. This matrix is fully adapted to the modern institutional, market, and digital environment. The findings demonstrate that this classification forms a reliable analytical foundation for selecting economic, mathematical, optimization, and simulation models aimed at the quantitative evaluation, monitoring, and structural optimization of modern universities' internal process architecture.

Keywords: business process, process approach, business process classification, transaction costs, human capital.



Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації національної системи освіти, зумовленої посиленням міжуніверситетської конкуренції, диверсифікацією джерел фінансового забезпечення та поглибленням автономії закладів вищої освіти (ЗВО), дедалі актуальним стає перехід від традиційної функціонально-ієрархічної моделі управління до процесно-орієнтованої. Категорія «бізнес-процес», сформована в межах загального менеджменту, потребує критичного переосмислення та адаптації до специфіки освітньої діяльності, яка поєднує ринкові та суспільні ознаки, а її результат має відтермінований у часі багатокритеріальний характер. Водночас у вітчизняній економічній науці досі відсутнє усталене трактування поняття «бізнес-процес закладу вищої освіти», а також цілісна класифікаційна схема, яка б могла слугувати управлінським і аналітичним інструментарієм для подальшого економіко-математичного моделювання діяльності університету. Це зумовлює необхідність систематизації еволюції наукових підходів до трактування категорії «бізнес-процес» та обґрунтування класифікаційних ознак, адаптованих до специфіки освітньої сфери.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні засади процесного управління та формування концепції бізнес-процесу досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: Т. Девенпорт [4], Е. Демінг [5], О. Кузьмін [10], А. Пилипенко [13], М. Робсон і Ф. Уллах [14], розробники стандарту ISO 9000:2015 [9], Ф. Тейлор [16], М. Хаммер і Дж. Чампі [7] та Дж. Харрінгтон [8].

У працях зазначених авторів розкрито еволюцію процесного підходу – від функціонального поділу праці та стандартизації операцій до концепції загального управління якістю, радикального реінжинірингу бізнес-процесів, оцінювання результативності процесу та формалізованого визначення категорії «бізнес-процес» через логіку «вхід – перетворення – вихід». Це трактування розвинуто й у новітніх дослідженнях: С. Лободяк [11] поглибив аналіз дефініцій «процес», «бізнес» і «бізнес-процес» та узагальнив ключові характеристики категорії, а С. Філіна й О. Крутько [6] запропонували структурну модель класифікації основних бізнес-процесів підприємства.

Проте зазначені дослідження зосереджені на загальнотеоретичних аспектах бізнес-процесів підприємств без урахування специфіки освітньої діяльності, тоді як ринок освітніх послуг як економічне середовище діяльності ЗВО традиційно досліджується через призму ринкових відносин, а не внутрішньої процесної архітектури закладу. Сучасні праці безпосередньо звертаються до бізнес-процесів ЗВО: М. Мендонса та співавтори [12] пропонують оцінювати їх за рівнем зрілості процесного управління, а О. Базалук та співавтори [1] обґрунтовують доцільність урахування ризик-орієнтованості забезпечувальних процесів управління якістю в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Водночас ці дослідження охоплюють лише окремі аспекти процесної діяльності ЗВО та не формують цілісної економічної класифікації їхніх бізнес-процесів.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає у систематизації еволюції наукових підходів до трактування категорії «бізнес-процес», обґрунтуванні авторського визначення бізнес-процесу закладу вищої освіти та розробленні концептуальної схеми бізнес-процесів університету з урахуванням специфіки освітньої діяльності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: систематизувати наукові підходи до трактування зазначеної категорії; обґрунтувати авторське визначення цього поняття стосовно закладу вищої освіти з урахуванням специфіки освітньої діяльності; розмежувати дефініцію «бізнес-процес» із суміжними економіко-управлінськими поняттями; розробити класифікаційну схему процесів закладу освіти, придатну для подальшого економіко-математичного моделювання.

Виклад основного матеріалу. Формування наукового розуміння категорії «бізнес-процес» відбувалося поетапно, і кожен наступний етап розширював теоретичні положення попереднього, не заперечуючи їх. На початку ХХ ст. у межах школи наукового управління Ф. Тейлора [16] діяльність організації розглядалася як сукупність відокремлених функцій і стандартизованих операцій, закріплених за конкретними виконавцями; при цьому наскрізний взаємозв'язок між ними не був самостійним об'єктом управлінського аналізу. У середині ХХ ст. концепція загального управління якістю (TQM), значний внесок в розвиток якої зробив Е. Демінг [5], сприяла поширенню процесного мислення, згідно з яким діяльність організації почали розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення цінності та безперервне вдосконалення.

Суттєвий перелом відбувся на початку 1990-х рр., коли М. Хаммер і Дж. Чампі [7] запропонували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) як інструмент фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування процесів задля радикального покращення ключових показників діяльності. Т. Девенпорт [4] розширив це розуміння, наголосивши на вимірюваності процесу, що уможливило застосування кількісних показників ефективності. Подальшу систематизацію та формалізацію процесного підходу здійснено в межах міжнародних стандартів серії ISO 9000. Зокрема, у стандарті ISO 9000:2015 [9] процес визначено як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності,

що трансформують входи у виходи. Таке трикомпонентне моделювання (вхід – перетворення – вихід) забезпечує універсальність застосування категорії «процес» для організацій будь-якої сфери діяльності.

Прикладний розвиток концепції процесного менеджменту пов'язаний із працями Дж. Харрінгтона [8], який визначає бізнес-процес як логічну, взаємопов'язану сукупність заходів, що споживає ресурси організації для створення результату, орієнтованого на вимоги споживача. Своєю чергою, М. Робсон і Ф. Уллах [14] акцентують увагу на міжфункціональному характері процесу, трактуючи його як наскрізний потік робіт, що нівелює ізольованість і бар'єри між традиційними структурними підрозділами. У вітчизняній науковій традиції категорію бізнес-процесу досліджують, зокрема, А. Пилипенко [13], який трактує його як цілеспрямовану, логічно впорядковану послідовність операцій, що використовує ресурси підприємства для отримання заданого результату, та О. Кузьмін [10], який підкреслює стійкість процесу в часі та його технологічну визначеність.

Узагальнення розглянутих наукових підходів дозволяє систематизувати ключові напрями еволюції наукових уявлень щодо категорії «бізнес-процес» (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до категорії «бізнес-процес»

Науковий напрям	Представники	Основний внесок
Школа наукового управління	Ф. Тейлор	Функціональний поділ праці, стандартизація операцій без наскрізного зв'язку між ними
Загальне управління якістю (TQM)	Е. Демінг	Формування процесного мислення, орієнтація на цінність і безперервне вдосконалення
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	М. Хаммер, Дж. Чампі; Т. Девенпорт; М. Робсон, Ф. Уллах	Радикальне перепроєктування процесів; вимірюваність результату; практичні методики впровадження реінжинірингу
Формалізація категорії «бізнес-процес»	ISO 9000:2015; Дж. Харрінгтон	Логіка «вхід – перетворення – вихід»; формальне визначення категорії «бізнес-процес»
Вітчизняна школа процесного управління	А. Пилипенко; О. Кузьмін	Ресурсне забезпечення, технологічна стійкість і впорядкованість процесів
Сучасний етап	М. Мендонса та ін.; О. Базалук та ін.; С. Лободяк; С. Філіна, О. Крутько	Оцінювання зрілості процесного управління ЗВО; ризик-орієнтованість забезпечувальних процесів в умовах невизначеності; уточнення дефініцій і структурна класифікація бізнес-процесів підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 4–14; 16].

Порівняльний аналіз розглянутих підходів свідчить, що, попри відмінності у розстановці акцентів – на технології виконання, оцінюванні результативності діяльності, ресурсному забезпеченні чи міжфункціональній взаємодії, – більшість дослідників розглядають бізнес-процес як цілеспрямовану систему взаємопов'язаних видів діяльності, орієнтовану на трансформацію ресурсів у результат, що створює цінність для споживача. Це дає підстави виокремити спільні сутнісні ознаки цього поняття: клієнтоорієнтованість і цілеспрямованість; орієнтація на ланцюг створення цінності; стабільність складу та потокова організація; підпорядкованість логіці «вимога – результат»; взаємозв'язок із бізнес-моделлю та організаційною структурою суб'єкта господарювання.

Перенесення узагальненого розуміння категорії «бізнес-процес» на діяльність закладів вищої освіти потребує врахування низки суттєвих особливостей освітньої діяльності. По-перше, результатом основних процесів університету є нематеріальний і значною мірою відтермінований у часі результат – сформовані компетентності випускника, економічна цінність яких повною мірою розкривається лише на ринку праці. По-друге, здобувач освіти є не пасивним отримувачем послуги, а активним учасником її реалізації, що ускладнює стандартизацію порівняно з виробничими підприємствами. По-третє, значна частина діяльності вищої школи регламентована державними стандартами, ліцензійними умовами та вимогами акредитації, що обмежує свободу їх реінжинірингу. По-четверте, його діяльності притаманна циклічність, пов'язана з навчальним роком і вступною кампанією. По-п'яте, оцінювання результативності основних процесів є багатокритеріальним, оскільки поєднує внутрішні показники з зовнішніми оцінками роботодавців і суспільства.

З урахуванням зазначених особливостей у межах цього дослідження бізнес-процес закладу вищої освіти пропонується розглядати як циклічно відтворювану систему міжфункціональної взаємодії учасників освітньої, наукової та управлінської діяльності, що забезпечує трансформацію його ресурсного потенціалу у затребуваний ринком праці людський та інтелектуальний капітал з метою мінімізації внутрішніх транзакційних витрат та підтримання адаптивності університету до кон'юнктури ринку освітніх послуг.



На відміну від наявних підходів, представлених у працях А. Пилипенка [13] та О. Кузьміна [10], які акцентують увагу переважно на технологічній послідовності й процедурній стійкості операцій, запропонований підхід зміщує фокус на економіко-управлінську сутність процесів ЗВО. Насамперед трансформація ресурсів розглядається не як механічне перетворення входів у виходи, а як інструмент капіталізації результатів освітньої та наукової діяльності, що створює передумови для зміцнення репутаційного капіталу вищої школи. Крім того, цільовий орієнтир процесів розширено від утилітарного задоволення потреб клієнта [4] до системної мінімізації внутрішніх транзакційних витрат – витрат на міжкафедральні погодження, дублювання інформаційних потоків та неефективний розподіл ресурсів, що узгоджується з положеннями теорії транзакційних витрат Р. Коуза [3] та О. Вільямсона [17]. Водночас результативність основних бізнес-процесів закладу, передусім освітнього, розглядається як чинник формування і нарощування людського капіталу відповідно до теорії Т. Шульца [15] та Г. Беккера [2]. У цьому контексті підвищення якості навчання сприяє формуванню вищого рівня компетентностей випускників, що може зумовлювати зростання їхньої продуктивності та конкурентоспроможності на ринку праці, а для університету – забезпечує підвищення економічної цінності інтелектуального продукту.

Для коректного застосування процесного підходу до управління ЗВО важливим є розмежування категорії «бізнес-процес» із суміжними поняттями, які часто ототожнюють у прикладних дослідженнях (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика категорії «бізнес-процес» і суміжних економіко-управлінських понять

Категорія	Сучасна характеристика	Співвідношення з бізнес-процесом
Функція управління	Окремий напрям управлінської діяльності, виокремлений за предметною або професійною ознакою.	Відображає статичний (вертикальний) зріз діяльності; одна функція може бути складовою кількох наскрізних бізнес-процесів або забезпечувати їх реалізацію.
Операція	Найменша неподільна дія, що виконується в межах окремого етапу діяльності.	Є первинним структурним елементом бізнес-процесу, сукупність операцій формує його послідовність.
Процедура	Регламентований порядок виконання взаємопов'язаних дій для досягнення визначеного результату.	Визначає спосіб реалізації окремого бізнес-процесу або його етапу та забезпечує його стандартизацію.
Бізнес-модель	Концептуальна логіка створення, надання та привласнення цінності організацією.	Категорія стратегічного рівня; архітектура бізнес-процесів виступає операційним механізмом реалізації бізнес-моделі.
Проект	Комплекс взаємопов'язаних дій, обмежений у часі та спрямований на досягнення унікального результату.	Має разовий, нециклічний характер; результати проекту можуть бути інтегровані у функціонування постійних бізнес-процесів.
Бізнес-процес	Цілеспрямована послідовність взаємопов'язаних дій, спрямована на перетворення ресурсів у результат, що має цінність для споживача та інших зацікавлених сторін.	Базова категорія процесного управління; об'єкт аналізу, оцінювання, оптимізації та економічного моделювання діяльності організації.

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 10; 13].

У науковій літературі найпоширенішою є класифікація бізнес-процесів за їхньою роллю у створенні цінності, відповідно до якої виокремлюють основні, управлінські та забезпечувальні процеси [10; 13]. Поряд із цим бізнес-процеси класифікують також за іншими ознаками – за рівнем управління, масштабом охоплення організаційної структури, характером взаємодії із зацікавленими сторонами, ступенем повторюваності, рівнем доданої вартості, ступенем автоматизації та рівнем транзакційних витрат. Конкретизація цих ознак з урахуванням специфіки освітньої діяльності наведена в (табл. 3).

Таблиця 3

Класифікаційні ознаки бізнес-процесів закладу вищої освіти

Класифікаційна ознака	Типи бізнес-процесів	Специфіка прояву в діяльності ЗВО
За роллю у створенні цінності	Основні; Управлінські; Забезпечувальні	– основні: розроблення та реалізація освітніх програм, наукова діяльність; управлінські: стратегічне планування, управління якістю освіти; – забезпечувальні: кадрове, фінансове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення.
За рівнем управління	Стратегічні; Тактичні; Операційні	– стратегічні: формування місії та стратегії розвитку закладу; – тактичні: планування діяльності факультетів і підрозділів, розподіл ресурсів; – операційні: щоденна діяльність кафедр, деканатів та інших структурних підрозділів.

Продовження таблиці 3

Класифікаційна ознака	Типи бізнес-процесів	Специфіка прояву в діяльності ЗВО
За масштабом охоплення	Наскрізні; Локальні	– наскрізні: процес «від вступної кампанії до випуску здобувача»; – локальні: процеси в межах окремої кафедри, факультету або структурного підрозділу.
За характером взаємодії із зацікавленими сторонами	Зовнішні; Внутрішні	– зовнішні: надання освітніх послуг здобувачам, взаємодія з роботодавцями та державними органами; – внутрішні: документообіг, внутрішня комунікація та координація підрозділів.
За ступенем повторюваності	Стандартні; Одноразові (проектні)	– стандартні: типові процедури вступної кампанії, навчального планування; – проектні: розроблення нової освітньої програми, створення нового освітнього продукту.
За ступенем автоматизації	Ручні; Частково автоматизовані; Автоматизовані (цифровізовані)	– ручні: особистий прийом документів; – частково автоматизовані: електронний документообіг, електронний деканат; – автоматизовані: формування розкладу, облік освітнього процесу через інформаційні системи.
За рівнем трансакційних витрат	Низькотрансакційні; Середньотрансакційні; Високотрансакційні	– низькотрансакційні: стандартизовані процеси з чітким регламентом і мінімальною міжфункціональною координацією (автоматизоване формування розкладу, типове кадрове діловодство); – середньотрансакційні: процеси з періодичною внутрішньою взаємодією та частковим узгодженням рішень (навчальне планування, поточний документообіг, формування звітності підрозділів); – високотрансакційні: процеси з інтенсивними міжкафедральними погодженнями, високим рівнем дублювання інформаційних потоків і значними витратами на координацію (акредитація освітніх програм, стратегічне планування, розроблення нових векторів підготовки).

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 9; 10; 13] та адаптовано до специфіки діяльності закладів вищої освіти.

Практичне значення розробленої класифікації для подальшого етапу дослідження полягає в тому, що кожна виділена ознака орієнтує на певний клас економіко-математичного інструментарію. Зокрема, повторюваність і автоматизація процесів вказують на придатність економетричного моделювання. Стратегічний рівень управління та проектний характер діяльності свідчать про потребу в симуляційних та оптимізаційних методах. Натомість поєднання кількох суперечливих параметрів (наприклад, високих трансакційних витрат за низької повторюваності) вказує на доцільність багатокритеріального оцінювання.

Узагальнену архітектуру бізнес-процесів закладу вищої освіти, яка ілюструє ключові взаємозв'язки між входами, основними, управлінськими та забезпечувальними процесами і виходами його діяльності, наведено на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна схема (архітектура) бізнес-процесів закладу вищої освіти

Джерело: розроблено авторами.



Групування бізнес-процесів ЗВО за роллю у створенні цінності має визначальне значення для подальшого економіко-математичного моделювання, оскільки саме на стику основних та забезпечувальних процесів зосереджений найбільший потенціал зниження внутрішніх транзакційних витрат і нарощування репутаційного капіталу закладу. Переведення частково автоматизованих або ручних операцій (адміністрування освітніх програм, моніторинг працевлаштування випускників) у площину наскрізних цифрових рішень дає змогу мінімізувати непродуктивні затрати часу та усунути дублювання інформаційних потоків між структурними підрозділами.

Не менш важливим чинником, що визначає специфіку бізнес-процесів сучасного ЗВО, є інституційне регулювання – вимоги державних стандартів вищої освіти, ліцензування та акредитації, які безпосередньо впливають на структуру управлінських процесів, а також цифрова трансформація освітньої діяльності, яка змінює співвідношення ручних, частково автоматизованих і цифрових процесів у межах кожної класифікаційної групи. Альтернативний вимір класифікації бізнес-процесів ЗВО пропонують зарубіжні дослідження останніх років, у яких процеси диференціюють не лише за роллю у створенні цінності, а й за рівнем зрілості процесного управління – від початкового до оптимізованого [12], та за ступенем ризик-орієнтованості забезпечувальних процесів управління якістю в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, включно з умовами воєнного стану [1]. Такий підхід не суперечить запропонованій у цьому дослідженні класифікації (табл. 3), а доповнює її додатковим аналітичним виміром – оцінюванням зрілості та стійкості до ризиків кожної групи процесів, що становить перспективний напрям подальших досліджень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження систематизовано еволюцію наукових підходів до трактування категорії «бізнес-процес», що охоплює шість ключових наукових напрямів: школу наукового управління, концепцію загального управління якістю (TQM), реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), стандартизацію та формалізацію процесного підходу у межах стандартів ISO 9000, вітчизняну школу процесного управління та сучасний розвиток процесного підходу, пов'язаний з оцінюванням зрілості процесного управління й ризик-орієнтованості бізнес-процесів ЗВО. Обґрунтовано авторське визначення бізнес-процесу закладу вищої освіти, яке, на відміну від класичних технологічно орієнтованих підходів, акцентує увагу на капіталізації результатів освітньої та наукової діяльності та мінімізації внутрішніх транзакційних витрат університету. Розмежовано категорію «бізнес-процес» із суміжними економіко-управлінськими поняттями – функцією управління, операцією, процедурою, бізнес-моделлю та проектом, – що уточнює її аналітичні межі. Розроблено класифікаційну схему бізнес-процесів ЗВО за критеріями ролі у створенні цінності, рівня управління, масштабу охоплення, характеру взаємодії із зацікавленими сторонами, ступеня повторюваності і автоматизації та рівня транзакційних витрат. Запропонована класифікаційна модель слугує базовим фреймворком, який може адаптуватися залежно від масштабу, форми власності та рівня автономії конкретного закладу вищої освіти. Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні аналітичного підґрунтя для подальшого обґрунтованого добору економетричних, оптимізаційних, симуляційних та багатокритеріальних моделей для кількісного аналізу бізнес-процесів закладів вищої освіти, що визначає перспективу подальших досліджень у цьому напрямі.

Література:

1. Bazaluk, O., Pavlychenko, A., Yavorska, O., Nesterova, O., Tsopa, V., Cheberiachko, S., Deryugin, O., & Lozynskyi, V. (2024). Improving the risk management process in quality management systems of higher education. *Scientific Reports*, 14, Article 3816. DOI: <http://doi.org/10.1038/s41598-024-53455-9>
2. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
3. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386–405. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
4. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
5. Демінг, Е. В. (2021). Вихід з кризи / пер. з англ. Львів: Видавництво Старого Лева, 400.
6. Deming, W. E. (2021). *Vykhid z kryzy [Out of the crisis]* (Vydavnytstvo Staroho Leva, Trans.). Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva, 400. [in Ukrainian].
7. Філіна, С., Крутько, О. (2025). Структурна модель класифікації основних бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*, 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-77>
8. Filina, S., & Krutko, O. (2025). Strukturna model klasyfikatsii osnovnykh biznes-protsesiv pidpriemstva [Structural model of classification of main business processes of the enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-77> [in Ukrainian].
9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.

8. Harrington, H. J. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill.
9. International Organization for Standardization. (2015). Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (ISO Standard No. 9000:2015).
10. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., Жежуха, В. Й. (2009). Процесний підхід до управління підприємством. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 176.
11. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., Zhezhuha, V. Yo. (2009). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhniky, 176. [in Ukrainian].
12. Лободяк, С. (2025). Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*, 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>
13. Lobodiak, S. (2025). Sutnist ta klasyfikatsiia biznes-protsesiv pidpriemstva: teoretychnyi ASPECT [The essence and classification of business processes of the enterprise: Theoretical aspect]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29> [in Ukrainian].
14. Mendonça, M. M., Carmo, B. B. T., Queiroz, J. E. S., & Barreto, L. R. (2023). A process management benchmarking model for higher education institutions. *Revista de Administração da UFSM*, 16 (1), Article e4. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465969818>
15. Пилипенко, А. А., Ярошенко, І. В. (2007). Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 152.
16. Pylypenko, A. A., Yaroshenko, I. V. (2007). Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanymy strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Organization of management of integrated business structures in the context of a balanced scorecard]. Kharkiv: VD «INZhEK», 152. [in Ukrainian].
17. Robson, M., & Ullah, F. (1996). A practical guide to business process re-engineering. Gower Publishing.
18. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51 (1), 1–17.
19. Тейлор, Ф. В. (2019). Принципи наукового менеджменту / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 160.
20. Taylor, F. W. (2019). Pryntsypy naukovooho menedzhmentu [Principles of scientific management] (Nash Format, Trans.). Kyiv: Nash Format, 160. [in Ukrainian].
21. Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. Free Press.

Отримано: 29 липня 2026 р.

Прорецензовано: 09 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 17 серпня 2026 р.

Email: dyashyn@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1847-5623>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-92-97](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-92-97)

Яшин Д. О. Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 92–97.

УДК: 339.138:005.21

JEL-класифікація: M31, M21, O33

Яшин Денис Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
Науковий керівник: Хамініч Світлана Юріївна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри соціально-економічних дисциплін
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретико-методичні засади та сучасні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальність теми зумовлена зростаючою конкуренцією, необхідністю адаптації до вимог Industry 4.0 та суттєвими прогалинами в існуючих підходах до стратегічного планування. Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективних маркетингових стратегій підприємства з урахуванням специфіки цифрового середовища. Методологічну основу склали системний аналіз, SWOT-аналіз, монографічний, графічний та порівняльний методи, а також систематичний аналіз наукових публікацій. Розроблено розширену класифікацію маркетингових стратегій підприємства за шістьма ознаками, яка доповнена групою стратегій за стадією цифрової трансформації. Запропоновано п'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій, теоретично обґрунтований концепціями динамічних здатностей та цифрової трансформації. Сформульовано практичні рекомендації щодо застосування алгоритму підприємствами різних галузей і розмірів.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне планування, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, Industry 4.0, динамічні здатності, SWOT-аналіз, маркетинговий менеджмент.

Denys Yashyn,

PhD student,

Dnipro State University of Internal Affairs

Scientific supervisor: Svitlana Khaminich,

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor at the Department of Socio-Economic Disciplines,

Dnipro State University of Internal Affairs

MODERN APPROACHES TO FORMING ENTERPRISE MARKETING STRATEGIES

The article investigates the theoretical and methodological foundations and modern approaches to forming enterprise marketing strategies in the context of digital economic transformation. The relevance of the research is driven by increasing global competition, accelerated technological change, the imperative to adapt to Industry 4.0 demands, and substantial gaps in existing strategic planning frameworks.

The purpose of the study is to substantiate theoretical foundations and develop practical recommendations for forming and improving effective marketing strategies tailored to digital transformation dynamics. To achieve this, the study employs a comprehensive set of scientific methods, including systems analysis, SWOT analysis, monographic, graphical, and comparative methods, alongside a systematic review of contemporary academic literature.

The main results include an extended classification of enterprise marketing strategies across six key criteria, supplemented by a new group categorized by the stage of digital transformation (digitization, digitalization, and digital transformation). Furthermore, a conceptual SWOT framework synthesizing the state of marketing strategizing in Ukrainian enterprises is constructed, identifying major internal barriers and external opportunities. Grounded in the concepts of dynamic capabilities and digital transformation stages, a five-stage algorithm for forming and improving enterprise marketing strategies is proposed, comprising analytical, strategic, digital integration, operational, and adaptive stages.

Finally, practical recommendations for applying the algorithm in enterprises of various sectors and sizes are formulated, emphasizing omnichannel integration and dynamic adaptation mechanisms (sensing, seizing, and transforming). The findings provide a solid methodological basis for enhancing business competitiveness in volatile market environments.

Keywords: marketing strategy; strategic planning; competitiveness; digital transformation; Industry 4.0; dynamic capabilities; SWOT analysis; marketing management.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентними темпами змін під впливом цифровізації, глобалізації ринків та зміни споживчої поведінки. П. Ферхуф та ін. виокремлюють три послідовні стадії цифрової трансформації підприємств: оцифрування (digitization), цифровізацію (digitalization) та власне цифрову трансформацію (digital transformation) – кожна з яких висуває якісно нові вимоги до маркетингових стратегій [20, 890]. Правовим підґрунтям ринкової діяльності підприємств є Цивільний кодекс України [1] та Закон «Про захист економічної конкуренції» [2], що визначають межі конкурентної поведінки суб'єктів господарювання.

С. М. Ілляшенко та М. П. Рудь [3] встановили, що значна частка інноваційно активних підприємств України не впроваджує маркетингові інновації, тоді як маркетингові інструменти застосовували практично всі підприємства, що реалізували технологічні інновації. Це свідчить про системний розрив між інноваційною та маркетинговою складовими стратегічного управління.

Прогалини в існуючих підходах пов'язані з тим, що більшість методик орієнтовані або на великі транснаціональні корпорації, або базуються на концептуальних моделях доцифрової епохи. Класичні стратегічні інструменти потребують суттєвої адаптації до специфіки цифрових ринків [11; 7]. Значна частина вітчизняних підприємств використовує застарілі підходи до маркетингового планування, що не відповідають вимогам Industry 4.0. Постає нагальна потреба у розробці комплексного підходу до формування маркетингових стратегій підприємств різних галузей і розмірів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування маркетингових стратегій підприємств перебувають у центрі уваги провідних зарубіжних і вітчизняних вчених. Фундаментальні концепції стратегічного маркетингу закладено у праці Ф. Котлера, К. Келлера та А. Чернева [14]. М. Е. Портер обґрунтував три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [17]. Концепцію матриці «продукт–ринок» та стратегії диверсифікації запропонували І. Ансофф та ін. [11]. Д. Вест, Д. Форд та І. Ібрагім системно дослідили взаємозв'язок між конкурентними перевагами та маркетинговою стратегією підприємства [21].

Питання цифрової трансформації бізнес-моделей системно дослідили П. Ферхуф та ін. [20]. Д. Тіс обґрунтовує взаємозалежність між динамічними здатностями підприємства та його бізнес-моделлю: «бізнес-моделі, динамічні здатності та стратегія є взаємозалежними», а «сила динамічних здатностей безпосередньо визначає майстерність підприємства у проектуванні бізнес-моделей» [18, 40]. М. Джонсон, К. Крістенсен та Х. Кагерманн довели, що переосмислення бізнес-моделі є необхідною умовою стратегічного оновлення підприємства в умовах технологічних змін [13]. Питання цифрового маркетингу ґрунтовно проаналізовано у праці Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік [12]. Ж.-Ж. Ламбен та ін. обґрунтували ринково-орієнтований підхід до управління як основу ефективної маркетингової стратегії [15].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок зробили Н. В. Карпенко [5], О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник [7], А. О. Старостіна та ін. [10]. С. М. Ілляшенко та М. П. Рудь [3], Ю. С. Шипуліна [4] системно дослідили маркетингові інновації та маркетинг знань як складові стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Н. С. Носань дослідила специфіку інноваційних маркетингових стратегій сучасних українських підприємств [8].

Аналіз наукової літератури виявляє низку ключових суперечностей: відсутність єдиної методологічної основи для класифікації маркетингових стратегій; нехтування специфікою цифрового середовища у більшості моделей оцінки ефективності; суттєвий розрив між теоретичними концепціями і практичними інструментами для МСБ; недостатня дослідженість адаптації маркетингових стратегій до нестабільного ринкового середовища [6; 10]. Ці суперечності й зумовлюють доцільність даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета статті – систематизувати сучасні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств та розробити практичний алгоритм їх вдосконалення в умовах цифрової трансформації. Завдання дослідження: 1) класифікувати типи маркетингових стратегій підприємств за ключовими ознаками; 2) узагальнити у форматі SWOT-аналізу проблематику маркетингового стратегування підприємств на основі наукової літератури; 3) розробити п'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій; 4) сформулювати практичні рекомендації щодо його застосування. Методологічну основу склали системний аналіз, монографічний, графічний та порівняльний методи, а також узагальнення наукових публікацій [9; 16].

Виклад основного матеріалу. Маркетингова стратегія підприємства – це інтегрована довгострокова програма маркетингових дій, що визначає пріоритетні напрями розвитку ринкової діяльності, способи досягнення конкурентних переваг та механізми забезпечення сталого зростання шляхом задоволення потреб споживачів і спільного створення цінності з усіма зацікавленими сторонами в умовах цифрової трансформації. Концепцію спільного створення цінності (value co-creation) як невіддільного елемента маркетингової стратегії обґрунтовано С. Варго та Р. Лушем у межах сервісно-домінантної логіки [19].

З позицій ринково-орієнтованого управління [15] ефективна стратегія будується від потреб споживачів до ресурсів підприємства, а не навпаки. Д. Тіс підкреслює, що «жодна стратегія не діє вічно» [18, 44] – а отже, маркетингова стратегія є динамічною системою, що потребує постійного моніторингу та адаптації.

З позиції системного підходу, маркетингова стратегія охоплює три рівні: корпоративний, функціональний та інструментальний (стратегії за елементами маркетинг-міксу). Д. Тіс обґрунтовує взаємозалежність стратегії, бізнес-моделі та динамічних здатностей підприємства як необхідну умову ефективного стратегічного управління [18, 40]. Класифікацію маркетингових стратегій підприємства представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Типи маркетингових стратегій	Теоретична основа
За ринковою позицією	Лідерська, Претендентська, Послідовника, Нішера	Ступінь ринкової влади та конкурентна сила підприємства
За рівнем охоплення ринку	Масова, Диференційована, Концентрована, Мікромаркетинг	Ступінь фокусування на конкретних сегментах споживачів
За напрямом зростання	Проникнення на ринок, Розвитку ринку, Розвитку продукту, Диверсифікації	Матриця «продукт–ринок» [11]
За конкурентними перевагами	Лідерство за витратами, Диференціація, Фокусування	Базові стратегії Портера [17]
За стадією цифрової трансформації	Оцифрування (digitization), Цифровізація (digitalization), Цифрова трансформація	Три стадії [20, 890]
За часовим горизонтом	Короткострокова (до 1 р.), Середньострокова (1–3 р.), Довгострокова (3+ р.)	Визначає терміни планування та інструменти реалізації стратегії

Джерело: авторська розробка.

Ключовою інновацією класифікації є виокремлення стратегій за стадією цифрової трансформації (табл. 1), що дозволяє підприємствам обирати маркетингові стратегії відповідно до реального рівня цифрової зрілості та узгоджується з концепцією динамічних здатностей [13; 18].

Для виявлення ключових проблем у сфері маркетингового стратегування підприємств здійснено узагальнення наявних наукових праць за тематикою дослідження. Систематизація теоретичних положень дозволяє окреслити типові сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що розглядаються у літературі як характерні для підприємств МСБ в умовах цифрової трансформації. Результати узагальнення подано у форматі SWOT-аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз стану маркетингового стратегування підприємств

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Зростаючий рівень цифрових компетенцій менеджменту - Підвищення обізнаності про digital-маркетинг - Гнучкість МСБ до швидких організаційних змін - Наявність доступних хмарних CRM-рішень	- Відсутність задокументованої маркетингової стратегії у багатьох МСБ - Недостатня розвиненість систем моніторингу ефективності маркетингу - Слабка інтеграція маркетингу в загальну корпоративну стратегію - Ситуативне прийняття маркетингових рішень замість системного планування
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розвиток e-commerce та цифрових каналів збуту - Зростання попиту на персоналізовані рішення - Доступність аналітичних інструментів та технологій обробки даних - Потенціал виходу на нові ринки через цифрові платформи	- Посилення конкуренції з боку цифрових платформ - Прискорена зміна технологій, що знецінює поточні стратегії - Нестабільність економічного та регуляторного середовища - Зміна алгоритмів цифрових платформ та пошукових систем

Джерело: узагальнено за [3; 8; 10; 12; 18; 19; 20].

Узагальнення засвідчує, що підприємства МСБ мають потенціал для розвитку маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації, проте його реалізація стримується низкою організаційних обмежень, що відзначаються у науковій літературі. Зокрема, П. Ферхуф та ін. зазначають, що «діючі підприємства стикаються з бар'єрами при впровадженні бізнес-модельних інновацій» [20, 891], що теоретично пояснює відставання традиційних підприємств від цифрових лідерів ринку.

На основі проведеного аналізу та двох верифікованих теоретичних концепцій – трьох стадій цифрової трансформації [20, 890] та динамічних здатностей [18, 43] – розроблено п'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій підприємства (рис. 1). Аналітичний блок (Етап

1) передбачає діагностику середовища та визначення поточної стадії цифрової трансформації. Стратегічний блок (Етап 2) включає вибір цільових сегментів і базової конкурентної стратегії. Блок цифрової інтеграції (Етап 3) базується на необхідності специфічних організаційних структур для цифрової трансформації [20, 891]. Операційний блок (Етап 4) забезпечує реалізацію через план дій та KPI. Ключовою теоретичною особливістю алгоритму є Етап 5 – контроль та адаптація через механізм динамічних здатностей: відчуття ринкових можливостей (sensing), їх захоплення (seizing) та трансформація бізнес-моделі (transforming) [18, 43].

П'ЯТИЕТАПНИЙ АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	
ЕТАП 1 – АНАЛІТИЧНИЙ Діагностика зовнішнього середовища (ринки, конкуренти, споживачі, PEST) Аналіз внутрішнього середовища (ресурси, компетенції, поточні KPI) Визначення стадії цифрової трансформації підприємства [20, 890] КОМПЛЕКСНИЙ SWOT-АНАЛІЗ	
▼	
ЕТАП 2 – СТРАТЕГІЧНИЙ Вибір цільових ринкових сегментів та позиціонування Формування базової конкурентної стратегії та стратегій зростання Розробка стратегій за складовими маркетинг-міксу (продукт, ціна, розподіл, комунікації)	
▼	
ЕТАП 3 – ЦИФРОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ [20, 891] Вибір цифрових каналів та платформ відповідно до стадії трансформації Розробка контент-стратегії та стратегії управління даними Інтеграція CRM та маркетингової аналітики	
▼	
ЕТАП 4 – ОПЕРАЦІЙНИЙ Розробка маркетингового плану дій та бюджету Розподіл ресурсів та відповідальності між виконавцями	
▼	
ЕТАП 5 – АДАПТАЦІЯ ЧЕРЕЗ ДИНАМІЧНІ ЗДАТНОСТІ [18, 43] SENSING – відчуття нових ринкових можливостей SEIZING – захоплення можливостей через оновлення стратегії TRANSFORMING – трансформація бізнес-моделі у відповідь на стійкі зміни Періодичний перегляд стратегії (щоквартально або за тригерних подій)	

Рис. 1. П'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій підприємства

Джерело: авторська розробка.

Запропонований алгоритм безпосередньо спрямований на подолання слабких сторін і нейтралізацію загроз, виявлених у ході SWOT-аналізу (табл. 2). Відсутність задокументованої маркетингової стратегії та ситуативність управлінських рішень долаються на Етапах 2 і 4, які забезпечують формалізацію стратегії, розроблення плану дій і бюджету; слабка інтеграція маркетингу в загальну корпоративну стратегію усувається на Етапі 2 через узгодження базової конкурентної стратегії; недостатня розвиненість систем моніторингу ефективності компенсується запровадженням KPI (Етап 4) та щоквартального перегляду стратегії (Етап 5). Зовнішні загрози – посилення конкуренції з боку цифрових платформ і зміна їхніх алгоритмів – мінімізуються засобами блоку цифрової інтеграції (Етап 3), тоді як прискорена зміна технологій і нестабільність ринкового середовища врівноважуються механізмом динамічних здатностей (sensing → seizing → transforming) на Етапі 5 у поєднанні з PEST-діагностикою на Етапі 1. Отже, алгоритм логічно пов'язує результати SWOT-аналізу з практичними інструментами формування маркетингової стратегії підприємства.

На основі результатів теоретичного аналізу та SWOT-діагностики сформульовано практичні рекомендації щодо застосування запропонованого алгоритму підприємствами різних галузей і розмірів.

По-перше, формування маркетингової стратегії слід розпочинати з визначення стадії цифрової трансформації підприємства (Етап 1 алгоритму). П. Ферхуф та ін. наголошують, що кожна стадія вимагає специфічних активів, здатностей та організаційних структур [20, 891], а тому стратегія МСБ на стадії оцифрування принципово відрізнятиметься від стратегії підприємства на стадії повної цифрової трансформації.

По-друге, маркетингова стратегія має охоплювати всі шість класифікаційних груп (табл. 1) та бути внутрішньо узгодженою. Д. Тіс підкреслює, що «елементи стратегії мають бути узгодженими та когерентними, і те саме стосується узгодженості між стратегією та бізнес-моделлю організації» [18, 42]. Відсутність такої узгодженості є однією з ключових причин неефективності маркетингового стратегування вітчизняних підприємств [3; 8].

По-третє, реалізацію стратегії необхідно супроводжувати системою вимірюваних KPI та механізмом адаптації (Етап 5 алгоритму). Рекомендується запроваджувати щоквартальний перегляд стратегії та передбачити тригерні умови для позапланової адаптації відповідно до механізму sensing → seizing → transforming [18, 43].

По-четверте, цифрову інтеграцію (Етап 3) слід розглядати не як самостійний комунікаційний канал, а як наскрізний принцип побудови маркетингового комплексу. Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік наголошують, що ефективна digital-стратегія передбачає омніканальну інтеграцію всіх точок контакту зі споживачем [12]. Підприємствам на початковій стадії оцифрування рекомендується стартувати з впровадження CRM-системи та аналітики веб-трафіку як базової інфраструктури для подальшої цифрової трансформації маркетингу.

По-п'яте, розробку маркетингової стратегії слід розглядати як безперервний циклічний процес, а не разовий документ. Динамічна природа ринкового середовища не допускає статичних стратегічних рішень [18, 44], а отже, підприємство має формувати організаційну рутину постійного перегляду та оновлення маркетингової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме це забезпечує розвиток динамічних маркетингових здатностей як ключового чинника довгострокової конкурентоспроможності [13; 18].

Висновки. Таким чином, у результаті дослідження уточнено сутність маркетингової стратегії підприємства як інтегрованої довгострокової програми дій, орієнтованої на формування конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації. На відміну від традиційних підходів, запропоноване трактування враховує зміну очікувань споживачів, взаємозв'язок маркетингової стратегії з динамічними здатностями підприємства та принципи спільного створення цінності, що забезпечує комплексне розуміння процесу стратегічного маркетингового управління.

Розроблено розширену класифікацію маркетингових стратегій підприємства за шістьма класифікаційними ознаками, яку доповнено групою стратегій за стадіями цифрової трансформації (digitization → digitalization → digital transformation). Це дає змогу систематизувати існуючі підходи до вибору маркетингових стратегій відповідно до рівня цифрової зрілості підприємства.

Систематизовано ключові проблеми маркетингового стратегування підприємств малого та середнього бізнесу шляхом побудови концептуальної SWOT-матриці, яка узагальнює внутрішні та зовнішні чинники розвитку. Визначено, що основними стримувальними факторами є недостатня інтеграція маркетингової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства та низький рівень впровадження маркетингових інновацій, що обмежує адаптивність підприємств до сучасних умов господарювання.

Запропоновано п'ятиетапний алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства, який поєднує принципи цифрової трансформації, бізнес-модельних інновацій і концепцію динамічних здатностей (sensing → seizing → transforming). Практичне застосування алгоритму забезпечує послідовне формування, реалізацію та безперервне вдосконалення маркетингової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні галузево-специфічних моделей формування маркетингових стратегій на основі запропонованого алгоритму та проведенні їх емпіричної верифікації за допомогою лонгітюдних досліджень підприємств, які перебувають на різних стадіях цифрової трансформації.

Література:

1. Верховна Рада України. (2003). Цивільний кодекс України (№ 435-IV). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>>. (2026, серпень, 14).
Verkhovna Rada Ukrayiny [Verkhovna Rada of Ukraine]. (2003). Tsyvilnyy kodeks Ukrayiny (№ 435-IV) [Civil Code of Ukraine (№ 435-IV)]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>>. (2026, August, 14). [in Ukrainian].
2. Верховна Рада України. (2001). Закон України «Про захист економічної конкуренції» (№ 2210-III). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>>. (2026, серпень, 13).
Verkhovna Rada Ukrayiny [Verkhovna Rada of Ukraine]. (2001). Zakon Ukrayiny «Pro zakhyst ekonomichnoyi konkurentsyyi» (№ 2210-III) [Law of Ukraine «On the Protection of Economic Competition» (№ 2210-III)]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>>. (2026, August, 13). [in Ukrainian].
3. Ілляшенко, С. М., & Рудь, М. П. (2017). Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*, (6). <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626>>. (2026, серпень, 10).

- Ilyashenko, S. M., & Rud, M. P. (2017). Marketynhovi innovatsiyi v innovatsiyniy diyalnosti pidpryyemstv Ukrainy [Marketing innovations in the innovation activities of Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika*, (6). <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
4. Ілляшенко, С. М., Ілляшенко, Н. С., & Шипуліна, Ю. С. (2021). Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. У Є. В. Ромат & С. Ф. Смерічевський (Ред.). *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти*. Київ: Студцентр, 120–137.
- Ilyashenko, S. M., Ilyashenko, N. S., & Shypulina, YU. S. (2021). Marketynh znan v upravlinni stratehiyamy innovatsiynoho rozvytku promyslovoho pidpryyemstva [Knowledge marketing in managing the innovative development strategies of an industrial enterprise]. U YE. V. Romat & S. F. Smerichevskyy (Red.). *Suchasnyy marketynh: trendy, innovatsiyi, instrumenty* [Modern marketing: trends, innovations, tools]. Kyiv: Studtsentr, 120–137. [in Ukrainian].
5. Карпенко, Н. В. (Ред.). (2021). *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст* (Ч. 2). Полтава: ПУЕТ, 344. <<https://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12252>>. (2026, серпень, 10).
- Karpenko, N. V. (Red.). (2021). *Marketynhova diyalnist pidpryyemstv: suchasnyy zmist* (CH. 2) [Marketing activities of enterprises: modern content (Part 2)]. Poltava: PUET, 344. <<https://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12252>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
6. Князева, Т. В., & Казанська, О. О. (2022). Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
- Knyazueva, T. V., & Kazanska, O. O. (2022). Marketynhova stratehiya: vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh tsyfrovizatsiyi [Marketing strategy: challenges and opportunities in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>). [in Ukrainian].
7. Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2007). *Теоретичні та прикладні засади менеджменту*: навч. посіб. (3-є вид.). Львів: НУ «Львівська політехніка»; Інтелект-Захід, 384.
- Kuzmin, O. YE., & Melnyk, O. H. (2007). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu: navch. posib*. (3-ye vyd.) [Theoretical and Applied Foundations of Management: Study Guide (3rd ed.)]. Lviv: NU «Lvivska politehnika»; Intelkt-Zakhid, 384. [in Ukrainian].
8. Носань, Н. С. (2024). Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
- Nosan, N. S. (2024). Innovatsiyni marketynhovi stratehiyi suchasnoho ukrayinskoho pidpryyemstva [Innovative marketing strategies of a modern Ukrainian enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106> [in Ukrainian].
9. Павленко, А. Ф., & Войчак, А. В. (2003). *Маркетинг: підручник*. Київ: КНЕУ, 246. <<https://studentbooks.com.ua/content/view/109/44/>>. (2026, серпень, 10).
- Pavlenko, A. F., & Voychak, A. V. (2003). *Marketynh: pidruchnyk* [Marketing: Textbook]. Kyiv: KNEU, 246. <<https://studentbooks.com.ua/content/view/109/44/>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
10. Старостіна, А. О., Кравченко, В. А., Пригара, О. Ю., & Ярош-Дмитренко, Л. О. (2018). *Маркетинг: навч. посіб.* Київ: НВП «Інтерсервіс», 216.
- Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Pryhara, O. YU., & Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2018). *Marketynh: navch. Posib* [Marketing: Study Guide]. Kyiv: NVP «Interservis», 216. [in Ukrainian].
11. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
12. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson Education Limited. <https://books.google.com/books/about/Digital_Marketing.html?id=AVmczgEACAAJ>. (2026, August, 10).
13. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50–59. <<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>>. (2026, August, 12).
14. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education. <https://books.google.com/books/about/Marketing_Management_Global_Edition.html?id=eb6GEAAQBAJ>. (2026, August, 13).
15. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <https://books.google.com/books/about/Market_Driven_Management.html?id=4fZGEAAQBAJ>. (2026, August, 10).
16. McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing plans: How to prepare them, how to profit from them* (8th ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119309895>
17. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://books.google.com/books/about/Competitive_Advantage.html?id=7UqQXsQ_dj4C>. (2026, August, 10).
18. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
19. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
20. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
21. West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2015). *Strategic marketing: Creating competitive advantage* (3rd ed.). Oxford University Press. <https://books.google.com/books/about/Strategic_Marketing.html?id=A8SHoAEACAAJ>. (2026, August, 12).

Отримано: 29 липня 2026 р.

Прорецензовано: 10 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 21 серпня 2026 р.

Email: oleksandr.sas@kneu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6232-2350>

Email: iruna.sas@kneu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1386-6674>

Email: oksana.vysotska@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9337-3436>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-98-105](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-98-105)

Сас О. О., Сас І. С., Висоцька О. М. Підходи до формування систем управління продажами залежно від бізнес-моделі підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 98–105.

УДК: 658.8:005.5

JEL-класифікація: M11, M21, M31

Сас Олександр Олександрович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

Сас Ірина Сергіївна,

кандидатка економічних наук, доцентка
кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

Висоцька Оксана Мілентіївна,

кандидатка економічних наук, доцентка
кафедри комерційної діяльності і логістики
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ЗАЛЕЖНО ВІД БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів в аграрному секторі. У роботі використано методи наукового узагальнення, систематизації та порівняльного аналізу, а також інструменти оцінювання інвестицій на основі дисконтування грошових потоків. У результаті систематизовано основні методи оцінювання ефективності інвестицій, обґрунтовано доцільність комплексного використання показників NPV, IRR, PI та строку окупності, а також доведено необхідність застосування аналізу чутливості й сценарного підходу для підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень.

Ключові слова: агробізнес, економічна ефективність, інвестиційні проєкти, бізнес-процеси, управління.

Oleksandr Sas,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Iryna Sas,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Oksana Vysotska,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Commercial Activity and Logistics,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

APPROACHES TO FORMING SALES MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON THE ENTERPRISE BUSINESS MODEL

The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of assessing the economic efficiency of investment projects in the agricultural sector, taking into account contemporary macroeconomic and environmental conditions. It is substantiated that in conditions of heightened uncertainty caused by macroeconomic imbalances, climate change, and market restructuring, the imperative of well-founded investment decision-making in agriculture is substantially increasing. Scientific approaches to interpreting the essence of economic investment efficiency are generalized, and the core methods of its assessment are systematized, with particular emphasis on dynamic indicators based on the concept of discounted cash flows.



The feasibility of using a comprehensive approach to evaluating investment project effectiveness is proven, integrating indicators of net present value, internal rate of return, profitability index, and payback period. Special attention is focused on the need to adapt classical evaluation methods to the specific conditions of agricultural production, particularly by accounting for seasonality, prolonged production cycles, and the elevated risk profile of agricultural activities.

The features of applying sensitivity analysis and the scenario approach as instrumental tools for increasing the validity of investment decisions are revealed. It is substantiated that utilizing these tools enables the timely identification of critical factors affecting project results and minimizes potential financial losses.

The practical significance of the obtained results lies in their applicability by agricultural sector entities to enhance the efficiency of their investment activities. Prospects for further research are related to integrating modern digital technologies and analytical modeling tools into the investment project evaluation process.

Keywords: *agribusiness, economic efficiency, investment projects, business processes, management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації торговельного середовища та активного впровадження цифрових технологій особливої актуальності набуває питання формування ефективних систем управління продажами з урахуванням специфіки бізнес-моделі підприємства. Практика господарювання свідчить, що використання стандартизованих управлінських підходів без адаптації до характеру торговельних процесів, типу клієнтської взаємодії та організаційних особливостей реалізації продукції не забезпечує належного рівня ефективності управління та може спричиняти нераціональне використання інформаційних ресурсів підприємства.

Відмінності у бізнес-моделях підприємств зумовлюють суттєві особливості організації продажів, структури інформаційних потоків, системи аналітичного забезпечення та набору ключових показників ефективності. У цьому контексті доцільним є групування бізнес-моделей за подібністю управлінських потреб, зокрема виокремлення моделей B2B та B2G як таких, що характеризуються контрактно-орієнтованим підходом до реалізації продукції, а також моделей B2C та D2C, для яких притаманна клієнтоорієнтована модель управління продажами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні засади організації комерційної діяльності, збуту та маркетингових каналів дистрибуції досліджені у працях В. Пилипчука, О. Даннікова [1], В. Россохи [2], К. Бужимської [3], О. Зоріної, М. Балджи, Л. Филевича та їхніх співавторів [4–6]. Специфіку споживчої поведінки, класифікацію B2B/B2C ринків та інституційні особливості B2G-сегменту висвітлено у працях О. Шалевої [7], П. Котлера, К. Л. Келлера [9], А. Старостіної [10] та М. Окландера [11], а трансформацію каналів збуту в умовах цифровізації – у роботах А. Чирки [8].

Концептуальне підґрунтя проектування бізнес-моделей сформовано О. Остервальдером та У. Рігнем [12], тоді як С. Gunz [13] та О. Шалева [14] розкривають сутність D2C-моделі як автономної концепції прямої комунікації. Загальнометодологічний базис формувань управлінських систем (функціональний, процесний, системний, ситуаційний підходи) систематизовано у публікаціях Р. Ляшенка [15], Л. Запари [16], І. Конової [17], О. Тімченко [18] та Д. Штефаніча [19].

Специфіку організації роботи комерційних служб та взаємодії з покупцями розкрито крізь призму компетентнісного й поведінкового підходів (G. Hildmann, U. Vossebein [21], P. Seglund [22]), екосистемних концепцій [23], вартісно-орієнтованого продажу (Value-Based Selling) для B2B (H. Terho, P. Töytäri, R. Rajala [25; 26]) та дата-центричного менеджменту (Data-Driven Sales) на основі AI та аналітики (I. Chaika [27]).

Попри значний масив напрацювань, у більшості праць підходи до управління продажами розглядаються ізольовано в межах окремих ринків чи інструментів. Поза увагою науковців залишається питання комплексного узгодження систем управління продажами з базовими архітектурами бізнес-моделей (B2B, B2G, B2C, D2C) як наскрізним інтеграційним базисом, що визначає вибір між контрактно-орієнтованим та клієнтоорієнтованим вектором комерційної діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка адаптивного підходу до формування систем управління продажами підприємств на основі типологізації їхніх бізнес-моделей (B2B, B2G, B2C, D2C) та визначення релевантного управлінського, аналітичного й інформаційного інструментарію для кожного з визначених архітектурних векторів. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: обґрунтувати перехід від класичної класифікації ринків до інтегрованих архітектур бізнес-моделей (B2B, B2C, B2G, D2C) у проектуванні систем управління продажами; систематизувати підходи до управління продажами за контрактно-орієнтованим та клієнтоорієнтованим векторами; охарактеризувати особливості організації процесів, CRM/ERP-контурів, аналітичного обліку та метрик ефективності (KPI) для кожної бізнес-моделі; обґрунтувати необхідність застосування адаптивного підходу та автономних управлінських контурів для підприємств із гібридними моделями функціонування.



Виклад основного матеріалу. У контексті стратегічного налаштування системи управління продажем критично важливим є визначення сутнісних характеристик цільової аудиторії, специфіки продуктового портфеля компанії та природи ринкових взаємовідносин. Традиційно в економічній літературі підходи до організації комерційної діяльності в сфері продажів диференціюють за кількома розрізненими ознаками: за типами ринків (промисловий або споживчий) [1, 388; 2]; за функціональною роллю контрагента в товарорусі (виробниче підприємство, оптовий посередник чи роздрібна торгівля) [3; 4; 5; 6]; а також за формою власності суб'єктів господарювання (державний сектор чи приватний бізнес) [7]. Поряд із цим, сучасний стан розвитку комерції вимагає обов'язкового врахування технологічного середовища реалізації товарів, що передбачає диференціацію підходів за формами комунікації та дистрибуції (традиційні офлайн-продажі, електронна комерція (онлайн) та гібридні омніканальні системи) [8].

На нашу думку, така лінійна диференціація ускладнює комплексне проектування комерційних контурів компанії. На сучасному етапі розвитку менеджменту найбільш релевантним інтеграційним базисом, що синтезує зазначені підходи, виступає типологізація архітектур бізнес-моделей за векторами взаємодії: B2B, B2C, B2G та D2C.

У науковій літературі триває дискусія щодо сутності категорій B2B, B2C та B2G. Частина дослідників традиційно трактує їх виключно як ринкові сегменти або типи ринків, на яких функціонує підприємство, акцентуючи увагу на специфіці кінцевого споживача (споживчий чи промисловий ринки [9; 10], індивідуальний чи індустріальний споживач [11]). Водночас, з позицій сучасного стратегічного менеджменту та теорії бізнес-моделей (зокрема, компонентного підходу О. Остервальдера [12]), зміна цільового контрагента взаємодії детермінує радикальну перебудову всієї внутрішньої архітектури створення, донесення та утримання цінності компанії. Специфіка цільової аудиторії повністю переформатовує логістичні ланцюги, канали розподілу, системи мотивації персоналу та інформаційні контури (CRM/ERP). Особливо яскраво це виявляється у сучасних умовах цифровізації із виокремленням моделі D2C, яка є не просто виходом на новий ринок, а кардинально новою філософією побудови бізнесу – безпосереднім управлінням клієнтським досвідом без посередників [13; 14].

З огляду на це, у межах нашого дослідження категорії B2B, B2C, B2G та D2C розглядаються не просто як суб'єктні ринки, а як базові стратегічні архітектури бізнес-моделей, що безпосередньо визначають вектор конфігурування системи управління продажами підприємства. Перевага використання такого підходу до виокремлення архітектур як наскрізного методологічного інструменту полягає в тому, що він дозволяє одночасно інтегрувати всі три класифікаційні виміри: 1) суб'єктно-рольовий (визначає, хто є покупцем – інституційний споживач, державна структура чи кінцевий індивід); 2) продуктово-сутнісний (враховує специфіку попиту на товари промислового призначення, масові споживчі товари чи складні інфраструктурні рішення); 3) інституційно-правовий (регулює специфіку комерційного комплаєнсу, включаючи жорсткі процедури публічних закупівель у сегменті B2G або гнучкі цифрові технології взаємодії в D2C).

Відтак, саме перехід від розрізнених ринкових ознак до комплексних архітектур бізнес-моделей дозволяє сформувати адаптивну та методологічно цілісну систему управління продажами підприємства.

Зазначимо, що сучасні підприємства рідко функціонують у межах однієї ізольованої архітектури. Економічна реальність вимагає від суб'єктів господарювання диверсифікації ризиків та одночасного освоєння різних ринкових ніш, що призводить до формування гібридних мультиринкових моделей. У випадку, коли компанія інтегрує у своїй діяльності кілька архітектур (наприклад, поєднує стабільні довгострокові контракти у B2B та B2G із гнучкими цифровими інструментами продажів у B2C та D2C), виникає об'єктивна потреба у побудові диверсифікованої системи управління продажами. Зазначене унеможлиблює використання лінійних, уніфікованих комерційних регламентів чи єдиної системи метрик для всієї компанії. За таких умов виникає об'єктивна потреба у структурній декомпозиції та інструментальній адаптації комерційної служби підприємства. Це передбачає формування в її межах автономних контурів управління продажами, де кожна архітектура бізнес-моделі функціонує на основі релевантного методологічного інструментарію.

Проектування та практичне розгортання системи управління продажами підприємства безпосередньо залежить від панівної методологічної парадигми. У межах загального менеджменту формування систем управління традиційно спирається на функціональний, процесний, системний та ситуаційний підходи [15; 16; 17]. У межах функціонального підходу фокус зосереджується на організаційній структурі та розподілі обов'язків (планування, мотивація, контроль). Натомість процесний підхід, посилений цифровізацією, трактує продажі як наскрізний алгоритм (етапи воронки конверсії, впровадження CRM-технологій). Системний підхід дозволяє подолати «ізолюваність» окремих функцій, розглядаючи комерційну діяльність як відкриту екосистему. Саме системне бачення створює підґрунтя для впровадження згаданого вище дата-центричного підходу, де зміна одного елементу (наприклад, алгоритму скорингу лідів) синергетично



оптимізує всю воронку продажів та роботу персоналу. Ситуаційний підхід виступає головним методологічним регулятором та тригером конфігурації системи. Він доводить, що архітектура продажів не може бути статичною чи універсальною. З позицій ситуаційного менеджменту, головним детермінантом (контекстом), який визначає вибір між контрактним чи клієнтоорієнтованим вектором управління, виступає саме архітектура бізнес-моделі підприємства (B2B, B2G, B2C, D2C).

Управління продажами є тактико-операційним ядром системи збуту. Його фокус звужений безпосередньо до процесу взаємодії з клієнтом (ведення переговорів, укладання угод, клієнтський сервіс, робота з запереченнями) та управління персоналом – мотивації, навчання та контролю КРІ менеджерів [18; 19]. Відповідно, говорячи про управління продажами на підприємстві, підходи до цього можна розподілити на дві великі групи – перша фокусується на внутрішню організацію роботи відділу продажів та управління персоналом (компетентнісна парадигма (акценти на питанні роботи продавців та визначення профілю навичок персоналу щодо роботи з клієнтами [20], [21]) та поведінкова парадигма [22]); друга – орієнтовані на зовнішній вектор взаємодії з клієнтами та ринковим середовищем (вартісно-орієнтована парадигма з максимізацією LTV та VBS (Value based selling)) [23–25], а також екосистемний (платформений) підхід [26]. Водночас, наскрізним трендом цифровізації, що трансформує обидва зазначені вектори, є дата-центричний підхід [27]. Він базується на аналізі та використанні великих даних (Big Data), а також все активніші інтеграції технологій штучного інтелекту (AI), для предиктивного скорингу лідів, автоматизації алгоритмів ціноутворення та інтелектуального аналізу поведінки комерційного персоналу.

Узагальнюючи зазначене розгалуження сучасних парадигм, у межах нашого дослідження доцільно структурувати весь масив підходів до управління продажами на два фундаментальні стратегічні вектори: контрактно-орієнтований (транзакційний) та клієнтоорієнтований (реляційний). Зазначена дихотомія є універсальною, проте її інструментальне втілення безпосередньо детермінується обраною архітектурою бізнес-моделі підприємства:

- Контрактно-орієнтований (транзакційний) вектор фокусується на стандартизації операцій, жорсткому дотриманні регламентів та мінімізації витрат на кожну угоду. У межах масових орієнтованих на споживача моделей (B2C, D2C) він реалізується через *автоматизовані швидкі продажі* (онлайн-платформи, системи самообслуговування), де головним є темп та обсяг операцій. У корпоративному та державному сегментах (B2B, B2G) цей вектор матеріалізується у формі тендерних та регламентованих гуртових продажів, де ключовими об'єктами менеджменту стають контрактний комплаєнс, юридична відповідність та суворе виконання умов специфікацій.

- Клієнтоорієнтований (реляційний) вектор спрямований на побудову довгострокової взаємодії та максимізацію життєвого циклу клієнта. В архітектурах B2C та D2C він розгортається через поведінкову парадигму (персоналізація пропозицій, управління клієнтським досвідом CJM, підписочні моделі). Натомість у промисловій моделі B2B вищим проявом клієнтоорієнтованості стає вартісно-орієнтована парадигма (Value-based selling), яка трансформує комерційну діяльність у консультативний чи партнерський підхід, орієнтований на спільне створення цінності (*Value Co-creation*) для бізнесу контрагентів.

Підприємства, що функціонують у межах B2B (business-to-business) та B2G (business-to-government) моделей, здебільшого здійснюють реалізацію продукції великими партіями, працюють з обмеженим колом контрагентів та мають відносно низьку частоту укладання господарських операцій при значній вартості кожної угоди. Спільною характеристикою таких моделей є високий рівень залежності результативності продажів від управлінських компетенцій персоналу, здатності підтримувати довгострокові ділові відносини та забезпечувати ефективний супровід контрактів. Для підприємств B2B та B2G ведення бухгалтерського і управлінського обліку зазвичай не потребує надмірної деталізації та часто обмежується використанням субрахунків і окремих рівнів аналітичного обліку за субконто.

Для B2B підприємств основним об'єктом управління виступає економічна результативність окремих контрактів, що обумовлює необхідність використання систем управлінського обліку, орієнтованих на аналіз маржинального доходу, дебіторської заборгованості, оборотності товарних запасів та рентабельності клієнтських сегментів. У таких умовах доцільність впровадження класичних масових CRM-систем (орієнтованих на B2C-ринок) є обмеженою, оскільки реляційний компонент у B2B базується не на масовій взаємодії, а на персоналізованому менеджменті та довгостроковому веденні угод (Key Account Management).

Ключовими показниками ефективності для B2B підприємств доцільно вважати рентабельність продажів, валову маржу за окремими контрактами, оборотність дебіторської заборгованості та середній обсяг реалізації на одного контрагента.

B2G модель, поряд із зазначеними характеристиками, додатково передбачає значний вплив нормативно-правового регулювання, процедур державних закупівель та тендерного механізму укладання угод. Це



формує підвищені вимоги до документального супроводу операцій, контролю договірних зобов'язань та процедурного менеджменту.

Для підприємств B2G особливе значення мають такі показники, як частка виграних тендерів, середня вартість державного контракту, рівень виконання договірних зобов'язань та коефіцієнт стабільності портфеля замовлень.

Отже, у межах контрактно-орієнтованого вектора для B2B та B2G моделей характерним є домінування фінансово-аналітичного підходу до управління продажами, в межах якого ключову роль відіграють системи управлінського обліку, ERP-рішення та інструменти економічного аналізу.

Порівняльну характеристику та специфіку адаптації управлінського, інформаційного й аналітичного інструментарію за всіма досліджуваними бізнес моделями систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Матриця адаптації управлінських підходів до архітектури бізнес-моделей

Бізнес-модель	Суть контрактно-орієнтованого (транзакційного) компонента	Специфіка клієнтоорієнтованого (реляційного) компонента	Домінуючий інструментарій та КРІ
B2G (<i>Business-to-Government</i>)	Абсолютне домінування. Жорсткий процедурний менеджмент, тендерний комплаєнс, виконання суворих юридичних специфікацій.	Мінімальна або відсутня. Відносини обмежені рамками закону. «Лояльність» тут – це бездоганна репутація виконання контрактів.	Інструменти: Моніторинг держзакупівель, системи юридичного контролю. КРІ: Частка виграних тендерів, коефіцієнт стабільності портфеля замовлень.
B2B (<i>Business-to-Business</i>)	Фінансово-правова основа. Супровід великих контрактів, фіксація SLA (умов сервісу), контроль дебіторської заборгованості та маржі.	Експертна й персоналізована. Базується на раціональному розрахунку. Це індивідуальний консалтинг, адаптація продукту під процеси замовника, спільне створення цінності.	Інструменти: ERP-рішення, спеціалізовані B2B-CRM (для довгих угод), <i>Key Account Management</i> . КРІ: Валова маржа за контрактом, оборотність дебіторки.
B2C (<i>Business-to-Consumer</i>)	Масовий операційний конвеєр. Забезпечення високої швидкості обробки замовлень, автоматизація розрахунків та логістики на касі чи сайті.	Масова та емоційна. Управління клієнтським досвідом (CJM) через цифрові канали. Боротьба за утримання клієнта в умовах жорсткої конкуренції.	Інструменти: Повнофункціональні масові CRM-платформи, системи лояльності, автоматизація маркетингу. КРІ: Середній чек, конверсія, вартість залучення клієнта (CAC), порівняння цін за аналогічний період (LFL).
D2C (<i>Direct-to-Consumer</i>)	Пряма безперервна логістика. Повна відповідальність виробника за доставку «до дверей» та швидкість виконання замовлення без посередників.	Глибока реляційна (дата-центрична). Базується на аналізі великих даних (Big Data) про поведінку споживача. Максимальна персоналізація та пряма комунікація.	Інструменти: Платформи цифрової аналітики, ШІ-рекомендації, прогнольні моделі попиту. КРІ: Довічна цінність клієнта (LTV), коефіцієнт утримання (Retention\ rate), CAC, ROMI.

Джерело: побудовано авторами.

На відміну від промислового сектору, де панує фінансово-договірна дисципліна, у B2C та D2C моделях клієнтоорієнтований вектор набуває масового, цифрового характеру, підприємства функціонують в умовах інтенсивної взаємодії з великою кількістю кінцевих споживачів, що визначає іншу логіку формування систем управління продажами. Для таких моделей характерні висока частота операцій, широкий товарний асортимент, динамічне ціноутворення та значний обсяг клієнтських даних. Для підприємств B2C та D2C ведення внутрішньогосподарського (управлінського) обліку характеризується високим рівнем деталізації даних, що передбачає накопичення аналітики за індивідуальними споживачами (в базах даних CRM), а також за товарними позиціями, каналами продажу та поведінковими характеристиками у системі бухгалтерського обліку.

B2C модель охоплює роздрібну торгівлю, електронну комерцію, онлайн-магазини та маркетплейси, де ключовим фактором ефективності є швидкість обробки замовлень, персоналізація пропозицій, якість сервісу та здатність утримувати клієнтську лояльність. У зв'язку з цим управління продажами потребує інтеграції CRM-систем, складського обліку, маркетингової аналітики та цифрових каналів комунікації.

Для B2C підприємств ключовими аналітичними показниками є середній чек, коефіцієнт конверсії продажів, частота повторних покупок та вартість залучення клієнта (CAC), а також LFL (Like-for-Like). LFL – це показник у роздрібній торгівлі та бізнесі, що вимірює зміну продажів чи доходу за аналогічні періоди, виключаючи фактори відкриття нових або закриття старих точок. Він показує реальну динаміку розвитку.



D2C модель, яка передбачає прямий продаж продукції виробником кінцевому споживачу без посередників, посилює роль аналітики поведінки клієнтів та управління клієнтським досвідом. Ефективність продажів у таких умовах значною мірою залежить від здатності підприємства використовувати дані про купівельну поведінку для адаптації маркетингових стратегій, прогнозування попиту та формування індивідуалізованих пропозицій.

Для D2C моделей найбільш репрезентативними показниками є вартість залучення клієнта (CAC), довічна цінність клієнта (LTV), коефіцієнт утримання клієнтів (retention rate), середня вартість замовлення (AOV) та окупність маркетингових інвестицій (ROMI).

Водночас розвиток електронної комерції, цифрових продуктів та підписочних платформ зумовлює адаптацію аналітичного інструментарію управління продажами під специфіку циклу залучення та утримання користувачів. Для оцінки ефективності комерційної діяльності у цифровому середовищі ключового значення набувають показники активності аудиторії та результативності маркетингових воронки. Зокрема інтенсивність взаємодії споживачів із цифровим продуктом вимірюється через рівень активних споживачів (Active Users) – користувачі, які виконали дію (за день, тиждень, місяць), тоді як фінансова стійкість моделей із передодплатою оцінюється за допомогою прогнозованого щомісячного повторюваного доходу (MRR – Monthly Recurring Revenue) та середнього доходу з одного користувача (ARPU – Average Revenue Per User). Важливим елементом конфігурування систем управління продажами тут виступає аналіз ефективності залучення трафіку через вартість тисячі рекламних показів (CPM – Cost Per Mille) та коефіцієнт клікабельності рекламних матеріалів (CTR – Click-Through Rate). При цьому ключовим маркером деструкції клієнтської бази та ефективності заходів із збереження лояльності виступає коефіцієнт відтоку користувачів (Churn Rate), що відображає частку споживачів, які припинили користування або оплату сервісу за визначений період.

Таким чином, для B2C та D2C моделей домінуючим є клієнтоорієнтований підхід до управління продажами, який базується на використанні CRM-платформ, систем автоматизації маркетингу, цифрової аналітики та показників, що характеризують інтенсивність взаємодії зі споживачем.

Порівняльний аналіз різних бізнес-моделей свідчить, що ефективність системи управління продажами визначається не стільки рівнем цифровізації підприємства, скільки відповідністю застосованих управлінських інструментів особливостям організації торговельних процесів. Універсалізація цифрових рішень, зокрема безумовне впровадження CRM-систем незалежно від типу бізнесу, не завжди є економічно обґрунтованою.

У зв'язку з цим доцільно застосовувати адаптивний підхід до формування систем управління продажами, який передбачає вибір організаційних, інформаційних та аналітичних інструментів залежно від бізнес-моделі підприємства, характеру клієнтської взаємодії, масштабів номенклатури та структури господарських операцій.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність застосування архітектури бізнес-моделей (B2B, B2C, B2G, D2C) як інтеграційного базису для проектування систем управління продажами, що дозволяє узгодити їхній інструментарій із контрактно-орієнтованим (транзакційним) або клієнтоорієнтованим (реляційним) вектором комерційної діяльності. Доведено, що B2B та B2G моделі вимагають жорстких ERP/CRM-контурів, процесного регламенту та аналізу рентабельності угод, тоді як B2C та D2C орієнтовані на дата-центричні аналітичні інструменти, автоматизацію комунікацій та метрики утримання клієнтів (LTV, CAC, Retention). Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного підходу та формування автономних управлінських контурів для підприємств із гібридними моделями функціонування з метою запобігання процесійним конфліктам та підвищення загальної гнучкості збутової системи.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої концептуальної моделі управління продажами на підприємствах із різними архітектурами бізнес-моделей (B2B, B2G, B2C, D2C), розробленням методики кількісного оцінювання ефективності контрактно-орієнтованого та клієнтоорієнтованого стратегічних векторів, а також дослідженням впливу цифрової трансформації, штучного інтелекту та CRM/ERP-систем на вибір і результативність відповідних моделей управління продажами.

Література:

1. Пилипчук, В. П., Данніков, О. В. (2011). *Управління продажем* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 627.
2. Pylypchuk, V. P., & Dannikov, O. V. (2011). *Upravlinnia prodazhem* [Sales Management]. Kyiv, Ukraine: KNEU, 627. [in Ukrainian].
3. Россоха, В. В. (2012). Промисловий і споживчий маркетинг: особливості та інструменти. *АгроІнКом*, 7-9, 85–89. <<https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2289>>. (2026, липень, 22).



Rossokha, V. V. (2012). Promyslovyy i spozhyvchy marketynh: osoblyvosti ta instrumenty [Industrial and consumer marketing: characteristics and tools]. *AhroInKom*, (7-9), 85-89. <<https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2289>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

3. Бужимська, К. О. (2022). Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*, 33, 24–30. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03>

Buzhymyska, K. O. (2022). Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy na vyrobnycho-torhovelnomu pidpriemstvi [Organizing an effective sales management system at a manufacturing and trading enterprise]. *Pidpriemnytstvo i Torhivlia* [Entrepreneurship and Trade], (33), 24-30. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03> [in Ukrainian].

4. Зоріна, О. І., Наумова, О. Е., Сиволовська, О. В., Боровська, О. Г. (2012). *Маркетингова політика розподілу* : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 210.

Zorina, O. I., Naumova, O. E., Syvolovska, O. V., & Borovska, O. H. (2012). *Marketynhova polityka rozpodilu* [Marketing distribution policy]. Kharkiv, Ukraine: UkrDAZT, 210. [in Ukrainian].

5. Балджи, М. Д., Однолько, В. О. (2021). *Економіка та організація торгівлі* : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 344.

Baldzhy, M. D., & Odnolko, V. O. (2021). *Ekonomika ta orhanizatsiia torhivli* [Economics and organization of trade]. Kyiv, Ukraine: FOP Huliaieva V. M., 344. [in Ukrainian].

6. Филевич, Л. Г., Попова, Л. О., Прядко, О. М., Мітєєва, Т. Л., Прибилович, Л. А. (2014). Комерційна діяльність : навч. посіб. з дисц. «Комерційна діяльність». Харків : ХДУХТ, 225.

Fylevych, L. H., Popova, L. O., Priadko, O. M., Mitiaieva, T. L., & Prybylovych, L. A. (2014). *Komertsiiina diialnist* [Commercial activity]. Kharkiv, Ukraine: KhDUKhT, 225. [in Ukrainian].

7. Шалева, О. І. (2021). Публічні закупівлі як основа B2G-системи електронної комерції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 65, 161–171. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-22>

Shaleva, O. I. (2021). Publichni zakupivli yak osnova B2G-systemy elektronnoi komertsii [Public procurement as the foundation of a B2G e-commerce system]. *Visnyk Lvivskoho Torhovelnno-Ekonomichnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky* [Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences], (65), 161-171. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-22> [in Ukrainian].

8. Чирка, А. М. (2026). Визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Time Description of Economic Reforms*, 4, 145–150. DOI: 10.32620/cher.2025.4.16

Chyrka, A. M. (2026). Vyznachennia kanaliv zbutu produktsii pidpriemstva v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Determining an enterprise's product distribution channels in the context of the digital economy development]. *Time Description of Economic Reforms*, (4), 145-150. DOI: 10.32620/cher.2025.4.16 [in Ukrainian].

9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Boston, MA: Pearson, 179-295.

10. Старостіна, А. О., Кравченко, В. А., Пригара, О. Ю., Ярош-Дмитренко, Л. О. (2018). *Маркетинг* : навч. посіб. Київ : Інтерсервіс, 216. URL: <https://omu.marketing/wp-content/uploads/2021/04/marketynh_navchalnyi-posibnyk.pdf>. (2026, липень, 22).

Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Pryhara, O. Yu., & Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2018). *Marketynh* [Marketing] (A. O. Starostina, Ed.). Kyiv, Ukraine: Interservis, 216. <https://omu.marketing/wp-content/uploads/2021/04/marketynh_navchalnyi-posibnyk.pdf>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

11. Окландер, М. А., Жарська, І. О. (2014). *Поведінка споживача* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 208. <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5768/1/2014-148pidruchnik_marketing_consumer.pdf>. (2026, липень, 22).

Oklander, M. A., & Zharska, I. O. (2014). *Povedinka spozhyvacha* [Consumer behavior]. Kyiv, Ukraine: Tsentr uchbovoi literatury. <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5768/1/2014-148pidruchnik_marketing_consumer.pdf>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

12. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 288.

13. Gunz, C. (2023). *Key success factors for direct-to-consumer (D2C) business models in e-commerce* (Master's thesis). University of Applied Sciences Vorarlberg, Höchst, Austria, 112.

14. Шалева, О. (2020). D2C: нова модель електронної комерції в сучасних економічних і соціальних умовах. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р.) / відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. Тернопіль : ТНЕУ, 79–80. <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38037>>. (2026, липень, 22).

Shaleva, O. (2020). D2C: Nova model elektronnoi komertsii v suchasnykh ekonomichnykh i sotsialnykh umovakh [D2C: A New E-Commerce Model in Modern Economic and Social Conditions]. In P. R. Putsenteilo (Ed.), *Perspektyvy rozvytku nauky i biznesu v hlobalnomu seredovyshchi* [Prospects for the Development of Science and Business in a Global Environment]. Ternopil, Ukraine: TNEU, 79-80. <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38037>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

15. Ляшенко, Р. В. (2018). Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*, 12 (64), 296–301. DOI: 10.32839/2304-5809/2018-12-64-71.

Liashenko, R. V. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi [Key approaches to business management]. *Molodyi Vchenyi* [Young Scientist], 12(64), 296-301. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71> [in Ukrainian].



16. Запара, Л. А. (2015). Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*, 20. <http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf>. (2026, липень, 22).
- Zapara, L. A. (2015). Osnovni pidkhody do upravlinnia: Evoliutsiia i perspektyvy [Key Approaches to Management: Evolution and Prospects]. *Ahrosvit [Agrosvit]*, (20). <http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].
17. Кононова, І. В. (2013). Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. *Прометей*, 1(40). <<https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000090219>>. (2026, липень, 22).
- Kononova, I. V. (2013). Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh [Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions]. *Prometei [Prometheus]*, 1(40). <<https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000090219>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].
19. Тімченко, О. Д. (2021). Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2(34), 74–81. DOI: 10.5281/zenodo.5799520
- Timchenko, O. D. (2021). Teoretychna sutnist poniattia upravlinnia prodazhamy [The theoretical essence of the concept of sales management]. *Ekonomichna Stratehiia i Perspektyvy Rozvytku Sfery Torhivli ta Posluh [Economic Strategy and Development Prospects for the Trade and Services Sector]*, 2(34), 74-81. DOI: 10.5281/zenodo.5799520 [in Ukrainian].
19. Штефанич, Д., Дячун, О. (2016). Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. Вісник ТНЕУ, 2. <<https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/694/707>>. (2026, липень, 22).
- Shtefanych, D., & Diachun, O. (2016). Upravlinnia prodazhem, yoho funktsii ta obiektna oriientatsiia [Sales management: functions and object orientation]. *Visnyk TNEU [TNEU Bulletin]*, (2). <<https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/694/707>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].
20. The Sales Collective. (n.d.). Why the sales competency approach outperforms one-size-fits-all methodologies. <<https://thesalescollective.com/sales-competency-approach-outperforms-one-size-fits-all-methodologies/>>. (2026, July, 22).
21. Hildmann, G., & Vossebein, U. (2020). A competence-based approach to sales transformation in markets under pressure to change, using the example of the German electricity market. Kronberg, Germany: KAIROS GmbH. <https://kairos-kronberg.com/A_competence-based_approach_to_sales_transformation_16_06_20.pdf>. (2026, July, 22).
22. Seglund, P. H. (2012). Behavior based sales: A study of behavioral techniques for sales performance improvement (Doctoral dissertation). Western Michigan University, Kalamazoo, MI, United States. <<https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1124&context=dissertations>>. (2026, July, 22).
23. Jahic, S. (2026). What is value-based selling: What it is and how it works in B2B. Salesmotion Blog. <<https://salesmotion.io/blog/what-is-value-based-selling>>. (2026, July, 22).
24. Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
25. Töytäri, P., & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009>
26. Xactly Corp. (2021). Sales ecosystem: How to identify, understand, and maintain yours. <<https://www.xactlycorp.com/blog/sales-performance/sales-ecosystem-how-identify-understand-maintain>>. (2026, July, 22).
27. Chaika, I. (2026). Data-driven sales management: The role of analytics in improving sales team performance. *Economics & Education*, 11(2), 54-61. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2026-2-7>



Отримано: 12 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 17 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 19 серпня 2026 р.

Email: borovik.marina@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7362-7830>

Email: maria.osinska@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0643-5550>

Email: dudnikd2002@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0006-5272-5937>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-106-113](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-106-113)

Borovyk M. V., Osinska M. S., Dudnyk D. S. Conceptual foundations of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 106–113.

UDC: 005.21:005.35:004

JEL-Classification: M10, M14, O33, Q01

Maryna Borovyk,

*Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Mariia Osinska,

*PhD in Philology, Associate Professor at Foreign Philology and Translation Studies Department,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Denys Dudnyk,

Quality Assurance Engineer, LLC «Cybenetics Ukraine», Lviv

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines theoretical aspects of developing strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation. The relevance of the study is driven by the need to adapt strategic management systems to digital economy challenges and ensure long-term competitiveness, organizational resilience, and sustainability. The purpose of the article is to substantiate the conceptual foundations of strategic management for sustainable organizational development and formulate a conceptual model for their practical implementation. The methodological basis comprises systemic, process-based, strategic, and integrative approaches, along with theoretical generalization, comparative analysis, synthesis, and conceptual modeling. The study establishes that digital transformation significantly alters strategic management by embedding digital technologies into strategic analysis, planning, implementation, and monitoring. The authors' approach defines strategic management for sustainable development as an integrated system combining sustainability principles, modern strategic tools, and digital technologies to ensure adaptability, resilience, and long-term stakeholder value. Key conceptual foundations – including purpose, object, subject, principles, functions, tools, and digital technologies – are systematized into a conceptual model reflecting the interaction between external environments and digital management frameworks. The scientific novelty lies in substantiating conceptual foundations that unite digital technologies, sustainable development principles, and modern management tools into a cohesive system. The practical significance lies in the applicability of the proposed model to designing sustainable development strategies, improving strategic management systems, and enhancing digital maturity, adaptability, and competitiveness in modern organizations.

Keywords: strategic management; sustainable development; modern organizations; digital transformation; digital technologies; strategic governance; conceptual model.

Боровик Марина Вікторівна,

*докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

Осінська Марія Сергіївна,

*кандидатка філологічних наук, доцентка кафедри іноземної філології та перекладу
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

Дудник Денис Сергійович,

інженер забезпечення якості, ТОВ «Сайбенетікс Україна», м. Львів

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні аспекти формування стратегічного менеджменту сталого розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації



систем стратегічного управління до сучасних викликів цифрової економіки, посиленням вимог щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, організаційної стійкості та реалізації принципів сталого розвитку. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного менеджменту сталого розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації та розроблення концептуальної моделі їх практичної реалізації. Методологічною основою дослідження є системний, процесний, стратегічний та інтеграційний підходи, а також методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, порівняння та концептуального моделювання. У процесі дослідження встановлено, що цифрова трансформація суттєво змінює зміст стратегічного менеджменту, інтегруючи цифрові технології у процеси стратегічного аналізу, планування, реалізації, моніторингу та коригування стратегічних рішень. Обґрунтовано авторський підхід до трактування стратегічного менеджменту сталого розвитку сучасних організацій як інтегрованої системи стратегічного управління, що поєднує принципи сталого розвитку, сучасний інструментарій стратегічного менеджменту та цифрові технології з метою забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності, організаційної стійкості та створення довгострокової цінності для стейкхолдерів. Систематизовано ключові концептуальні засади стратегічного менеджменту, які охоплюють мету, об'єкт, предмет, принципи, функції, інструментарій, цифрові технології та очікувані результати функціонування системи стратегічного управління. Запропоновано концептуальну модель стратегічного менеджменту сталого розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації, яка відображає взаємозв'язок зовнішнього середовища, стратегічних орієнтирів, ядра стратегічного менеджменту, цифрового контуру, забезпечувальних компонентів та результатів функціонування системи. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад стратегічного менеджменту сталого розвитку сучасних організацій, що забезпечують інтеграцію цифрових технологій із принципами сталого розвитку та сучасним інструментарієм стратегічного управління в єдину систему стратегічного менеджменту. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі під час формування та реалізації стратегій сталого розвитку сучасних організацій, удосконалення системи стратегічного управління, підвищення цифрової зрілості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, сталий розвиток, сучасна організація, цифрова трансформація, цифрові технології, стратегічне управління, концептуальна модель.

Problem Statement. Digital transformation has become one of the key drivers of the development of modern organizations, as it fundamentally changes the principles of business operations, value creation mechanisms, models of stakeholder interaction, and approaches to managerial decision-making. The rapid adoption of digital technologies, artificial intelligence, data analytics, and digital platforms creates new requirements for strategic management systems, which must ensure adaptability, innovativeness, competitiveness, and the long-term resilience of modern organizations in a dynamic external environment.

At the same time, the implementation of the sustainable development concept has become one of the key strategic priorities of modern organizations, directing them toward achieving balanced economic, social, and environmental outcomes. Under these conditions, strategic management should ensure not only the efficient use of resources and the achievement of strategic objectives but also the integration of sustainable development principles into all management processes, thereby contributing to the creation of long-term value for both the organization and its stakeholders.

The combination of digital transformation and the imperatives of sustainable development necessitates a reconsideration of traditional approaches to strategic management and the development of new conceptual foundations for managing modern organizations. These foundations should ensure the integration of digital technologies, sustainable development principles, and modern strategic management tools into a unified management system capable of supporting the effective functioning and sustainable development of organizations in the digital economy. This underscores the need for a scientific substantiation of the conceptual foundations of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation, which should serve as the theoretical basis for developing an effective strategic management system in the digital economy.

Analysis of Recent Research and Publications. Issues related to digital transformation, strategic management, and the sustainable development of modern organizations have become the focus of contemporary economic research. The theoretical and practical aspects of the digital transformation of modern organizations have been extensively examined in the works of D. Rybalchenko, N. Andriiv, A. Bondar, P. Verhoef, and other scholars [1–4]. The problems of strategic management in modern organizations and the development of strategic management tools under conditions of a dynamic external environment have been addressed in the studies of M. Chepeliuk, M. Borovyk, H. Zaporozhets, and N. Tryzna [5; 6]. Specific aspects of the impact of digitalization on the business processes of modern organizations, their digital maturity, and the management of digital transformation have been investigated by M. Kravchenko, V. Salabai, H. Chmeruk, O. Storozhenko, H. Chmil, L. Shymanovska-Dianyach, O. Lozova, I. Hubarieva, N. Bielikova, O. Yaholnytskyi, and other researchers [7–11]. However, an analysis of the existing scientific literature indicates that the conceptual foundations of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation remain insufficiently explored.



Purpose and objectives of the study. The purpose of the article is to substantiate the conceptual foundations of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation and to develop a conceptual model for their implementation. To achieve this purpose, the following research objectives were defined: to generalize existing scientific approaches to strategic management, sustainable development, and digital transformation of modern organizations; to clarify the essence of strategic management for the sustainable development of modern organizations and systematize its key conceptual elements; to determine the impact of digital transformation on the main components of the strategic management system; and to develop a conceptual model of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation.

Main Body of the Study. The current stage of economic development is characterized by the high dynamism of the external environment, accelerated technological change, intensified global competition, and the widespread adoption of digital technologies. Under these conditions, ensuring the long-term effectiveness of modern organizations requires a reconsideration of traditional approaches to strategic management, which is gradually evolving from a long-term planning system into a comprehensive mechanism for creating sustainable competitive advantages, adapting to environmental changes, and ensuring balanced development.

Contemporary research indicates that digital transformation is no longer viewed solely as a process of implementing information technologies. Instead, it encompasses comprehensive changes in business models, organizational structures, business processes, management systems, and corporate culture, thereby creating new conditions for the functioning of modern organizations. In this context, digital technologies have become one of the key drivers of enhancing the effectiveness of strategic management by improving the timeliness of managerial decision-making, increasing the flexibility of organizational processes, and facilitating the creation of new competitive advantages [1–4; 7–11].

Traditionally, strategic management has focused on defining the long-term development goals of an organization, formulating competitive strategies, and ensuring the efficient use of resources. However, contemporary challenges associated with the digital transformation of the economy, increasing environmental uncertainty, and the need to achieve sustainable development goals have significantly expanded its functional scope. Today, strategic management should ensure not only the implementation of strategic priorities but also the development of organizational resilience, adaptability, and the capacity for continuous change [5; 6].

Therefore, modern strategic management should be regarded as an integrated management system that combines a strategic vision for organizational development, sustainable development principles, and the capabilities of digital technologies. Such integration creates the foundation for developing new conceptual principles of strategic management aimed at ensuring the long-term competitiveness, resilience, and balanced development of modern organizations.

An analysis of the scientific literature indicates that a unified approach to interpreting strategic management for the sustainable development of modern organizations has not yet been established. Most researchers examine this concept through the perspective of its individual components. Some scholars emphasize strategic management as a process of formulating and implementing the long-term development goals of an organization [5; 6], whereas others investigate digital transformation as a driver of changes in business models, management processes, and value creation mechanisms [1–4; 7–11]. At the same time, the concept of sustainable development is predominantly viewed as a system of economic, social, and environmental priorities that determine the strategic orientations of modern organizations.

Thus, contemporary scientific approaches demonstrate a gradual transition from the traditional understanding of strategic management as a tool for achieving economic performance to its interpretation as a comprehensive management system for ensuring the long-term development of an organization. However, most existing studies focus on individual aspects of digital transformation, strategic management, or sustainable development, while the issue of integrating these components into a unified conceptual framework remains insufficiently explored.

In this regard, strategic management for the sustainable development of modern organizations should be considered not merely as a set of individual managerial functions or digital tools but as an integrated management system that ensures the alignment of strategic objectives, sustainable development principles, and the opportunities created by digital transformation.

Therefore, strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation can be defined as an integrated strategic management system aimed at formulating, implementing, and adjusting the long-term development goals of an organization through the comprehensive integration of sustainable development principles, digital technologies, and modern strategic management tools in order to ensure organizational adaptability, competitiveness, resilience, and the creation of long-term value for all stakeholder groups.



The proposed definition makes it possible to systematize the key conceptual foundations of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation, including its purpose, object, subject, principles, functions, tools, digital technologies, and the expected outcomes of the strategic management system (Table 1).

Table 1

Conceptual Foundations of Strategic Management for the Sustainable Development of Modern Organizations in the Context of Digital Transformation

Conceptual Element	Description
Strategic Purpose	To ensure the long-term sustainable development of a modern organization through the integration of sustainable development principles, digital technologies, and strategic management in order to enhance its competitiveness, adaptability, and organizational resilience.
Management Object	The processes of strategic development of a modern organization in the context of digital transformation.
Management Subject	The set of managerial decisions, strategic processes, digital technologies, and management tools aimed at ensuring the sustainable development of an organization.
Principles	Systemic approach, strategic orientation, adaptability, innovativeness, digitalization, integration, stakeholder approach, social responsibility, environmental sustainability, and continuous development.
Key Function	Strategic analysis, strategic planning, development of strategic alternatives, strategy implementation, strategic monitoring, performance evaluation, and strategic adjustment.
Strategic Management Tools	Strategic analysis, scenario planning, strategy maps, Key Performance Indicators (KPIs), risk management, ESG approach, strategic controlling, and digital analytics.
Digital Technologies	Artificial Intelligence (AI), Big Data, Business Intelligence (BI), Internet of Things (IoT), Cloud Computing, Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) systems, digital platforms, and Digital Twins.
Expected Outcomes	Enhanced competitiveness, digital maturity, organizational resilience, adaptability, management effectiveness, innovative development, and the creation of long-term value for stakeholders.

Source: developed by the authors.

As shown in Table 1, strategic management for the sustainable development of modern organizations is a multidimensional system that integrates strategic, organizational, technological, and socio-economic components. Unlike the traditional approach to strategic management, which is primarily focused on achieving economic performance, the proposed approach integrates sustainable development principles, modern strategic management tools, and digital technologies into a unified management system aimed at ensuring long-term competitiveness, organizational resilience, and adaptability.

A distinctive feature of the proposed conceptual foundations is the systemic nature of the interrelationships among their components. In particular, digital technologies are viewed not as an independent direction of organizational development but as a strategic instrument for enhancing the effectiveness of strategic functions, supporting managerial decision-making, and facilitating the achievement of sustainable development goals. This approach makes it possible to consider digital transformation as an integral component of the strategic management system of modern organizations rather than merely as a process of technological modernization.

Accordingly, there is a need for a more comprehensive examination of the impact of digital transformation on the strategic management system for the sustainable development of modern organizations, since digitalization has become one of the key drivers of changes in the content, functions, and tools of strategic management.

The contemporary processes of digital transformation significantly reshape approaches to strategic management by expanding its functional capabilities and improving the quality of managerial decision-making. Whereas digitalization was initially associated primarily with the automation of individual business processes, it now encompasses all levels of organizational management, creating new mechanisms for strategic analysis, planning, implementation, and control [1; 4].

Digital technologies enable the rapid collection, processing, and analysis of large volumes of data, thereby substantially enhancing the quality and validity of strategic managerial decisions. The application of Artificial Intelligence (AI), Big Data, Business Intelligence (BI), digital platforms, Enterprise Resource Planning (ERP), and Customer Relationship Management (CRM) systems facilitates the timely identification of changes in the external environment, supports the forecasting of alternative development scenarios, and enables the prompt adjustment of an organization's strategic priorities [1; 7; 10; 11].

Therefore, digital transformation has a profound impact on all components of the strategic management system of a modern organization by ensuring their digital integration and enhancing the effectiveness of strategic decision-making. A generalized overview of the main directions of this influence is presented in Figure 1.

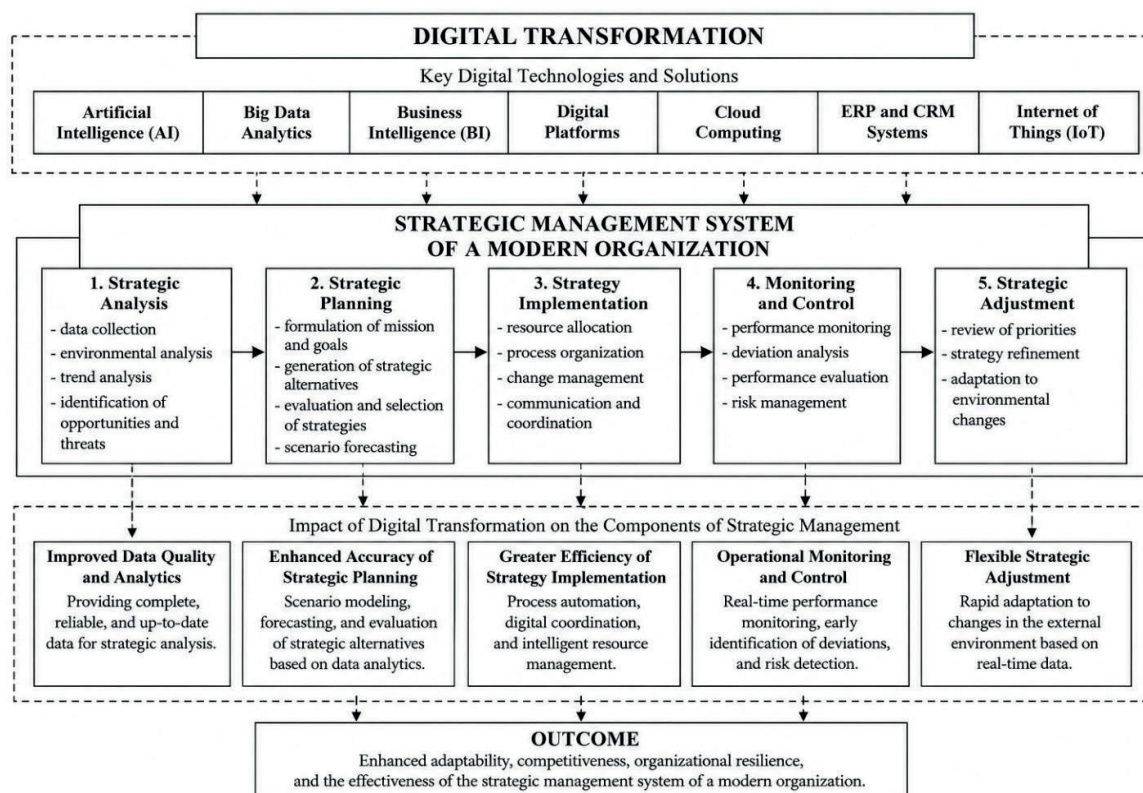


Figure 1. The Impact of Digital Transformation on the Strategic Management System of a Modern Organization

Source: developed by the authors based on [1; 4–7; 10; 11].

As shown in Figure 1, digital transformation is not an independent direction of organizational development but is integrated into all functional components of the strategic management system. Its influence extends throughout every stage of the strategic management cycle, from strategic analysis to monitoring, control, and strategic adjustment. The application of modern digital technologies enhances the quality of information and analytical support, expands the possibilities for forecasting alternative development scenarios, facilitates a rapid response to changes in the external environment, and improves the effectiveness of strategic managerial decision-making.

The proposed approach makes it possible to consider digital transformation as an integrating factor in the strategic management of the sustainable development of modern organizations. It ensures the interconnection between strategic objectives, managerial processes, digital technologies, and the expected development outcomes. This provides the foundation for developing a conceptual model of strategic management for the sustainable development of modern organizations that integrates sustainable development principles, modern strategic management tools, and digital technologies into a unified management system.

The findings of the study indicate that the effectiveness of strategic management for the sustainable development of modern organizations largely depends on the level of integration of digital technologies into the strategic management system. At the same time, digitalization should not be regarded as an independent direction of organizational development, since its strategic value is realized only when it is aligned with the organization's mission, strategic objectives, sustainable development principles, and overall corporate strategy. Therefore, the development of a strategic management system under contemporary conditions should be based on the comprehensive integration of managerial, organizational, informational, and digital components.

Taking into account current trends in the development of strategic management and the results of the analysis of existing scientific approaches, a conceptual model of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation is proposed. Unlike existing approaches, the proposed model considers digital transformation not as a separate direction of organizational modernization but as an integrating element that ensures the interconnection between strategic processes, sustainable development principles, and digital technologies.

The conceptual model is based on the systems approach and reflects the logical sequence of the formation and implementation of strategic management for the sustainable development of a modern organization. Its structure



comprises interconnected blocks representing the influence of the external environment, strategic development orientations, the core strategic management processes, the digital management framework, supporting components, and the outcomes of the system's functioning. The interaction among these elements forms a unified strategic management mechanism capable of ensuring organizational adaptability to environmental changes, improving the effectiveness of managerial decision-making, and achieving the long-term goals of sustainable development.

The overall structure of the proposed conceptual model of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation is presented in Figure 2.

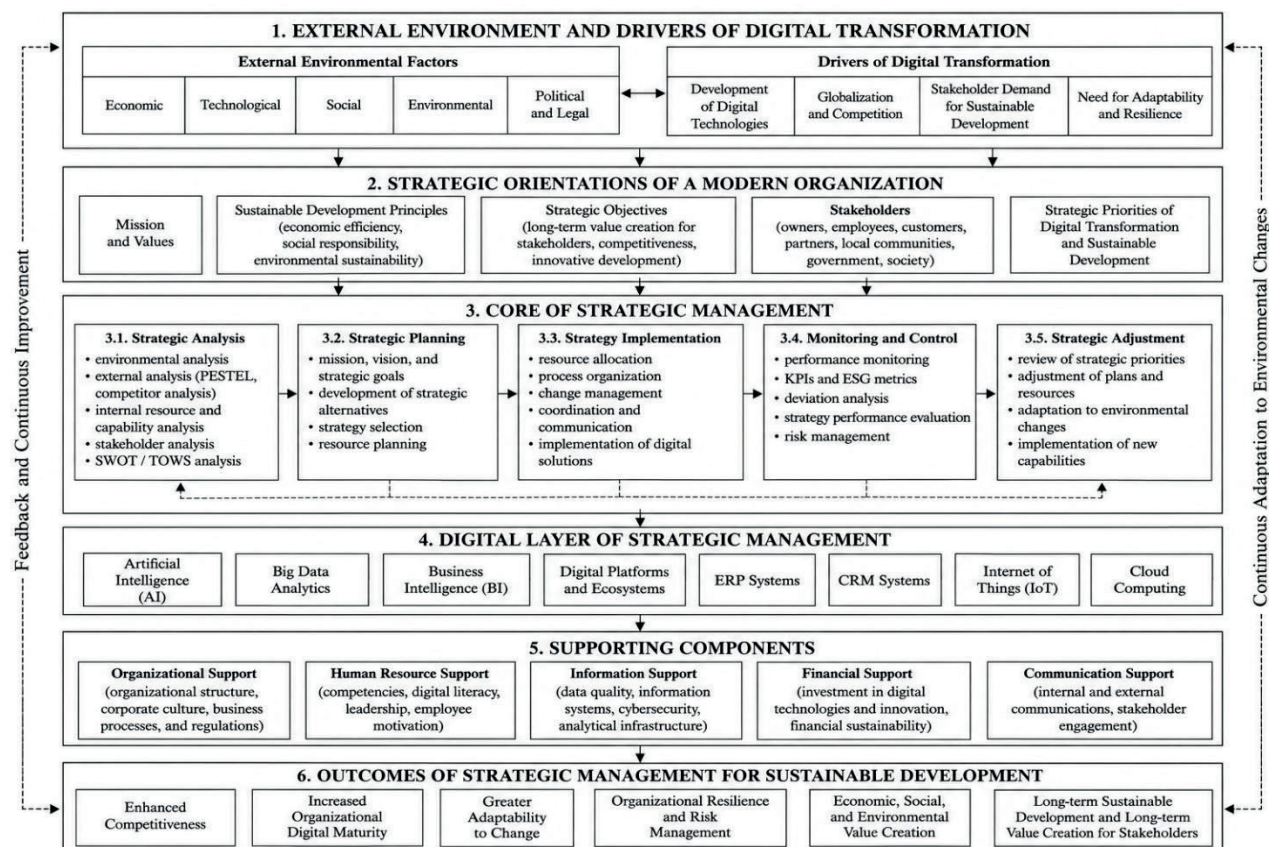


Figure 2. Conceptual Model of Strategic Management for the Sustainable Development of Modern Organizations in the Context of Digital Transformation

Source: developed by the authors.

As shown in Figure 2, strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation represents a multi-level integrated system in which all structural components are interconnected and interdependent. Its functioning begins with the influence of external environmental factors and the drivers of digital transformation, which create new requirements for the strategic development of organizations and determine the need to adapt the strategic management system to contemporary business conditions.

The next level of the model comprises a system of strategic orientations that defines the organization's mission, strategic objectives, priorities of sustainable development and digital transformation, and ensures the alignment of the interests of key stakeholder groups. These strategic orientations determine the content and direction of strategic managerial decisions and serve as the foundation for shaping the long-term development trajectory of a modern organization.

The core of the proposed model is formed by the strategic management system, which encompasses the interconnected processes of strategic analysis, planning, implementation, monitoring, and strategic adjustment. Unlike traditional strategic management models, these processes operate in close interaction with the digital layer of strategic management, which provides information and analytical support for managerial decision-making, increases the responsiveness of organizations to changes in the external environment, and creates the conditions for the continuous improvement of the management system.

The effectiveness of the proposed model is ensured by a comprehensive set of organizational, human resource, information, financial, and communication components that create the necessary conditions for implementing



strategic priorities and adopting digital technologies. This approach enables not only the digital modernization of individual business processes but also the comprehensive transformation of the entire strategic management system in accordance with the principles of sustainable development.

The implementation of the proposed conceptual model results in the development of an adaptive, competitive, and digitally mature organization capable of responding effectively to external challenges, achieving balanced economic, social, and environmental development, and creating long-term value for all stakeholder groups. An important feature of the model is the presence of feedback mechanisms among its structural components, ensuring the continuous improvement of the strategic management system in response to changes in the external environment and emerging opportunities created by digital transformation.

Thus, the proposed conceptual model establishes a comprehensive theoretical framework for strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation. Its practical application will contribute to improving the quality of strategic management, ensuring the balanced development of organizations, enhancing the effective use of digital technologies, and strengthening their long-term competitiveness.

Conclusions. The study substantiates the conceptual foundations of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation, based on the integration of sustainable development principles, modern strategic management tools, and digital technologies into a unified strategic management system. It is established that digital transformation changes the content and implementation of the key functions of strategic management – strategic analysis, planning, strategy implementation, monitoring and control, and strategic adjustment – by enhancing data quality and analytical capabilities, improving the accuracy of strategic planning, increasing the efficiency of strategy implementation, enabling real-time monitoring, and facilitating flexible strategic adjustment. An author's interpretation of strategic management for the sustainable development of modern organizations in the context of digital transformation is proposed, which, unlike approaches that consider strategic management, sustainable development, and digital transformation as separate areas, integrates them into a unified system focused on adaptability, competitiveness, organizational resilience, and long-term value creation for stakeholders. The developed conceptual model extends this approach by considering digital transformation not as a separate area of technological modernization but as an integrating component that links strategic orientations, strategic management processes, sustainable development principles, digital technologies, supporting components, and expected outcomes within a single framework. The practical implementation of the proposed approach can contribute to enhancing the adaptability, digital maturity, competitiveness, and organizational resilience of modern organizations, thereby supporting their long-term sustainable development. Future research should focus on developing a methodological approach to evaluating the effectiveness of strategic management for the sustainable development of modern organizations and establishing a comprehensive system of performance indicators.

References:

1. Rybalchenko, D. (2026). Ekonomichna sutnist ta stratehichna rol tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv v umovakh formuvannya tsyfrovoy ekonomiky [Economic essence and strategic role of digital transformation of enterprises in the conditions of the digital economy formation]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-57> [in Ukrainian].
2. Andriiv, N. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoretychnyi bazys [Digital transformation of an enterprise: theoretical basis]. *Efektivna ekonomika [Effective Economy]*, 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.79 [in Ukrainian].
3. Bondar, A. O. (2023). Sutnist i priorytetnist tsyfrovoy transformatsii dlia mizhnarodnoho biznesu [The essence and priority of digital transformation for international business]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu [Actual Problems of Regional Economy Development]*, 1(19), 96–108. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.96-108> [in Ukrainian].
4. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
5. Chepeliuk, M. I. (2021). Instrumentarii stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsii ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku [Strategic management toolkit in the context of modern concepts and trends of world economic development]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. [in Ukrainian].
6. Borovyk, M. V., Zaporozhets, H. V., & Tryzna, N. V. (2026). Marketynhovi aspekty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom kompanii v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti [Marketing aspects of strategic management of company development under conditions of risk and uncertainty]. *Ekonomika i rehion [Economy and Region]*, 1(100), 156–162. [https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1\(100\).4378](https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4378) [in Ukrainian].



7. Kravchenko, M. O., & Salabai, V. O. (2023). Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of digital transformation of enterprise business processes]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» [Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»]*, 26. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> [in Ukrainian].
8. Chmeruk, H. H., & Storozhenko, O. O. (2019). Tsyfrova transformatsiia yak nova forma transformatsii finansovykh vidnosyn subiektiv hospodariuvannia [Digital transformation as a new form of transformation of financial relations of business entities]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnykova [Odesa National University Herald]*, 24(4), 164–169. <https://doi.org/10.15276/2306-5680.24.4.2019.25> [in Ukrainian].
9. Chmil, H. L. (2021). Adaptivna povedinka subiektiv spozhyvchoho rynku v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky: teoriia, metodolohiia, praktyka [Adaptive behavior of consumer market entities in the conditions of digital transformation of the economy: theory, methodology, practice]. Kharkiv: Vyd. Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].
10. Shymanovska-Dianych, L. M., & Lozova, O. V. (2024). Vplyv tsyfrovoy zrilosti na transformatsiiu biznes-protsesiv pidpriemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy [The impact of digital maturity on the transformation of enterprise business processes under changes in the economy of Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu [Economics: Time Realities]*, 2(72), 74–84. <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11238252> [in Ukrainian].
11. Hubarieva, I., Bielikova, N., & Yabolnytskyi, O. (2024). Upravlinnia tsyfrovoyu transformatsiieiu pidpriemstva [Management of enterprise digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> [in Ukrainian].

Отримано: 03 липня 2026 р.

Прорецензовано: 15 липня 2026 р.

Прийнято до друку: 18 липня 2026 р.

Email: alla_centra@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9834-8712>

Email: matweykrysak@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0001-4481-7202>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-114-121](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-114-121)

Krysak A. I., Krysak M. F. Identification of criteria for conflict in land relations: causes and consequences. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 114–121.

UDC: 332.3

JEL-Classification: Q-56, Q-59

Alla Krysak,

*Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Enterprise Economics and International Business,
National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

Matviy Krysak,

Lawyer,

Limited Liability Company «Economic and Accounting Center of Scientific and Technical Services – Plus», Lutsk

IDENTIFICATION OF CRITERIA FOR CONFLICT IN LAND RELATIONS: CAUSES AND CONSEQUENCES

The article analyzes the causes of opposition and conflicting interests among stakeholders in land relations who pursue competitive goals that generate conflict situations. It examines the specific characteristics of land conflicts in the context of ensuring the ecological sustainability of agricultural land use, endorsing state land market regulation as a key mechanism to mitigate disputes and safeguard resource and ecological security against anthropogenic and natural hazards. The study addresses challenges to sustainable development in balancing economic growth, social justice, and environmental protection, framing conflict of interest as an enduring socio-civilizational phenomenon. The authors define and systematize conflicts of interest within land relations across three primary criteria: security, globality, and balance. Security criteria focus on mitigating economic, food, and environmental threats. Global criteria encompass international public interests, climatic conditions, territorial development, and discrepancies between Ukrainian and global land prices—attributed to the lack of integration with energy markets. Balance criteria address land ownership, disposal, protection, reproduction, rent distribution, environmental innovations, and the adoption of information technologies and artificial intelligence. Furthermore, the study examines intergenerational discrepancies, underscoring the necessity of preventive regulatory measures, stakeholder alignment, and collaborative governance. Differentiating conflicts of interest by these criteria allows for identifying root causes and risk consequences, thereby facilitating targeted resolution instruments tailored to the institutional environment and regulatory subjects of land relations.

Keywords: land relations, conflict of interest, security, globality, balance, risk, cause-and-effect relationships.

Крисак Алла Іванівна,

*докторка економічних наук, доцентка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу
Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне*

Крисак Матвій Федорович,

юрист

ТОВ «Госпрозрахунковий центр науково-технічних послуг – плюс», м. Луцьк

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КРИТЕРІЇВ КОНФЛІКТНОСТІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

У статті проаналізовано причини протистояння та зіткнення інтересів суб'єктів земельних відносин, що мають протилежні мотиви та конкурентні цілі, які породжують виникнення конфліктних ситуацій. Розглянуто специфічні особливості земельних конфліктів при обранні заходів забезпечення екологізації аграрного землекористування. Схвалено позицію державного регулювання ринку земель для нівелювання конфліктних ситуацій. Обґрунтовано зв'язок ресурсно-екологічної безпеки із станом захищеності інтересів держави від реальних чи потенційних загроз, внаслідок антропогенного або природного впливу на навколишнє середовище. Виокремлено низку викликів сталого розвитку, які загрожують досягненню збалансованості між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. Прислідено увагу інституту конфлікту інтересів як загальносуспільному, цивілізаційному явищу, що супроводжує людство. Авторами визначено та систематизовано аспекти конфлікту інтересів у системі земельних відносин за критеріями безпеки, глобальності та збалансованості земельних відносин. Критерії безпеки ідентифіковано за врахуванням зниження загрози небезпек та ризиків, що породжуються конфліктами економічного, продовольчого та екологічного характеру. Критерії глобальності ідентифіковано за виникненням конфліктів, які охоплюють протистояння міжнародних суспільних інтересів та передбачають використання міжнародних

стандартів, кліматичних умов, водозабезпеченості територій, освоєності територій, рівня світових цін на земельні ресурси (зокрема, сфокусовано увагу, що невідповідність вартості землі в Україні світовим цінам є наслідком відсутності «прив'язки» ціни землі до вартості енергоносіїв на світових біржах, що не дає можливості досягнути високого рівня соціо-еколого-економічного розвитку країни, так як саме ціни визначають конкурентоспроможність більшості економік світу). Критерії збалансованості земельних відносин ідентифіковано щодо використання, володіння та розпорядження, охорони та відтворення земельних ресурсів, за способом використання земельних ресурсів, ресурсоемністю, рентою, розподілом благ, моніторингом земельних ресурсів, інформаційними технологіями та штучним інтелектом, формами землекористування, суміжним і черезсуміжним землекористуванням, а також нецільовим використанням, договірними зобов'язаннями, природоохоронними інноваціями, цілями сталого розвитку. Також проаналізовано причини та наслідки конфліктів, які спонукають до неузгодженості інтересів теперішніх і майбутніх поколінь, що вимагає застосування превентивних заходів у системі регулювання земельних відносин із узгодженням інтересів різних соціальних верств, розвитку стейкхолдерства та виробленням спільної політики прийняття управлінських рішень. Групування конфлікту інтересів, що виокремлено в розрізі окремих критеріїв дозволить визначити причини виникнення та наслідки ризиків з метою подальшої диференціації інструментів усунення конфліктних ситуацій, виходячи з наявного інституціонального середовища землекористування, суб'єктів та об'єктів регулювання земельних відносин.

Ключові слова: земельні відносини, конфлікт інтересів, безпека, глобальність, збалансованість, ризик, причинно-наслідкові зв'язки.

Problem Statement. In contemporary conditions, the conflict in land relations is primarily associated with the military aggression of the Russian Federation on the territory of Ukraine, including the annexation of the Autonomous Republic of Crimea, the temporary occupation of Donetsk and Luhansk regions, and ultimately the full-scale invasion in 2022 and ongoing military actions in parts of the regions occupied by Russia [1]. According to analytical materials from Deep State, by the end of 2025, 116,165 square kilometers of Ukrainian land remained under Russian occupation. This accounts for 19.25% of the entire territory, or every 5th square kilometer. Specifically, during 2025, Russians occupied 4,336 square kilometers of Ukrainian territory, which, according to Deep State analysts, constitutes approximately 0.72% of the total territory of Ukraine [2]. Overall, from the total area of 603,628 km² [3], as of January 1, 2026, about 81% of Ukraine's territory remains temporarily under its control, but legally the borders remain unchanged and inviolable. Understanding the true scale of the state's territory allows for comprehension not only of its geographical location and area parameters, which constitute 5.7% of Europe's territory [3] and 0.44% of the entire world [3], but also the economic potential that can secure Ukraine's strategic global position. This necessitates the examination of contemporary realities in identifying criteria for conflict in land relations.

Analysis of recent research and publications. Despite the relevance and prevalence of the problem of land use conflicts, relatively few scientific studies have been dedicated to this issue. Even fewer investigations concern conflicts of interest in the regulation of land relations (notably studies by Kupinets L.E., Zhavnerchik O.V., Zayets V.M., Burkinsky B., Stepanov V., Kharichkov S., Ivanchenkov V.S., among others).

Aim and objectives of the study. The aim of this article is to identify and systematize the conflictuality of land relations by specific criteria for further differentiation of regulatory instruments.

Presentation of the main material. The accessibility and utilization of natural resources (land, water, forest, mineral, energy, etc.) and, consequently, redistribution of benefits have in most cases generated conflict situations. Problems inherent to land relations produce conflict scenarios because different social groups' use of land resources results in opposition and clashes of interests among land relation subjects who have opposing motives and competing goals. On one side, conflict manifests in compliance with environmental or food security requirements, and on the other—in achieving economic benefits to meet existing societal needs. Hence, it is exceptionally important to balance the interests of public and private, state and local, rural and urban, land users and landowners, employers and employees to avoid dangers and risks in implementing these interests within the socio-ecological-economic regulatory sphere concerning land use, possession, disposal, protection, and reproduction of land resources. Regulation can be viewed as a system of impulses leading to the development of a qualitatively new object of regulation (ownership relations, lease relations, rent relations, commodity-money relations, security relations, organizational-legal relations, etc.) and, accordingly, changes in its structure.

Conflict aspects in land use have been studied by Kupinets L.E. and Zhavnerchik O.V., who propose to consider specific features of land conflicts when selecting measures to ensure the ecological orientation of agricultural land use to prevent destructive behavior of subjects with opposing interests [4]. These scholars identify the following factors influencing the conflictuality of land relations: demographic (population size, distribution, migration); economic (deterioration of land productivity); social (interests of populations dependent on land, such as peasants); ethical-cultural (consumer society psychology shaping land resource management); and ecological factors [4].

Zayets V.M. argues that the development of conflict situations in land relations is caused by excessive concentration of functions in the State Geocadastre, duplication of control powers over land use and protection by



various ministries and agencies, polycentrism in decision-making, risks of multiple interpretations of the legislation, and, consequently, uncertainty and direct losses of land relation subjects leading to unpredictable costs [5]. Therefore, the current Ukrainian system of state regulation of land relations is doomed to create disproportions, dissatisfaction, and conflicts among land relation subjects [5]. The scholar advocates state regulation of the land market that should include:

Legislative definition of market access criteria (qualification requirements), establishment of legal regimes for land use (including ecological standards) within certain territories by zoning, establishment of public servitudes on private lands, and defining market transaction procedures.

Economic regulation through the development of land ownership taxation based on market attractiveness, development and implementation of social infrastructure programs at regional and local levels, support of financial services, and incentives for environmentally safe land use.

Administrative measures and controls including standards for economic land use (permissible pollutant and heavy metal content, requirements for use of erosion-prone lands, etc.).

Thus, state regulatory policy aims not at decision-making for each land use object but at establishing general rules allowing current and potential landowners and users to determine individual land use plans within established requirements [5].

In natural resource use theory, Burkinsky B., Stepanov V., and Kharichkov S. emphasize the special place of resource-ecological security as a critical component of national security. Broadly, resource-ecological security relates to the protection of vital state interests (individuals, society) from real or potential threats arising from anthropogenic or natural impacts on the environment, and to meeting needs that reliably ensure the existence and progressive development of society and the state, including needs for natural resources and a healthy living environment [6]. Security is guaranteed by a system of legislatively fixed political, legal, economic, and ecological measures that neutralize risky and conflict situations caused by destabilizing development factors. Therefore, land relations and land resources must also be viewed from the security perspective.

Regarding the paradigms of sustainable development, Ivanchenkov V.S. pragmatically considers contemporary world realities by highlighting multiple challenges that threaten the balance between economic growth, social justice, and environmental sustainability, including limited natural resources, economic inequality, climate change and ecosystem vulnerability, institutional weaknesses and corruption, insufficient human capital investments, conflicts among sustainable development goals, and reliance on external financing [7]. He argues that sustainable development challenges are multidimensional, interconnected threats of a complex, dynamic, and interrelated nature that cannot be overcome by traditional or fragmented policy tools [7]. We believe this multidimensionality of threats contributes to diverse conflicts in land and other production sectors.

A separate focus should be given to the institution of conflict of interest. Under anti-corruption legislation, the primary legal framework regulating measures to prevent and resolve conflicts of interest is the Law of Ukraine «On Prevention of Corruption» No. 1700-VII dated October 14, 2014. It defines: private interest as any property or non-property interest of a person, including those arising from personal, family, friendly, or other non-official relationships with physical or legal entities, including membership or activity in public, political, religious, or other organizations; potential conflict of interest as the presence of a private interest in the sphere where a person exercises official or representative powers, possibly influencing objective or impartial decision-making or actions during the exercise of powers; and real conflict of interest as a contradiction between a person's private interest and official or representative powers impacting objectivity or impartiality in decision-making or actions during said powers [8]. Overall, conflict of interest exists when professional judgment regarding a primary interest (e.g., research validity) may be influenced by a secondary interest (e.g., financial gain). Understanding this conflict is as important as recognizing actual conflicts of interest.

Regarding conflicts of interest in the development of public management science and practice, Lipich L.G. and colleagues consider conflict of interest a societal, civilizational phenomenon accompanying humanity [9, p. 155]. Only through combining strict anti-corruption laws with flexible but more universal ethical norms of civil servants can a dynamic mechanism for preventing conflicts of interest in public management be developed [9, p. 158]. This approach is applicable to implementing core regulatory tasks in land relations for avoiding stakeholder interest imbalances.

In addition to the above scholars' work and consistent with authorial research, we define characteristics of land conflicts based on several significant regulatory criteria and systematize their cause-effect relationships. Table 1 presents safety criteria.



Table 1

Characteristics of Land Conflicts Based on the Identification of Security Criteria

Criterion	Types of Conflicts	Causes of the conflict	Consequences
Security	Economic Security	Intensifying competition for resources, particularly territories containing raw materials and energy resources. Declining income levels. Inflation. Military conflict.	Threats to sovereignty and territorial integrity resulting from occupation and annexation of territories. Decline in the purchasing power of the majority of the population. Loss of investment due to negative regional development trends, changes in government, and imbalances between supply and demand in the land market. Withdrawal of land resources from economic circulation as a result of military operations during wartime and the post-war period.
	Food Security	The Threat of Food Shortages	Decline in soil fertility. Soil degradation.
	Environmental Security	Increased human impact. Violations of environmental protection laws. Low level of environmental awareness.	Increased human impact. Violations of environmental protection laws. Low level of environmental awareness.

Source: developed by the authors based on an analysis and expansion of [4] and [6].

The analysis of Table 1 demonstrates that conflicts within the system of land relations, when considered through the security criterion, are complex, interconnected, and multi-level in nature, encompassing economic, food, and environmental dimensions.

First and foremost, economic security conflicts arise under the influence of intensified competition for limited resources, particularly territories containing raw material and energy potential, as well as due to declining incomes, inflationary processes, and military actions. The combination of these factors results in significant adverse consequences, including threats to state sovereignty and territorial integrity, reduced purchasing power of the population, investment losses, and the withdrawal of land from economic circulation, especially under conditions of wartime and post-war recovery. Thus, the economic dimension of conflicts directly affects the stability of the land market and the efficiency of land resource utilization.

Food security conflicts, in turn, are determined by the risks of food shortages emerging against the backdrop of deteriorating land resources. The principal consequences of such processes include declining soil fertility and land degradation, which directly undermine the productive capacity of the agricultural sector and threaten long-term food security.

Environmental security conflicts are driven by increasing anthropogenic pressure, violations of environmental legislation, and a low level of environmental awareness. Their consequences include soil contamination, expansion of cultivated land areas, and increased ecosystem vulnerability, leading to the deterioration of the natural resource potential of territories and a decline in their environmental resilience.

In summary, security-related conflicts in the land sector constitute a systemic risk to sustainable development, as economic, food, and environmental consequences are interconnected and mutually reinforcing. This substantiates the necessity of an integrated approach to the regulation of land relations and land resource management aimed at simultaneously ensuring economic stability, food security, and environmental balance.

Table 2 identifies the criteria of globality as those reflecting the development of land relations not within an individual country or region but across numerous states constituting the global community, thereby contributing to the stabilization of public goods through the regulation of land relations.

The analysis of Table 2 indicates that conflicts identified according to the criterion of globality are formed under the influence of systemic international, natural-resource, and economic imbalances that transcend national boundaries and acquire a transnational character.

Primarily, conflicts associated with international standards and agreements emerge as a result of non-compliance with international commitments, the refusal of certain countries to fulfill obligations regarding greenhouse gas emission reductions, and the insufficient responsiveness of the global community to environmental challenges. This contributes to the intensification of global climate change, including the greenhouse effect and global warming. Furthermore, the utilization of natural resources by one state may generate adverse environmental impacts for other countries, while weakened international cooperation in land use reduces the level of coordination in conflict prevention efforts.

Conflicts conditioned by climatic factors are associated with the heterogeneity of natural landscapes and the uneven distribution of climatic conditions. This stimulates migration processes involving both population and labor



resources, as well as the relocation of production capacities to more favorable regions. Consequently, the structure of land use as the spatial basis for the allocation of productive forces undergoes significant transformations.

Table 2

Characteristics of Land Conflicts Based on the Identification of Criteria for Global Significance

Criterion	Types of Conflicts	Causes of the conflict	Consequences
Globality	International standards (agreements)	Failure to comply with international agreements. Countries' refusal to accept greenhouse gas emission quotas. Society's slow response to environmental challenges.	Global warming, the greenhouse effect. The use of natural resources in one country can have negative environmental consequences for another country or group of countries. The declining role of international cooperation in the field of land use leads to insufficient coordination among the parties in preventing conflict.
	Climatic conditions	Contrast in Landscapes.	Unfavorable climatic conditions for living and conducting economic activities lead to an increase in population and labor migration, as well as the relocation of production facilities to regions with more favorable climatic conditions, which will affect the utilization of land resources as the spatial basis for the distribution of productive forces.
	Water availability in the regions	The varying abilities of countries and individual regions to provide the necessary amount of water to meet the needs of their populations or industrial facilities.	Uneven water supply across different regions leads to unsanitary conditions, a substandard quality of life, a decline in GDP, and reduced ability to prevent desertification, soil erosion, and soil salinization in irrigated areas.
	Level of development of the regions	Uneven access to land resources. The presence of undeveloped areas.	The prioritization of economic gains over the interests of indigenous populations in the struggle for access to resources by companies seeking to exploit land and resource potential leads to the implementation of large-scale resettlement programs or coercive measures involving internal and cross-border migration, as well as an increase in disturbed and degraded lands.
	Global prices for land resources	The discrepancy between land prices in Ukraine and global prices.	The lack of a «link» between land prices and the cost of energy resources on global exchanges prevents the country from achieving a high level of socio-ecological-economic development, since it is precisely these prices that determine the competitiveness of most of the world's economies.

Source: developed by the authors based on an analysis and expansion of [4], [5], and [7].

Conflicts related to territorial water availability arise due to substantial interstate and regional disparities in access to water resources.

Such disparities result in deteriorating sanitary conditions, declining living standards, reduced economic potential (including GDP), and weakened capacity to combat desertification, soil erosion, and salinization.

Conflicts concerning territorial development emerge as a consequence of unequal access to land resources and the existence of vast undeveloped areas. The predominance of economic interests over the interests of local communities in the utilization of land potential leads to the implementation of large-scale resettlement programs, increased migration flows, and the expansion of degraded and disturbed land areas.

Conflicts associated with global land price levels are caused by discrepancies between land values in individual countries and global market trends. The absence of a coordinated relationship between land prices and global economic indicators, particularly energy prices, constrains opportunities for achieving high levels of socio-ecological and economic development, as pricing mechanisms largely determine the competitiveness of national economies.

In summary, global conflicts in the sphere of land relations are multifactorial in nature and arise at the intersection of environmental, economic, social, and institutional imbalances. Their common characteristic is the transboundary nature of their impacts, which necessitates strengthened international coordination, harmonization of land-use regulations, and the development of a coherent global policy for the regulation of land relations and land resource management.

Table 3 identifies the criteria of balance in land relations, differentiating them according to the economic, socio-institutional, and environmental nature of conflicts of interest, as well as their cause-and-effect relationships.



Table 3

Characteristics of Land Conflicts Based on the Identification of Criteria for Balanced Land Relations

Criterion	Types of Conflicts	Causes of the conflict	Consequences
Balance in Land Relations	<i>The Economic Nature of Conflicts of Interest</i>		
	Land Use Patterns	Inefficient use. Consumer use	Depletion of land resources. The temptation to prioritize the use of attractive areas (coastlines of water bodies, recreational areas, and suburban zones).
	Resource Intensity	The presence of mineral deposits, mineral resources (oil, natural gas, amber, etc.), balneological resources, etc.	Decrease in forest cover, desertification, depletion of mineral resources, creation of quarries, and sinkholes.
	Land Rent	The Unjustified Nature of Rent Payments.	Insufficient measures to ensure that natural resource rents are channeled into the appropriate funds; the lack of transparent procedures for the use of rent payments; and reduced accountability for noncompliance with or violations of state policy on the collection of rent payments.
	Distribution of Resources	Uneven distribution of land resources among parties to land relations.	Growing tensions between different social groups (rural and urban populations, the rich and the poor) regarding the distribution and consumption of goods derived from the use of land resources.
	Land Resource Monitoring	Insufficient monitoring and evaluation of results	The lack of high-quality data and systematic monitoring of progress on the land cadastre hinders policy adjustments and improvements in the efficiency of land relations
	Information Technology and Artificial Intelligence (AI)	Asymmetry in innovation among parties to land relations. Unlocking the significant potential of the low-skilled labor force	Asymmetry in innovation among parties to land relations. Unlocking the significant potential of the low-skilled labor force
	Self-seizure of territories	Lack of inventory of land resources and issued documents for ownership or use of land plots	Failure to receive rent payments for the use of land resources to local budgets due to improper use of land
	<i>The Social and Institutional Nature of Conflicts of Interest</i>		
	Forms of land use (emphyteusis, superficies, etc.)	Imposition of restrictions, prohibitions, and moratoriums. Lack of regulation regarding the mechanisms for use, ownership, and disposal in connection with the transfer of land under emphyteusis, superficies, and other rights.	The lack of widespread adoption of various forms of land use encourages the emergence of illegitimate land-use practices and the establishment of shadow schemes for the use of land resources.
	Adjacent and cross-field land use	Discrepancies in the boundaries of land parcels between neighboring land users.	Violation of the principle of good neighborliness. The emergence of land disputes that lead to their resolution in court.
	Institutional weaknesses and corruption risks	The lack of transparent governance mechanisms, limited political will and coordination of reforms, and widespread corruption at all levels of land management.	Ineffective implementation of policies for the sustainable development of land relations, a loss of trust in institutions, and a slowdown in transformational changes aimed at enhancing the adaptive capacity of economic models.
	<i>The Environmental Nature of Conflicts of Interest</i>		
	Contractual obligations	Inaction or unprofessional conduct on the part of land users.	Failure to comply with the terms of land use agreements regarding the rational use and improvement of land.
	Environmental technologies (innovations)	The residual principle for financing the implementation of innovative environmental protection technologies.	Lack of measures for land reclamation, implementation of soil conservation systems and technologies in high-risk farming areas, and crop management practices. Underdevelopment of the “green” economy
	Sustainable development goals	Conflicts between the demands of economic growth, particularly between increasing production and environmental constraints	The risk of undermining strategic sustainable development outcomes due to compromised and uncoordinated decisions

Source: developed by the authors based on an analysis and expansion of [4], [5], and [7].



The analysis of Table 3 demonstrates that the balance of land relations constitutes a multidimensional category, the disruption of which generates systemic conflicts of an economic, socio-institutional, and environmental nature. All identified conflict types share a common feature—an imbalance between the interests of various stakeholders in land relations and the limited nature of natural resource potential.

Within the economic dimension, key conflicts are associated with methods of land resource utilization, resource intensity, rent relations, benefit distribution, and the level of development of monitoring systems and digital technologies. Their causes are primarily linked to irrational and exploitative land use practices, the presence of valuable resources, the opacity of rent mechanisms, unequal distribution of land assets, insufficient availability of high-quality data, and technological backwardness. The consequences include depletion of land resources, degradation of natural capital, increasing social tensions, institutional inefficiency, and reduced economic returns from land use.

The socio-institutional dimension encompasses issues related to forms of land use, adjacent land use, and institutional weakness. These conflicts arise from regulatory uncertainty, restrictions and moratoria, inconsistencies in land parcel boundaries, a lack of transparent governance, and the spread of corrupt practices. Their consequences include the development of shadow land-use schemes, an increase in land disputes, declining trust in institutions, and slower progress in reforms aimed at the sustainable development of land relations.

The environmental dimension of conflicts is determined by violations of contractual obligations, insufficient implementation of environmentally friendly technologies, and contradictions between economic growth objectives and environmental constraints. The principal causes include inaction or inadequate professionalism among land users, residual financing of environmental innovations, and the prioritization of economic interests over environmental requirements.

The consequences comprise failure to comply with the principles of rational land use, the absence of land restoration measures, ecosystem degradation, and the risk of undermining sustainable development goals.

In summary, conflicts related to the balance of land relations are systemic in nature and arise from violations of three key dimensions: economic (efficiency and resource allocation), socio-institutional (rules, institutions, and trust), and environmental (environmental conservation). Their interdependence indicates the necessity of an integrated approach to the regulation of land relations and land resource management that combines economic rationality, institutional capacity, and environmental responsibility within the framework of sustainable development.

The systematization of the analysis presented in the tables demonstrates that security factors contribute to reducing threats and risks generated by economic, food, and environmental conflicts; globality factors determine the emergence of conflicts involving the confrontation of international public interests; and factors of balanced land relations ensure the maintenance of equilibrium between measures related to the use, ownership, and disposal of land resources and measures aimed at their protection and reproduction in the interests of both present and future generations.

Considering the multidimensional nature of conflicts, the process of state regulation of land relations should not be limited to fragmented solutions addressing isolated problems that give rise to conflict situations. Instead, it should encompass a comprehensive and coherent system developed in accordance with scientifically grounded conceptual principles that define long-term strategic directions [10]. The objects of regulation in land relations are these complex social subject-object interactions among legal entities and individuals, landowners, and land users regarding the use, possession, and disposal of land, as well as its protection and restoration [10]. The subjects of land relations regulation include institutions, agencies, public organizations, executive authorities, local self-government bodies, and stakeholders that implement measures related to the use, protection, and restoration of land resources and the protection of rights concerning their ownership and disposal [10]. The outcome of land relations regulation is the effect achieved through the implementation of these measures in the land sector by means of an effective regulatory mechanism and its instruments, namely, the development of land relations on the principles of sustainability.

Conclusion. The authors identifies and systematizes the aspects of conflicts of interest within the system of land relations according to the criteria of security, which encompass the reduction of threats and risks generated by economic, food, and environmental conflicts; globality, which involves conflicts arising from the confrontation of international public interests; and the balance of land relations concerning the use, possession, disposal, protection, and restoration of land resources. Furthermore, the causes and consequences of conflicts leading to the inconsistency of interests between present and future generations are analyzed, highlighting the necessity of preventive measures within the system of land relations regulation through the harmonization of interests among different social groups, the development of stakeholder engagement, and the formulation of a common policy for managerial decision-making. The classification of conflicts of interest according to specific criteria makes



it possible to identify the causes and consequences of risks and to further differentiate instruments for resolving conflict situations, taking into account the existing institutional environment of land use as well as the subjects and objects of land relations regulation.

References:

1. Pro zatverdzhennia Pereliku terytorii, na yakykh vedutsia (velysia) boiovi dii abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiieiu [On approval of the List of territories in which hostilities are (were) being conducted or temporarily occupied by the Russian Federation], zatverdzheno Nakazom Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 28.02.2025 r. № 376. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text>>. (2026, June, 06). [in Ukrainian].
2. Saakov, V. DeepState: RF okupuvala 19,25 % usiiei terytorii Ukrainy [DeepState: Russia occupied 19.25% of the entire territory of Ukraine]. <<https://www.dw.com/uk/u-deepstate-pidrahuvali-plosu-okupovanoi-rf-ukrainskoi-zemli-u-2025-roci/a-75362496>>. (2026, June, 22). [in Ukrainian].
3. Maiorov, M.V. Ukraina, Derzhava: Zahalni vidomosti [Ukraine, State: General information]. [Elektronnyi resurs]. URL: https://www.history.org.ua/?termin=ukrajina_derzhava_zagalni_vidomosti (ostannii perehliad: 22.06.2026).
4. Kupinets, L.Ye. and Zhavnerchuk, O.V. (2016). *Ekolohichna bezpeka ahrarnoho zemlekorystuvannia: teoriia i mekhanizmy zabezpechennia* [Ecological safety of agricultural land use: theory and mechanisms of ensuring it] : monohrafiia. Nats. akad. nauk Ukrainy, In-t problem rynku ta ekon.-ekol. doslidzh. Odesa: IPREED, 246–269. [in Ukrainian].
5. Zaiats, V.M. (2012). Formuvannia rynku silskohospodarskykh zemel: metodolohiia i rehuliuivannia [Formation of the agricultural land market: methodology and regulation]. Dys. d-ra ekon. nauk: 08.00.03 – ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom. Kyiv, Ukraine, 457. [in Ukrainian].
6. Burkynskyi, B. V., Stepanov, V. M., & Kharychuk, S. K. (2005). *Ekonomiko-ekolohichni osnovy rehionalnoho pryrodokorystuvannia ta rozvytku* [Economic and Ecological Foundations of Regional Nature Management and Development]. Odesa: Feniks, 575. [in Ukrainian].
7. Ivanchuk, V.S. (2025). Obgruntuvannia vyklykiv staloho rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Justification of the challenges of sustainable development in the face of global instability]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], 201, 304–310. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.304-310>.
8. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» [Law of Ukraine «On Prevention of Corruption»]. № 1700-VII vid 14 zhovtnia 2014 roku. Redaktsiia vid 30.05.2026 r. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20260530#Text>>. (2026, June, 23). [in Ukrainian].
9. Lypch, L.H. Khilukha, O.A. Kushnir, M.A. and Rublov, V.V. (2021). Konflikt interesiv u publichnomu menedzhmenti: poniattia ta shliakhy podolannia [Conflict of interest in public management: concepts and ways to overcome them]. *Naukovi Zapysky Lvivskoho Universytetu Biznesu ta Prava. Serii Ekonomichna. Serii Yurydychna* [Scientific Papers of the Lviv University of Business and Law. Economics Series. Law Series], 31, 153–159. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7089955>.
10. Krysak, A.I. (2016). *Rehuliuivannia zemelnykh vidnosyn na zasadakh stalosti: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Regulation of land relations on the basis of sustainability: theory, methodology, practice] : monohrafiia. Lutsk: Nadstiria, 577. [in Ukrainian].

Отримано: 06 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 10 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 11 серпня 2026 р.

Email: zoriana.o.koval@lpnu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>

Email: yaryna.kazymyryk.me.2022@lpnu.ua

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-122-127](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-122-127)

Коваль З. О., Казимирик Я. В. Напрями покращення системи мотивації персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА»). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 122–127.

УДК: 658.01:331.101.262

JEL-класифікація: M13

Коваль Зоряна Остапівна,

кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту персоналу і адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»

Казимирик Ярина Володимирівна,

Національний університет «Львівська політехніка»

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

У статті досліджено систему мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» та обґрунтовано напрями її вдосконалення. Проаналізовано сучасні підходи до мотивації працівників, охарактеризовано матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання, а також результати анкетного опитування персоналу щодо рівня задоволеності чинною системою мотивації. Виявлено основні проблеми, що знижують ефективність мотиваційної політики підприємства. Запропоновано впровадження системи «Мотиваційна карта розвитку працівника», реалізація якої сприятиме підвищенню продуктивності праці, залученості та професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, продуктивність праці, професійний розвиток, логістичне підприємство.

Zoriana Koval,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Administration,
Lviv Polytechnic National University

Yaryna Kazymyryk,

Lviv Polytechnic National University

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ENTERPRISE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM (A CASE STUDY OF NOVA POSHTA LLC)

Personnel motivation is a key determinant of enterprise management efficiency, labor productivity, employee engagement, and strategic goal attainment. Under modern economic conditions, enterprises face escalating challenges associated with staff turnover, declining worker motivation, and the need to upgrade human resource management practices. Consequently, developing an effective motivation system that balances material and non-material incentives has become an essential prerequisite for ensuring sustainable organizational development and competitiveness.

The purpose of this article is to identify directions for improving an enterprise's personnel motivation system based on an empirical analysis of motivational practices at Nova Poshta LLC and to substantiate practical recommendations for enhancing overall human resource management efficiency.

The article examines theoretical approaches to comprehensive motivation systems, highlighting the synergy between financial incentives, professional development, career growth, corporate culture, and employee recognition. Drawing on a survey conducted among employees of Nova Poshta LLC, the current motivation framework is evaluated. The findings reveal critical weaknesses, including insufficient transparency in performance-based rewards, limited advancement opportunities, and the need to reinforce non-material incentives alongside internal communication.

Based on these findings, an applied framework termed the «Employee Development Motivation Card» is proposed. This system integrates key performance indicators (KPIs), individualized professional development plans, motivational points, recognition mechanisms, and digital performance-monitoring tools. Implementing this approach strengthens the alignment between performance and compensation, enhances employee engagement and loyalty, supports continuous professional advancement, and elevates the efficiency of enterprise personnel management.

Keywords: personnel motivation; motivation system; labor productivity; professional development; logistics enterprise.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, оскільки саме зацікавленість працівників у результатах своєї праці визначає продуктивність, якість виконання завдань та конкурентоспроможність підприємства. В умовах динамічного



розвитку економіки підприємства дедалі частіше стикаються з проблемами зниження мотивації, плинності кадрів і недостатньої залученості працівників, що негативно впливає на результати їх діяльності.

За таких умов формування ефективної системи мотивації набуває особливого значення, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку персоналу, зміцненню його лояльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства. У сучасному менеджменті мотивація розглядається як один із ключових інструментів управління людськими ресурсами, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Тому дослідження системи мотивації персоналу та обґрунтування напрямів її вдосконалення є актуальним науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика мотивації персоналу є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади мотивації праці [1–3; 7–8; 14], її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств [1–2; 7–12], а також вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на результати праці висвітлено у працях численних дослідників [2–4; 10–12; 15].

Особлива увага в сучасних публікаціях приділяється необхідності переходу від використання переважно матеріальних стимулів до комплексних систем мотивації, що поєднують фінансові й нефінансові методи впливу, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури [7; 10–12; 15]. Такі підходи сприяють підвищенню залученості персоналу, зміцненню його лояльності та зростанню продуктивності праці.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення систем мотивації з урахуванням специфіки діяльності окремих підприємств, особливо у сфері логістики, яка характеризується високою динамікою розвитку, значною чисельністю персоналу та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження шляхів покращення системи мотивації персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА»). Для реалізації цієї мети слід виконати такі завдання:

- розкрити теоретичні засади формування та розвитку системи мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати сучасну систему мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», зокрема основні матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання працівників;
- виявити основні проблеми та недоліки чинної системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» з урахуванням сучасних умов діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Важливою передумовою стабільного функціонування та розвитку підприємства є ефективна система мотивації персоналу, яка забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконання професійних обов'язків, залученості працівників до досягнення стратегічних цілей і їхньої зацікавленості у професійному розвитку [3–5; 12]. Особливого значення це набуває для підприємств логістичної сфери, діяльність яких характеризується високою інтенсивністю праці, значною чисельністю персоналу та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища [4].

ТОВ «НОВА ПОШТА» застосовує комплексний підхід до мотивації персоналу, який поєднує інструменти матеріального й нематеріального стимулювання, можливості професійного розвитку, соціальну підтримку та розвиток корпоративної культури [16]. Такий підхід сприяє підвищенню результативності праці, зміцненню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів і створенню умов для довгострокового розвитку підприємства [11; 15].

Основні складові системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» узагальнено на рис. 1.

Важливою складовою системи мотивації персоналу є корпоративна культура, яка формує спільні цінності, поведінкові норми та сприяє розвитку лояльності працівників до підприємства. У ТОВ «НОВА ПОШТА» корпоративна культура ґрунтується на принципах відповідальності, професіоналізму, клієнтоорієнтованості, взаємоповаги та командної роботи. Компанія приділяє значну увагу розвитку внутрішніх комунікацій, професійному зростанню персоналу та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [16–18].

Отже, система мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, професійне навчання, систему наставництва, сучасні цифрові технології управління персоналом і розвиток корпоративної культури. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей працівників, зміцненню їхньої лояльності та підтриманню конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг [17–20].

Для оцінювання ефективності чинної системи мотивації проведено анкетне опитування працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» за допомогою онлайн-форми Google Forms. В опитуванні взяли участь 64 працівники львівських підрозділів підприємства, які обіймають різні посади в компанії. Метою дослідження

було визначення рівня задоволеності умовами праці, системою мотивації, можливостями професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання.



Рис. 1. Система мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА»

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень.

Результати опитування дали змогу оцінити сучасний стан мотивації персоналу, виявити основні проблеми та визначити напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства. Зокрема, найбільш значущим мотиваційним чинником респонденти визначили підвищення заробітної плати (34,4 %). Важливими стимулами також названо запровадження бонусної системи (18,8 %), можливість кар'єрного зростання (17,2 %) та гнучкий графік роботи (15,6 %). Водночас навчання і професійний розвиток (4,7 %), покращення умов праці (4,7 %) та інші заходи (7,8 %) отримали нижчі оцінки.

Отримані результати свідчать, що для більшості працівників визначальними мотиваторами залишаються матеріальне стимулювання та перспективи професійного розвитку. Водночас частина респондентів наголошує на важливості гнучких умов праці, комфортного робочого середовища та ефективної взаємодії з керівництвом.

Загалом рівень мотивації персоналу можна оцінити як достатньо стабільний. Більшість працівників позитивно оцінюють свою роботу (64,3 %), виявляють зацікавленість у досягненні результатів діяльності підприємства (54,7 %) та загалом задоволені чинною системою мотивації (72,5 %). Разом із тим результати опитування засвідчили необхідність удосконалення окремих елементів мотиваційної політики. З метою узагальнення виявлених проблем і визначення їхнього можливого впливу на діяльність підприємства сформовано табл. 2.

Таблиця 2

Основні проблеми системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» та їх можливі наслідки

Виявлена проблема	Характеристика проблеми	Можливі наслідки для підприємства
Недостатня прозорість зв'язку між результатами праці та винагородою	Частина працівників не повною мірою розуміє критерії оцінювання результатів роботи та порядок нарахування заохочень	Зниження довіри до системи мотивації, послаблення зацікавленості у досягненні високих результатів
Часткове задоволення системою мотивації	Значна частина працівників оцінює систему мотивації лише на середньому рівні	Зниження рівня залученості персоналу та мотивації до підвищення продуктивності праці



Продовження таблиці 2

Виявлена проблема	Характеристика проблеми	Можливі наслідки для підприємства
Обмежене сприйняття можливостей кар'єрного розвитку	Не всі працівники бачать чіткі перспективи професійного та посадового зростання	Зменшення прагнення до професійного розвитку та ризик втрати перспективних працівників
Недостатній рівень нематеріального стимулювання	Потреба у більшому визнанні досягнень, підтримці з боку керівництва та розвитку корпоративних комунікацій	Зниження задоволеності працею та лояльності персоналу
Необхідність удосконалення механізмів зворотного зв'язку	Недостатнє врахування потреб і пропозицій працівників під час прийняття управлінських рішень	Погіршення внутрішніх комунікацій та зниження рівня залученості персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень.

Серед основних проблем мотивації працівники відзначили значне робоче навантаження (36,5 %), недостатній рівень преміювання (18,3 %) та окремі недоліки в організації праці (12,3 %). Це свідчить про необхідність удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання, покращення умов праці, підтримки професійного розвитку персоналу та підвищення рівня його залученості до діяльності підприємства.

Однією з найбільш суттєвих проблем є недостатньо чіткий взаємозв'язок між результатами праці та матеріальним заохоченням. Згідно з результатами опитування лише 35,9 % працівників вважають, що рівень їхньої заробітної плати безпосередньо залежить від результатів роботи, тоді як 42,2 % лише частково погоджуються з таким твердженням. Це свідчить про необхідність підвищення прозорості системи оцінювання результатів праці та нарахування винагород.

Для усунення виявлених недоліків запропоновано впровадження системи «Мотиваційна карта розвитку працівника», яка поєднує інструменти оцінювання результативності праці, професійного розвитку та матеріального і нематеріального стимулювання. Її практична реалізація може здійснюватися на базі корпоративного цифрового порталу, доступного кожному працівнику ТОВ «НОВА ПОШТА». У персональному кабінеті працівник матиме можливість відстежувати власні показники ефективності (KPI), результати навчання, кількість накопичених мотиваційних балів, отримані подяки та місце у внутрішньому рейтингу.

Система автоматично фіксуватиме досягнення працівників на основі виконання встановлених KPI, участі у навчальних програмах, корпоративних проєктах та інших видах професійної активності. За кожне досягнення нараховуватимуться мотиваційні бали, що відображатимуться в особистому профілі працівника. Керівники підрозділів матимуть можливість надавати електронні подяки за високі результати роботи, ініціативність і якісне виконання професійних обов'язків. Накопичені бали можуть використовуватися для отримання додаткових бонусів, участі в корпоративних програмах заохочення, професійного навчання або враховуватися під час формування кадрового резерву. Крім того, працівники матимуть змогу відстежувати власний професійний прогрес, отримувати рекомендації щодо розвитку компетентностей та планувати кар'єрне зростання.

Запропонована система функціонуватиме як єдиний механізм управління мотивацією, у якому всі складові взаємопов'язані між собою. Вона забезпечуватиме послідовний процес стимулювання працівників – від постановки індивідуальних цілей і оцінювання результатів діяльності до професійного розвитку, визнання досягнень, формування кадрового резерву та надання відповідних винагород. Такий підхід сприятиме формуванню безперервного циклу мотивації, орієнтованого на підвищення результативності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключовими елементами «Мотиваційної карти розвитку працівника» є:

- формування прозорого взаємозв'язку між результатами праці та винагородою шляхом використання індивідуальних KPI, що забезпечить об'єктивне оцінювання діяльності працівників і підвищить довіру до системи мотивації;
- індивідуальна траєкторія професійного розвитку, яка включатиме визначення необхідних компетентностей, рекомендовані програми навчання, тренінги та можливості кар'єрного просування;
- система накопичення мотиваційних балів, які нараховуватимуться за виконання та перевиконання KPI, проходження навчання, участь у корпоративних проєктах, наставництво, внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства, високий рівень обслуговування клієнтів і дотримання трудової дисципліни;



- розвиток нематеріальної мотивації через систему електронних подяк, корпоративних відзнак і публічного визнання професійних досягнень працівників;
- формування внутрішнього рейтингу персоналу, який стимулюватиме здорову конкуренцію, професійний розвиток та використовуватиметься під час формування кадрового резерву;
- гнучка система використання мотиваційних балів, що передбачатиме можливість їх обміну на додаткові бонусні виплати, корпоративні подарунки, сертифікати на навчання, участь у професійних конференціях, додаткові дні відпочинку або інші види заохочення відповідно до потреб працівників.

Комплексне використання зазначених інструментів забезпечить прозорість мотиваційної політики підприємства, посилить взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, сприятиме розвитку професійних компетентностей, підвищенню залученості й лояльності персоналу, а також формуванню кадрового потенціалу ТОВ «НОВА ПОШТА».

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективна система мотивації є одним із ключових чинників забезпечення високої продуктивності праці, професійного розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз системи мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА» показав, що підприємство використовує комплексний підхід до стимулювання працівників, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації, систему професійного навчання, корпоративну культуру та сучасні цифрові інструменти управління персоналом. За результатами анкетного опитування встановлено, що найбільш вагомими мотиваційними чинниками для працівників залишаються рівень заробітної плати, бонусні виплати, можливості кар'єрного зростання та гнучкі умови праці. Водночас дослідження дало змогу виявити низку проблем, які потребують вирішення, зокрема недостатньо чіткий взаємозв'язок між результатами праці та матеріальним заохоченням, значне робоче навантаження, недостатній рівень преміювання та потребу в подальшому розвитку окремих елементів мотиваційної політики підприємства.

Для усунення виявлених недоліків запропоновано впровадження системи «Мотиваційна карта розвитку працівника», яка базується на комплексному поєднанні оцінювання індивідуальних результатів діяльності, професійного розвитку, накопичення балів, системи визнання досягнень, внутрішнього рейтингу працівників та використання цифрових технологій управління персоналом. На відміну від традиційних підходів до мотивації, запропонована система інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули в єдиний механізм управління розвитком персоналу, що забезпечує прозорість оцінювання результатів праці, підвищує довіру працівників до системи винагород і посилює їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Практична реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей персоналу, зміцненню лояльності працівників, та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами. Крім того, використання цифрової мотиваційної платформи забезпечить прозорість процесів оцінювання і можливість персоналізації мотиваційних програм.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з практичною апробацією запропонованої системи на підприємствах логістичної галузі, оцінюванням її економічної та соціальної ефективності, а також дослідженням можливостей використання технологій штучного інтелекту для персоналізації систем управління персоналом.

Література:

1. Бондар, Т., Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
2. Литвишко, Л., Марченко, П. (2021). Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-4>.
3. Lytvyshko, L., Marchenko, P. (2021). Tekhnolohiyi motyvatsiyi personalu pidpryyemstv u suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-4>. [in Ukrainian].
4. Mehta, K. (2023). Integrating Human Resource Management into Lean: Its Implementation and Benefits. *Innovative Research Thoughts*, 9 (4), 118–122. DOI: 10.36676/irt.2023-v9i4-017.
5. Smith, S. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100744.
6. Коваль, З. О. (2025). Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436>.



- Koval, Z. O. (2025). Stratehichnyy analiz kadrovoho potentsialu yak osnovnoyi skladovoyi resursnoho zabezpechennya rozvytku pidpryyemstv [Strategic analysis of personnel potential as a key component of resource support for enterprise development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport and Industry Economics], 90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436>. [in Ukrainian].
6. McAnally, K., Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: *A Conceptual Review and Future Research Directions*. Behavioral Sciences, 14(6), 428. DOI: 10.3390/bs14060428.
7. Petrova, I.L., Albdane, M. (2020). Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine. *Business Inform*, 6, 304–312. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-6-304-312.
8. Bolkvadze, N., Hetman, T. (2020). Modern methods of motivating the staff of IT companies. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 2 (22), 72–82.
9. Brown, M., Cregan, C., Kulik, C., Metz, I. (2022). Managing voluntary collective turnover: The impact of a cynical workplace climate. *Personnel Review*. DOI: 10.1108/PR-12-2019-0703.
10. Bilderback, S. L., Miller, G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42(4), 327–336. DOI: 10.1108/JMD-03-2022-0054.
11. Chatzoglou, P. D. and others. (2024). Unveiling employee motivating factors during economic crisis periods: *A structural approach*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. DOI: 10.1111/joop.12507
12. Koval, Z. (2023). Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*. 5 (4 (73)), 27–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.
13. Мутерко, Г., Ромашко, І. (2023). Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>.
- Muterko, H., Romashko, I. (2023). Udoshkonalennya systemy upravlinnya trudovym potentsialom yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti [Improving the labor potential management system as a factor in enhancing competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>. [in Ukrainian].
14. Кривцова, М., Сорока, О. (2021). Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*, 27, 128–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>.
- Kryvtsova, M., Soroka, O. (2021). Pokolinnya Z yak potentsiynnyy sehment rynku pratsi [Generation Z as a potential labor market segment]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 27, 128–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>. [in Ukrainian].
15. Jarkovská, P., Jarkovská, M. (2024). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: *A Narrative Literature Review*. *Organizacija*, 57(2), 185–201. DOI: 10.2478/orga-2024-0013.
16. ТОВ «Нова пошта». <<https://novaposhta.ua/>>. (2026, серпень, 10).
- TOV «Nova poshta» [Nova Poshta LLC]. <<https://novaposhta.ua/>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
17. Нова пошта. Інвесторам та стейкхолдерам: річна та фінансова звітність. <<https://novaposhta.ua/more/for-investors/>>. (2026, серпень, 10).
- Nova poshta. Investoram ta steykholderam: richna ta finansova zvitnist [Nova Poshta. For investors and stakeholders: annual and financial reports]. <<https://novaposhta.ua/more/for-investors/>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
18. Нова пошта. Звіти зі сталого розвитку. <<https://novaposhta.ua/csr/index.html>>. (2026, серпень, 10).
- Nova poshta. Zvity zi staloho rozvytku [Sustainability Reports]. <<https://novaposhta.ua/csr/index.html>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
19. Нова пошта. Консолідована фінансова звітність за 2024 рік. <<https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Консолідована%20фінансова%20звітність%202024.pdf>>. (2026, серпень, 10).
- Nova poshta. Konsolidovana finansova zvitnist za 2024 rik [Consolidated Financial Statements for 2024]. <<https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Konsolidovana%20finansova%20zvitnist%202024.pdf>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
20. Нова пошта. Підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. <<https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>>. (2026, серпень, 10).
- Nova poshta. Pidsumky roboty hrupy NOVA u 2025 rotsi v Ukrayini [Results of the NOVA Group's operations in Ukraine in 2025]. <<https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].

Отримано: 23 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 27 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: o.bilovodska@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3707-0734>

Email: darya.legeza@tsatu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4545-0366>

Email: mykhailo.bilukha@tsatu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-7847-692X>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-128-136](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-128-136)

Біловодська О. А., Легеца Д. Г., Білуха М. А. Інноваційні маркетингові механізми формування резильєнтності бізнесу в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 128–136.

УДК: 658.8:004.8:005.334

JEL-класифікація: M31; O33; L25

Біловодська Олена Анатоліївна,

докторка економічних наук, професорка,

професорка кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Легеца Дар'я Георгіївна,

докторка економічних наук, професорка,

професорка кафедри маркетингу

Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Білуха Михайло Анатолійович,

доктор філософії (PhD) з маркетингу,

старший викладач кафедри маркетингу

Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування резильєнтності бізнесу в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту. Уточнено сутність резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі як інтегрованої динамічної здатності суб'єкта господарювання прогнозувати, запобігати та адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів, забезпечувати безперервність діяльності, відновлювати ефективність після кризових впливів і використовувати зміни як можливості для розвитку. Розмежовано внутрішню та зовнішню складові резильєнтності. Внутрішню резильєнтність пов'язано з ефективністю менеджменту, людським капіталом, цифровими компетентностями, цифровою зрілістю, організаційним навчанням, управлінням знаннями, ресурсним забезпеченням та якістю внутрішніх комунікацій; зовнішню – зі здатністю адаптуватися до змін ринкового, технологічного та цифрового середовища, зберігати конкурентні позиції та підтримувати стійкі відносини із зовнішніми стейкхолдерами.

Обґрунтовано роль внутрішнього маркетингу як інтегруючого механізму формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності, що поєднує розвиток персоналу, мотивацію, внутрішні комунікації, організаційну культуру, бренд роботодавця та цифрову взаємодію. Розвинуто положення щодо його цифрової трансформації через використання цифрових каналів, аналітичних інструментів, корпоративних платформ і технологій штучного інтелекту. Визначено двохсторонній вплив цифровізації та ШІ: розширення можливостей аналітики, прогнозування, персоналізації й автоматизації супроводжується ризиками інформаційного перевантаження, нерівномірності цифрових компетентностей, неналежної якості даних, недовіри до технологій та порушення вимог захисту інформації.

Розроблено концептуальну модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу. Запропоновано адаптований до цифрового середовища комплекс внутрішнього маркетингу «4Р» та систематизовано п'ять його взаємопов'язаних функцій: аналітичну, інтегруючу, інформаційно-комунікативну, стимулюючу та управлінську. Встановлено, що узгоджене поєднання людських, організаційних і технологічних ресурсів створює передумови для підвищення адаптивності, безперервності бізнес-процесів і стійкості взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ключові слова: резильєнтність бізнесу, внутрішній маркетинг, стратегічний маркетинг, цифрові технології, автоматизація маркетингових процесів, інноваційний розвиток, управлінські рішення, антикризове управління, цифрове середовище.



Olena Bilovodska,

*ScD in Economics, Professor, Department of Marketing and Business Administration,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Darya Legeza,

*ScD in Economics, Professor, Department of Marketing,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia*

Mykhailo Bilukha,

*PhD in Marketing, Department of Marketing,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia*

INNOVATIVE MARKETING MECHANISMS FOR BUILDING BUSINESS RESILIENCE UNDER DIGITALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

This study establishes the conceptual foundations of building business resilience amid accelerated digitalization and artificial intelligence (AI) advancements. The authors define business resilience in digitalized environments as an integrated dynamic capability of an enterprise to anticipate, mitigate, and adapt to operational disruptions, maintain business continuity, restore performance post-crisis, and transform systemic volatility into strategic opportunities. The research delineates resilience into internal and external operational dimensions. Internal resilience encompasses managerial effectiveness, human capital development, digital competencies, knowledge management, and robust internal communications, whereas external resilience centers on market adaptability, technological agility, and sustainable stakeholder relationships. Internal marketing serves as the primary integrating mechanism bridging these dimensions by harmonizing employee motivation, organizational culture, employer branding, and digital collaboration. Furthermore, the study examines the dual nature of AI and digitalization, balancing enhanced predictive analytics, customer personalization, and process automation against critical operational vulnerabilities, including cognitive overload, competency disparities, data governance failures, and cybersecurity risks. To address these systemic dynamics, the authors develop a conceptual model featuring an adapted internal marketing “4Ps” framework structured across five core functions: analytical, integrative, communicative, incentive, and managerial. Integrating human, organizational, and technological resources establishes the institutional capacity required to sustain business continuity, foster continuous organizational learning, and secure long-term competitive advantages within volatile digital markets.

Keywords: business resilience; internal marketing; strategic marketing; digital technologies; marketing process automation; innovative development; managerial decision-making; crisis management; digital environment.

Постановка проблеми. Воєнний стан, цифрова трансформація бізнесу в умовах глобалізації та про-
ривні інформаційні технології, такі як штучний інтелект і віртуальна реальність, змінили умови діяльності
бізнесу. Вживання українського бізнесу залежить не лише від обмежених ресурсів, ринкових позицій на
зовнішньому ринку, а, головне, здатності внутрішнього середовища до швидкого реагування на зміни.
Резильєнтність дедалі частіше розглядають як динамічну організаційну здатність, що виходить за межі
безперервності бізнесу й охоплює адаптацію, навчання та трансформацію [1; 2; 4]. Її внутрішню основу
становлять персонал, бізнес-культура, сучасні знання й внутрішні комунікації, які цифровізація робить
одночасно гнучкішими та вразливішими. За даними Інституту міжнародних комунікацій, ефективні
внутрішні комунікації пов'язані з майже на третину вищою залученістю персоналу [5]. Корпоративні
платформи спільної роботи пришвидшують обмін інформацією, водночас посилюють ризики дезінфор-
мації, перевантаження та втрати довіри.

Наукова проблема полягає в тому, що дослідження резильєнтності зосереджені переважно на
управлінні ризиками та безперервності процесів, тоді як внутрішній маркетинг як інструмент форму-
вання внутрішньої резильєнтності досі не інтегрований в операційні процеси і не формує передумови
цифрового маркетингу. Однією з причин є відсутність інструментарію для оцінювання стійкості внутріш-
ніх комунікацій, який міг би поєднувати технологічний і соціально-психологічний виміри. Практичне
завдання цього дослідження полягає в діагностиці «вузьких місць» комунікацій до кризи, а не після неї.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зростання наукового інтересу до проблематики резиль-
єнтності бізнесу зумовило формування різних концептуальних підходів до розуміння її сутності, струк-
тури та механізмів забезпечення. Одним із найбільш комплексних сучасних досліджень є робота Р. Стін,
О. Я. Хауг, Р. Патріарка [1], в якій автори інтегрують концепції управління безперервністю бізнесу та
організаційної резильєнтності. Науковці підкреслюють, що традиційні системи управління ризиками вже
не забезпечують достатньої стійкості суб'єктів господарювання у VUCA-середовищі. Вони визначають
резильєнтність як інтегровану систему управлінських процесів, що дозволяє організації підтримувати
критично важливі функції під час криз та одночасно адаптувати бізнес-модель до нових умов господа-
рювання. Важливою особливістю даного підходу є акцент на переході від реактивного реагування до
проактивного управління стійкістю суб'єктів господарювання.



Суттєвий внесок у розвиток понятійного апарату зробили С. Е. Галайтсі, Є. Пінігіна, Дж. М. Кайслер, Дж. Пескаролі, Дж. М. Кінан, І. Лінков [2], які здійснили комплексний аналіз взаємозв'язку між поняттями управління безперервністю бізнесу, операційною та організаційною резильєнтністю. Автори доводять, що безперервність бізнесу є лише одним із функціональних інструментів забезпечення резильєнтності, тоді як сама резильєнтність охоплює значно ширший спектр організаційних можливостей, включаючи адаптацію, навчання, інноваційний розвиток та стратегічну трансформацію.

Значну увагу сучасні дослідники приділяють процесному підходу до розуміння резильєнтності. Так, Б. Ф. Теклеціон, Ж. Ф. да С. Гомеш, Б. Тефера [3] доводять, що успішні організації одночасно поєднують суперечливі управлінські процеси: стабільність і зміни, гнучкість і контроль, короткострокову ефективність і довгостроковий розвиток. Саме здатність ефективно управляти такими суперечностями формує основу сучасної організаційної резильєнтності.

Нові напрями розвитку концепції резильєнтності відображені у дослідженні М. Вебер, Б. Педель, П. Ретцель [4], присвяченому системам управлінського контролю. Автори розглядають резильєнтність як динамічну організаційну здатність, що формується завдяки розвитку когнітивних, поведінкових та управлінських компетентностей суб'єкта господарювання. Особлива увага приділяється ролі інформаційного забезпечення, стратегічного контролю, цифрових технологій та механізмів прийняття управлінських рішень у підвищенні стійкості бізнесу до кризових явищ.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між резильєнтністю та сталим розвитком суб'єктів господарювання. У роботі [6] доведено, що організаційна резильєнтність виступає основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Автори пропонують розглядати її не лише як внутрішню характеристику суб'єкта господарювання, а як властивість бізнес-екосистеми, яка формується завдяки взаємодії із партнерами, споживачами, державою та іншими стейкхолдерами. Такий підхід суттєво розширює традиційне розуміння резильєнтності, інтегруючи її із принципами ESG та сталого розвитку.

Важливим кроком у розширенні рівнів дослідження концепції управління резильєнтністю стало врахування національного та соціально-економічного контексту. Зокрема, Л. Богуш [7] розглядає резильєнтність як стратегічний пріоритет розвитку України, визначаючи резильєнтну соціально-економічну систему через її усвідомленість, різноманіття механізмів функціонування та здатність до саморегулювання. Авторка наголошує, що стійкість системи базується на вмінні протистояти кризам за допомогою адаптивності та актуалізації пріоритетів, не завдаючи при цьому шкоди базовим цінностям соціуму та його інституціям. У такому трактуванні резильєнтність виступає не просто засобом виживання, а інструментом підвищення конкурентоспроможності національної економіки та якості життєдіяльності населення.

Розвиток наукової думки у напрямі синергетичного підходу представлений у праці А. Охріменко, М. Яремової, І. Сененко [8], де економічна стійкість окремих суб'єктів бізнесу (зокрема у сфері гостинності та дизайну) розглядається як фундаментальна детермінанта резильєнтності всієї національної економіки. Дослідники обґрунтовують багаторівневу природу стійкості, де суб'єкти господарювання виступають базовими елементами, що через фінансово-економічні, ринково-інституційні та інноваційні канали трансформують власну стабільність у макроекономічну резильєнтність. При цьому стійкість окремого суб'єкта господарювання не є ізольованою характеристикою; вона створює системний синергетичний ефект для держави загалом. Ключовими чинниками забезпечення такої стійкості в умовах сучасних кризових викликів автори визначають адаптивність та інноваційність бізнесу, що дозволяє суб'єктам господарювання не лише виживати, а й виступати драйверами відновлення економічної системи. Таким чином, сучасна парадигма резильєнтності замикає цикл від індивідуальних компетентностей менеджменту до глобальної стійкості національної екосистеми.

Одним із фундаментальних теоретичних підходів є диференціація через систему диад, запропонована у роботі [2], де автори запропонували розмежовувати сфери відповідальності за допомогою трьох осей: «ризик проти резильєнтності», «процеси проти активів» та «нормальні умови проти кризових». Згідно з цією моделлю операційна резильєнтність зосереджена на безперервності процесів, тоді як організаційна резильєнтність фокусується на збереженні активів (людей, інфраструктури, капіталу). При цьому управління безперервністю бізнесу розглядається як діяльність у межах стабільних «нормальних умов», а форми резильєнтності активуються лише після перетину «кризового порогу».

Резильєнтність також трактується як мистецтво управління парадоксами. У системному огляді [3] визначено, що резильєнтність виникає в процесі управління суперечливими, але взаємопов'язаними вимогами: контролем та гнучкістю, стабільністю та змінами. Цю думку підтримують J. Yu та L. Zhu [9], вказуючи на необхідність поєднання інструментальних та моральних драйверів для досягнення стійкості.



В умовах волатильного світу традиційне жорстке планування поступається місцем концепції «очікуваної імпровізації». У статті [1] автори зазначають, що стандартні підходи часто базуються на «ілюзії контролю», яка руйнується під час подій типу «чорний лебідь». Вони спираються на концепцію [10] щодо переходу від планування до адаптивної спроможності імпровізувати на основі заздалегідь підготовлених структур. Важливим інструментом підтримки цієї здатності є резильєнтно-орієнтовані системи управлінського контролю. У системному огляді [4] автори довели, що інтеграція аспектів стійкості в регулярні системи контролю дозволяє організаціям краще справлятися з несприятливими подіями через інтерактивні важелі управління.

У сучасному контексті резильєнтність дедалі частіше розглядається через соціо-екологічну та екосистемну призму, де вона тісно переплетена зі сталим розвитком. У роботі [6] автори визначили резильєнтність з урахуванням еко-соціальної інтерпретації, де компанія є частиною екосистеми. У роботі [11] сформулювали цілісне визначення резильєнтності ланцюгів постачання як здатності до адаптації та трансформації за допомогою технологій.

В умовах воєнної агресії в Україні особливого значення набувають специфічні механізми. Так, у статті [12] обґрунтовано концепцію B2B-резильєнтності на основі даних як способу скорочення вартості помилки в умовах кризи. Водночас у статті [13] резильєнтність визначено як здатність підтримувати стабільність генерування грошей в умовах збурень.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає в уточненні теоретичних засад резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі та обґрунтуванні концептуальної моделі впливу внутрішнього маркетингу як інтегруючого механізму формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу в умовах цифровізації та застосування штучного інтелекту. Об'єктом дослідження постають процеси формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі під впливом внутрішнього маркетингу. Відповідно до мети в дослідженні були поставлені наступні завдання:

- уточнити сутність резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі та її внутрішньої і зовнішньої складових в умовах цифрової трансформації та застосування штучного інтелекту;
- обґрунтувати концептуальну модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу.

Виклад основного матеріалу. *Резильєнтність бізнесу в цифровому середовищі* пропонуємо визначати як інтегровану динамічну здатність суб'єкта господарювання прогнозувати, запобігати, адаптуватися та ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, використовуючи організаційні, цифрові та інтелектуальні технологічні можливості для забезпечення безперервності функціонування, збереження конкурентних переваг, створення цінності для стейкхолдерів і досягнення стратегічних цілей, а також швидко відновлювати ефективність діяльності та використовувати кризові явища як каталізатор організаційного розвитку, інноваційної трансформації та формування нових можливостей зростання.

Резильєнтність бізнесу формується під впливом внутрішньої та зовнішньої складових, що пов'язані між собою та різняться за джерелами їх формування і характером чинників впливу.

Внутрішня резильєнтність бізнесу в цифровому середовищі характеризує здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкість внутрішнього середовища, підтримувати безперервність бізнес-процесів, своєчасно адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, ефективно використовувати цифрові технології та інструменти штучного інтелекту й швидко відновлювати ефективність діяльності після кризових впливів. Її основу становить внутрішній потенціал суб'єкта господарювання, який охоплює ефективність системи менеджменту, розвиток людського капіталу та цифрових компетентностей, рівень цифрової зрілості, готовність до використання технологій штучного інтелекту, організаційне навчання, управління знаннями, ресурсне забезпечення, якість внутрішніх комунікацій та організаційні компетентності.

Зовнішня резильєнтність бізнесу в цифровому середовищі характеризує здатність суб'єкта господарювання підтримувати стійкість взаємодії із зовнішнім середовищем, своєчасно виявляти та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, технологічних і цифрових трансформацій, зберігати конкурентні позиції та використовувати нові можливості розвитку. Вона реалізується через розвиток стійких взаємовідносин із зовнішніми стейкхолдерами на основі цифрових каналів взаємодії, використання даних та цифрових технологій. Ключову роль у цьому відіграють імідж, ділова репутація та цифрова присутність суб'єкта господарювання, що сприяють формуванню довіри, підтриманню партнерських відносин, зміцненню конкурентних переваг і підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Формування і розвиток зазначених складових як внутрішньої, так і зовнішньої резильєнтності забезпечуються інструментами внутрішнього маркетингу, який інтегрує процеси розвитку персоналу, мотивації, внутрішніх комунікацій, організаційної культури, бренду роботодавця та цифрової взаємодії, створюючи

умови для адаптивності, безперервності діяльності та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі матеріалів дослідження за допомогою інструменту NotebookLM.

Запропонована концептуальна модель ґрунтується на авторському розумінні внутрішнього маркетингу як інтегрованої системи управління внутрішнім середовищем суб'єкта господарювання. Зокрема, у попередніх дослідженнях [14] обґрунтовано, що «внутрішній маркетинг є інтегрованою системою партнерських відносин щодо управління людськими ресурсами, яка орієнтована на створення і підтримку мотиваційного клімату та організаційних умов праці всередині суб'єкта господарювання для забезпечення клієнтоорієнтованості та лояльності персоналу, що дозволяє співробітникам бути не лише виконавцями, але й активними учасниками в реалізації корпоративної філософії, цінностей та стратегій, сприяючи досягненню поставлених цілей та формуванню позитивного іміджу. Внутрішній маркетинг є головним інструментом створення ефективної системи управління людськими ресурсами і формування організаційної поведінки, що допомагає створити умови, за яких співробітники не лише розуміють цілі та цінності суб'єкта господарювання, але й активно сприяють їх досягненню, що підвищує загальну ефективність роботи суб'єкта господарювання та задоволеність зовнішніх клієнтів».

В умовах цифровізації внутрішній маркетинг набуває додаткового технологічного виміру, оскільки його інструменти реалізуються через цифрові канали взаємодії, системи управління персоналом, корпоративні платформи, аналітичні інструменти та рішення на основі штучного інтелекту. Цифрові технології забезпечують оперативне виявлення потреб і настроїв персоналу, персоналізацію внутрішньої взаємодії, автоматизацію інформаційних потоків та підтримку прийняття управлінських рішень. Водночас ефективність їх застосування залежить від цифрової компетентності працівників, довіри до технологій, якості даних та здатності організації поєднувати технологічні рішення з людською взаємодією.

Таким чином, цифровізація не змінює сутність внутрішнього маркетингу, а розширює його інструментарій та підвищує потенціал як механізму формування резильєнтності бізнесу.

Розгляд внутрішнього маркетингу як інтегруючого механізму формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу зумовлює необхідність застосування відповідного комплексу управлінських інструментів, спрямованих на розвиток внутрішнього середовища суб'єкта господарювання та забезпечення його стійкості в умовах змін. З цією метою доцільним є використання адаптованого комплексу «4Р», який забезпечує системний підхід до управління процесами формування резильєнтності бізнесу:

1) продукт – робота, навчання, умови праці та командної взаємодії, доповнені цифровими інструментами професійного розвитку;



- 2) ціна – матеріальні та соціальні вигоди, а також витрати працівника на освоєння цифрових технологій і адаптацію до змін;
- 3) місце (розподіл) – фізичний і цифровий простір взаємодії, що забезпечує доступність інформації та безперервність робочих процесів;
- 4) просування – корпоративна культура, внутрішні PR-заходи, цифрові комунікації та персоналізована інформаційна взаємодія із застосуванням ШІ.

Основною метою внутрішнього маркетингу є створення такого внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, яке забезпечує високий рівень мотивації, задоволеності, залученості та лояльності персоналу, формуючи передумови для його стійкого функціонування та розвитку в умовах нестабільності. У контексті забезпечення резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі та за активного використання штучного інтелекту особливого значення набувають такі завдання внутрішнього маркетингу, як одночасна орієнтація на потреби клієнтів і персоналу, розвиток міжфункціональної взаємодії, мінімізація ізольованості структурних підрозділів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, а також подолання опору організаційним змінам, цифровій трансформації та впровадженню інноваційних технологій. Використання цифрових платформ, систем аналітики та інструментів штучного інтелекту розширює можливості внутрішнього маркетингу щодо моніторингу потреб персоналу, персоналізації взаємодії, оперативного поширення інформації, підтримки прийняття управлінських рішень і виявлення комунікаційних бар'єрів. Реалізація цих завдань сприяє підвищенню адаптивності суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища, зміцненню його внутрішнього потенціалу та забезпеченню безперервності бізнес-процесів.

Внутрішній маркетинг ґрунтується на принципах орієнтації на потреби персоналу, мотивації, партнерської взаємодії, міжфункціональної співпраці, відкритості до змін та формування довгострокової лояльності як працівників, так і клієнтів. У цифровому середовищі реалізація цих принципів доповнюється використанням цифрових каналів взаємодії, даних про поведінку та потреби персоналу, автоматизованих засобів комунікації й аналітики на основі штучного інтелекту. Сукупність цих принципів формує основу організаційної резильєнтності, оскільки сприяє розвитку довіри, згуртованості, ефективному поширенню знань, швидкому реагуванню на внутрішні та зовнішні виклики та адаптації до технологічних змін.

Функціональне наповнення внутрішнього маркетингу доцільно розглядати через п'ять взаємопов'язаних груп функцій. Аналітична функція забезпечує дослідження потреб персоналу та внутрішнього середовища, зокрема на основі цифрових даних і засобів інтелектуальної аналітики, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтегруюча функція спрямована на консолідацію персоналу навколо спільних корпоративних цінностей та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами із використанням цифрових засобів координації. Інформаційно-комунікативна функція передбачає своєчасний обмін достовірною інформацією через цифрові канали, що сприяє узгодженості дій, зменшенню інформаційної невизначеності та підвищенню оперативності реагування. Стимулююча функція забезпечує мотивацію працівників до досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання шляхом задоволення їх економічних, соціальних і професійних потреб, у тому числі потреби в розвитку цифрових компетентностей. Управлінська функція реалізується через планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль процесів внутрішнього маркетингу з використанням цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту, забезпечуючи цілісність системи управління та її здатність ефективно функціонувати в умовах кризових і технологічних змін.

Таким чином, внутрішній маркетинг являє собою не сукупність окремих управлінських заходів, а інтегровану систему, що поєднує мотиваційні, комунікаційні, організаційні та культурні складові, підсилені цифровими технологіями та інструментами штучного інтелекту, спрямовані на формування резильєнтності. Завдяки створенню сприятливого внутрішнього середовища він забезпечує розвиток людського капіталу, підтримує корпоративну культуру, підвищує організаційну гнучкість та зміцнює здатність суб'єкта господарювання ефективно реагувати на зміни.

Водночас внутрішній маркетинг передбачає систематичну оптимізацію внутрішніх процесів із використанням інструментів маркетингового та кадрового менеджменту, цифрових платформ, аналітичних систем і технологій штучного інтелекту. Його об'єктом виступають працівники та внутрішнє середовище суб'єкта господарювання, які розглядаються як внутрішній ринок, що потребує комплексного управління та розвитку [15; 16]. Такий підхід сприяє зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню залученості персоналу, розвитку цифрових компетентностей та створенню організаційних передумов для стійкого функціонування суб'єкта господарювання в цифровому середовищі.

Концептуально внутрішній маркетинг базується на перенесенні ідей, принципів та інструментів традиційного маркетингу на внутрішній ринок суб'єкта господарювання. За такого підходу взаємовідносини



між суб'єктом господарювання і працівниками будуються за аналогією з відносинами між суб'єктом господарювання і зовнішніми клієнтами: суб'єкт господарювання пропонує працівникові своєрідний «внутрішній продукт» у вигляді робочого місця, умов праці, можливостей професійного розвитку та системи винагород, тоді як працівник, інвестуючи власні знання, компетентності та працю, створює цінність для організації. У цифровому середовищі складовими такого «внутрішнього продукту» також стають доступ до цифрових інструментів, можливості розвитку цифрових компетентностей, цифрове робоче середовище та належні умови взаємодії людини з технологіями й системами штучного інтелекту.

За таких умов традиційна орієнтація маркетингу на зовнішнього споживача доповнюється орієнтацією на працівника як внутрішнього клієнта. Формування сприятливого внутрішнього середовища, що передбачає належні умови праці, справедливую систему мотивації, можливості професійного розвитку, відкриті комунікації та позитивний соціально-психологічний клімат, доповнюється забезпеченням доступності та надійності цифрових каналів взаємодії, розвитку цифрових компетентностей, прозорого й відповідального використання штучного інтелекту та захисту даних працівників. Це сприяє підвищенню залученості й лояльності персоналу, зростанню ефективності бізнес-процесів і якості взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. У результаті створюються передумови для зміцнення внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, підвищення його адаптивності, забезпечення безперервності діяльності та формування внутрішньої і зовнішньої резильєнтності бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

**Систематизація концептуальних положень формування резильєнтності бізнесу
в цифровому середовищі**

Елемент концепції	Роль цифровізації та штучного інтелекту
Резильєнтність бізнесу	Цифрові та інтелектуальні технологічні можливості стають складовою механізму прогнозування, реагування, відновлення та розвитку
Внутрішня резильєнтність	Цифрова зрілість, цифрові компетентності, готовність до використання штучного інтелекту, цифрові комунікації та аналітика
Зовнішня резильєнтність	Цифрові канали взаємодії, дані, цифрові технології та цифрова присутність
Внутрішній маркетинг	Цифрові канали, корпоративні платформи, системи управління персоналом, аналітичні інструменти та штучний інтелект
Цифрова трансформація внутрішнього маркетингу	Персоналізація, автоматизація інформаційних потоків, цифрова аналітика та підтримка управлінських рішень за допомогою ШІ
Комплекс «4Р» внутрішнього маркетингу	Цифрові інструменти розвитку, цифрове робоче середовище, цифрові канали та персоналізація із застосуванням ШІ
Функції внутрішнього маркетингу	Використання цифрових даних, інтелектуальної аналітики, цифрових каналів координації та ШІ
Людський та організаційний потенціал	Цифрові компетентності та готовність до взаємодії з технологіями
Технологічний потенціал	Розширює можливості прогнозування, персоналізації, автоматизації, комунікації та прийняття рішень
Двоєдиний вплив цифровізації та ШІ	Можливості: аналітика, прогнозування, персоналізація, автоматизація; ризики: перевантаження, нерівномірність компетентностей, якість даних, недовіра, захист інформації

Джерело: сформовано авторами.

Отже, результативність цифрової резильєнтності бізнесу визначається не виключно масштабом технологізації чи обсягом впровадження ШІ, а здатністю керівництва ефективно поєднувати новітні технологічні можливості з людськими та організаційними ресурсами через механізми внутрішнього маркетингу (рис. 2).

Висновки. У статті уточнено сутність резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі, яка, на відміну від існуючих підходів, розглядається як інтегрована динамічна здатність суб'єкта господарювання використовувати цифрові та інтелектуальні технологічні можливості для прогнозування змін, реагування на виклики, забезпечення безперервності діяльності та перетворення кризових впливів на можливості розвитку. На цій основі уточнено зміст внутрішньої та зовнішньої резильєнтності, у межах яких цифрова зрілість, цифрові компетентності, готовність до використання штучного інтелекту та якість внутрішніх комунікацій визначають внутрішню здатність до адаптації та відновлення, тоді як використання цифрових каналів, даних і технологій забезпечує своєчасне виявлення змін, адаптацію та підтримання стійких відносин із зовнішніми стейкхолдерами.

Обґрунтовано роль внутрішнього маркетингу як механізму інтеграції людського, організаційного та технологічного потенціалу, що забезпечує формування внутрішньої резильєнтності та сприяє стійкості взаємодії із зовнішнім середовищем.

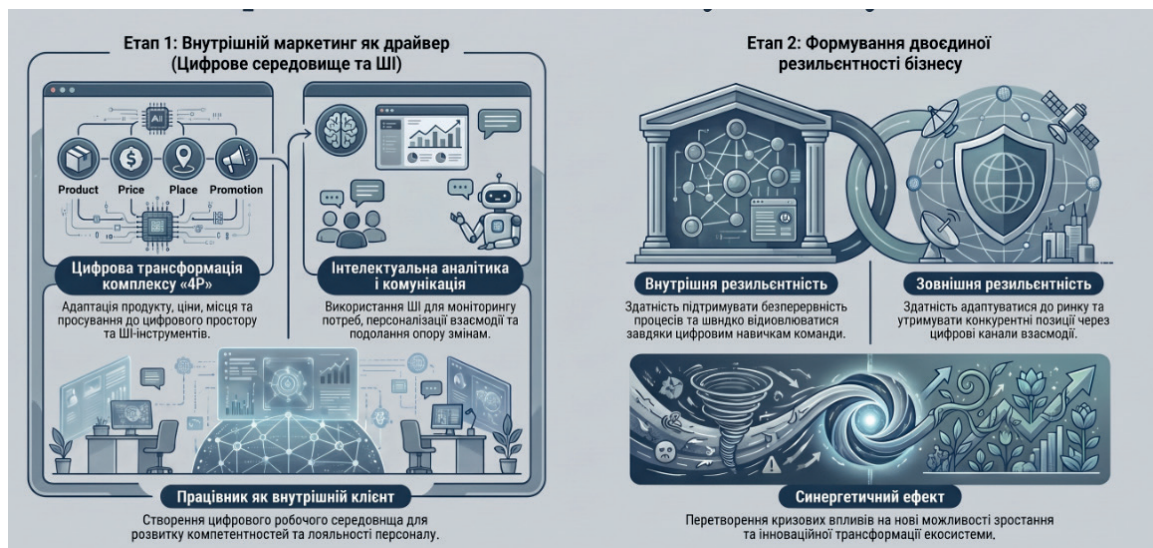


Рис. 2. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та резильєнтності бізнесу в епоху ШІ

Джерело: розроблено авторами на основі матеріалів дослідження за допомогою інструменту NotebookLM.

Розвинуто положення щодо його цифрової трансформації, яка полягає не лише в цифровізації традиційних інструментів, а у зміні способів аналітики, комунікації, мотивації та управління внутрішньою взаємодією із використанням цифрових технологій і штучного інтелекту. При цьому обґрунтовано двоєдиний вплив цифровізації та штучного інтелекту: поряд із розширенням можливостей прогнозування, аналітики, комунікації та адаптації вони створюють ризики інформаційного перевантаження, нерівномірності цифрових компетентностей, неналежної якості даних, недовіри до технологій і порушення вимог захисту інформації. Тому результативність цифрової резильєнтності визначається не масштабом технологізації, а здатністю поєднувати технологічні можливості з людськими та організаційними ресурсами.

Зазначені положення інтегровано у розроблену концептуальну модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу, в якій внутрішній маркетинг визначено інтегруючим механізмом цього процесу. Її практичний інструментарій представлено через адаптований до цифрового середовища комплекс «4Р» та п'ять груп функцій внутрішнього маркетингу: аналітичну, інтегруючу, інформаційно-комунікативну, стимулюючу та управлінську.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного підходу до оцінювання рівня резильєнтності бізнесу у цифровому середовищі, що враховуватиме кожен складову за системою кількісних показників та дозволить визначати рівень внутрішньої і зовнішньої резильєнтності.

Література:

1. Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2024) Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12501. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>
2. Galaitsi, S.E., Pinigina, E., Keisler, J.M., Pescaroli, G., Keenan, J.M., & Linkov, I. (2023). Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14, 713–721. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13753-023-00494-x> (2026, August, 12).
3. Tekletsion, B. F., Gomes, J. F. D. S., & Tefera, B. (2023). Organizational resilience as paradox management: A systematic review of the literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12495. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12495> (2026, August, 20).
4. Weber, M.M., Pedell, B., & Rötzel, P.G. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35, 563–620. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-024-00385-2> (2026, August, 23).
5. IC index 2023 report. UK: Institute of Internal Communications (2023). <https://www.ioic.org.uk/resource/ic-index-report-2023.html> (2026, August, 22).
6. Ciasullo, M. V., Chiarini, A., & Palumbo, R. (2024). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1418-1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
7. Богуш, Л. (2022). Резильєнтність як пріоритет соціально-економічного розвитку України. *Механізм регулювання економіки*, 3-4(97-98), 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.13>



Bohush, L. (2022). Rezyliientnist yak priorytet sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Resilience as a priority of socio-economic development of Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], 3-4(97-98), 71–77. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.13> [in Ukrainian].

8. Охріменко, А., Яремova, М., & Сененко, І. (2026). Економічна стійкість суб'єктів бізнесу як детермінанта резильєнтності національної економіки: синергетичний підхід. *Економіка та суспільство*, 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-199>

Okhrymenko, A., Yareмова, M., & Senenko, I. (2026). Ekonomichna stikist subiektiv biznesu yak determinanta rezyliientnosti natsionalnoi ekonomiky: synerhatychnyi pidkhid [Economic sustainability of business entities as a determinant of resilience of national economy: A synergetic approach]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-199> [in Ukrainian].

9. Yu, J., & Zhu, L. Corporate ambidexterity: Uncovering the antecedents of enduring sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 365, 132740. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132740>

10. Groenendaal, J., & Helsloot, I. (2020). Organisational resilience: Shifting from planning-driven business continuity management to anticipated improvisation. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(2), 102–109. <https://ideas.repec.org/a/aza/jbcep0/y2020v14i2p102-109.html> (2026, August, 22).

11. Faggioni, F., Rossi, M.V., & Sestino, A. (2024). Conceptualizing Supply Chain Resilience in Exogenous Crisis Times: Toward a Holistic Definition. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 17308–17332. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01816-0>

12. Шкуров, Є. В., Яцюк, Д. В., & Кияниця, І. В. (2026). Відкриті дані та B2B-маркетинг як механізм резильєнтності бізнесу в умовах воєнної невизначеності. *Економіка та суспільство*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-122>

Shkurov, Ye. V., Yatsiuk, D. V., & Kyianytsia, I. V. (2026). Vidkryti dani ta B2B-marketynh yak mekhanizm rezyliientnosti biznesu v umovakh voiennoi nevyznachenosti [Open data and B2B marketing as a business resilience mechanism in conditions of military uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-122> [in Ukrainian].

13. Філюк, Г. М., & Кеба, Д. С. (2026). Операціоналізація резильєнтності підприємства на основі методології теорії обмежень в умовах BANI-реальності. *Сталий розвиток економіки*, 58. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116>

Fyliuk, H. M., & Keba, D. S. (2026). Operatsionalizatsiia rezyliientnosti pidpriemstva na osnovi mekhadolohii teorii obmezhen v umovakh BANI-realnosti [Operationalization of enterprise resilience based on the Theory of Constraints methodology in the BANI reality]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], (58). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116> [in Ukrainian].

14. Bilovodska, O., Boienko, O. & Kiziloglu, M. (2026). Internal marketing as a strategic tool for developing innovative and managerial potential and enhancing the competitiveness of business entities. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(228), 19-29. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/3>

15. Леськів, С. Р., & Бочко, О. Ю. (2014). Етимологія поняття «внутрішній маркетинг» та його взаємозв'язок із зовнішнім маркетингом підприємства. *Економіка та держава*, 11. 94–96. <http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/22.pdf>. (2026, серпень, 19).

Leskiv, S. R., & Bochko, O. Yu. (2014). Etymolohiia poniattia «vnutrishnii marketynh» ta yoho vzaiemozviazok iz zovnishnim marketynhom pidpriemstva [Etymology of the concept of «internal marketing» and its relationship with external marketing of an enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], (11), 94–96. <http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/22.pdf>. (2026, August, 19). [in Ukrainian].

16. Сагайдак, М. П. (2016). *Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг*: дис.... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ. <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Sagaidak_oref_26_05_16.pdf>. (2026, серпень, 19).

Sahaidak, M. P. (2016). *Vnutrishnii marketynh pidpriemstv sfery posluh* [Internal marketing of service sector enterprises] (Doctoral dissertation, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman). Kyiv. <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Sagaidak_oref_26_05_16.pdf>. (2026, August, 19). [in Ukrainian].

Отримано: 26 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 30 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: dmytro.babenko2@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0005-7749-6387>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-137-143](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-137-143)

Бабенко Д. І. Організаційно-економічне забезпечення стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 137–143.

УДК: 005.21:004.7

JEL-класифікація: M10, M15, L86

Бабенко Дмитро Ігорович,

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Науковий керівник: Кадикова Ірина Миколаївна,

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри управління проектами в міському господарстві та будівництві

Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами ІТ-компаній, визначено його сутність, основні складові та чинники формування. Обґрунтовано необхідність інтеграції організаційних, економічних, кадрових, інформаційно-аналітичних і цифрово-технологічних інструментів у єдину систему стратегічного управління. Розроблено авторську модель організаційно-економічного забезпечення, що передбачає послідовне проходження стратегічно-цільового, діагностичного, процесно-управлінського, забезпечувального, реалізаційного та адаптаційного блоків. Обґрунтовано критерії пріоритизації бізнес-процесів і запропоновано матрицю управлінських рішень щодо їх трансформації залежно від характеру проблемної ситуації. Зроблено висновок, що ефективність управління визначається системною взаємодією складових забезпечення та узгодженістю процесних змін зі стратегічними пріоритетами ІТ-компанії.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, стратегія управління, стратегічне управління, організаційно-економічне забезпечення, ІТ-компанії, менеджмент ІТ-компаній, ефективність бізнес-процесів.

Dmytro Babenko,

Doctoral Student, Department of Management and Public Administration,

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

Scientific Supervisor: Iryna Kadykova,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Project Management in Municipal Economy and Construction,

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

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT STRATEGY IN IT COMPANIES

This study examines the theoretical and practical foundations of organizational and economic support for business process management (BPM) strategies within information technology (IT) enterprises. The authors define the core components and determinant factors of organizational and economic mechanisms, reflecting the distinct structural attributes of IT companies—namely, intensive human capital dependency, project-oriented workflows, accelerated technological lifecycles, and relentless market volatility. The research systematizes the critical internal and external determinants governing process management into technological, market, human resource, customer, and risk-oriented dimensions. To synthesize these factors, the authors design a comprehensive conceptual framework comprising six functional modules: strategic targeting, diagnostics, process management, resource support, operational implementation, and adaptive feedback. This model translates overarching strategic objectives into granular operational workflow adjustments while establishing robust monitoring and realignment mechanisms. Furthermore, the paper establishes multidimensional criteria for business process prioritization, evaluating strategic alignment, delivered customer value, operational friction, resource intensity, digitalization readiness, risk exposure, and scalability potential. Complementing this framework, the authors introduce a managerial decision matrix that aligns diagnosed process bottlenecks with targeted organizational, economic, and technological interventions. Ultimately, the study demonstrates that effective BPM strategy execution requires systemic synergy across all functional instruments, enabling IT executives to practice integrated portfolio management of interconnected workflows and execute evidence-based strategic decision-making in highly competitive digital ecosystems.

Keywords: business processes, business process management, management strategy, strategic management, organizational and economic support, IT companies, IT company management, business process efficiency.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування ІТ-компаній характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, прискоренням технологічних змін, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів до якості й швидкості надання цифрових продуктів і послуг. За таких умов конкурентоспроможність компанії визначається не лише її технологічним потенціалом, а й здатністю забезпечувати гнучке та результативне управління взаємопов'язаними бізнес-процесами. Це зумовлює необхідність розгляду бізнес-процесів як важливого об'єкта стратегічного управління.

Специфіка діяльності ІТ-компаній, зокрема висока роль людського капіталу, проєктний характер роботи, інтенсивне використання цифрових технологій та необхідність швидкої адаптації до змін ринку, формує особливі вимоги до управління бізнес-процесами. Фрагментарне вдосконалення окремих процесів не забезпечує системного результату, оскільки зміни в одному елементі процесної системи впливають на інші та на загальні результати діяльності компанії.

Водночас стратегічне управління бізнес-процесами потребує узгодження організаційних, економічних, кадрових, інформаційних і технологічних складових діяльності. Відсутність їх системної взаємодії знижує ефективність управлінських рішень та обмежує здатність компанії адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Отже, актуальним є формування цілісного організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами, яке забезпечуватиме узгодження стратегічних цілей, організаційних можливостей, економічних ресурсів і цифрових інструментів ІТ-компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням формування стратегій управління в ІТ-секторі присвячені роботи таких авторів, як Р. Винничук [1], О. Карий [2], Н. Компанець [3], І. Матвій [4], В. Скупейко [5] та ін. Проблеми управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях розглядалися у роботах багатьох науковців та практиків. Серед них Г. Коpecь [6], Л. Мельник [7], А. Папінко [8], І. Рак [9], Р. Яценко [10] та ін.

Однак, незважаючи на значний доробок вказаних авторів, питання формування організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях залишаються недостатньо вивченими та потребують детального опрацювання.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування та розроблення організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях, спрямованого на узгодження стратегічних цілей, організаційних можливостей, економічних ресурсів і цифрових інструментів управління.

Виклад основного матеріалу. Управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях доцільно розглядати як складову стратегічного менеджменту, що забезпечує трансформацію стратегічних цілей у систему взаємопов'язаних управлінських та операційних дій. На відміну від традиційних підприємств, процесна система ІТ-компаній характеризується високою залежністю від знань і компетентностей персоналу, значною часткою нематеріальних ресурсів, проєктним характером діяльності, високою швидкістю технологічних змін та необхідністю постійної адаптації до потреб клієнтів. Це зумовлює необхідність формування відповідного організаційно-економічного забезпечення управління бізнес-процесами.

Під організаційно-економічним забезпеченням стратегії управління діяльністю ІТ-компанії пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, кадрових, інформаційних і цифрових засобів, а також управлінських рішень, спрямованих на створення належних умов для досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом узгодженого та ефективного функціонування його операційної діяльності. Такий підхід передбачає відмову від розгляду організаційних та економічних інструментів як відокремлених елементів і передбачає їх інтеграцію в єдину систему стратегічного управління. Формування зазначеного забезпечення має враховувати сукупність чинників, які визначають характер функціонування бізнес-процесів ІТ-компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники формування організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами ІТ-компаній

Група чинників	Основні прояви	Вплив на управління бізнес-процесами
Технологічні	швидка зміна технологій, автоматизація, розвиток ІІІ та хмарних технологій	потреба у постійному оновленні процесів та управлінських інструментів
Ринкові	зміна попиту, посилення конкуренції, глобалізація ІТ-ринку	необхідність підвищення гнучкості та швидкості прийняття рішень
Кадрові	дефіцит кваліфікованих фахівців, висока мобільність персоналу, залежність від компетентностей	посилення ролі управління знаннями, мотивації та розвитку персоналу
Організаційні	проєктна структура, розподілені команди, гібридний формат роботи	необхідність удосконалення координації та розподілу відповідальності
Економічні	обмеженість ресурсів, необхідність контролю витрат, залежність від вартості проєктів	необхідність узгодження ресурсів із пріоритетністю бізнес-процесів

Продовження таблиці 1

Група чинників	Основні прояви	Вплив на управління бізнес-процесами
Клієнтські	індивідуалізація вимог, скорочення життєвого циклу продуктів, підвищення вимог до якості	орієнтація процесів на створення цінності для клієнта
Інформаційні	значні обсяги даних, потреба в оперативній аналітиці, інтеграція інформаційних систем	розвиток інформаційного забезпечення управлінських рішень
Ризикові	кіберзагрози, технологічні та проєктні ризики, нестабільність середовища	необхідність підвищення стійкості та адаптивності бізнес-процесів

Джерело: складено автором за [11; 12].

Систематизація чинників свідчить, що організаційно-економічне забезпечення не може обмежуватися регламентацією бізнес-процесів або контролем їх ресурсного забезпечення. Воно має створювати умови для постійної адаптації процесної системи до змін середовища, забезпечувати узгодженість управлінських рішень та підтримувати досягнення стратегічних цілей.

Відповідно, у структурі організаційно-економічного забезпечення доцільно виокремити декілька взаємопов'язаних складових: організаційну, економічну, кадрову, інформаційно-аналітичну та цифрово-технологічну. Їх зміст і функціональне призначення наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Структурні складові організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами

Складова	Основні елементи	Головне управлінське призначення
Організаційна	структура управління, розподіл повноважень, регламентація процесів, координація	забезпечення узгодженості та відповідальності за бізнес-процеси
Економічна	ресурси, бюджетування, витрати, фінансування, мотиваційні стимули	забезпечення ресурсної та фінансової спроможності реалізації стратегії
Кадрова	компетентності, навчання, мотивація, розвиток персоналу, управління знаннями	формування кадрового потенціалу для реалізації стратегічних змін
Інформаційно-аналітична	дані, звітність, аналітика, інформаційні потоки, управлінська інформація	забезпечення обґрунтованості та оперативності управлінських рішень
Цифрово-технологічна	ВРМ-системи, автоматизація, хмарні рішення, ІІІ, інтеграційні платформи	підвищення керованості, швидкості та адаптивності бізнес-процесів

Джерело: складено автором.

Важливою особливістю запропонованої структури є взаємозалежність її складових. Наприклад, цифровізація бізнес-процесів не забезпечує очікуваного результату без відповідної організаційної структури та підготовленого персоналу, тоді як збільшення ресурсного забезпечення без належного інформаційно-аналітичного супроводу не гарантує обґрунтованості управлінських рішень. Тому ефективність стратегії управління бізнес-процесами визначається не окремими елементами забезпечення, а ступенем їх узгодженості та інтегрованості.

На цій основі організаційно-економічне забезпечення доцільно формувати як відкриту адаптивну систему, яка поєднує стратегічні орієнтири компанії з управлінням її бізнес-процесами. Вхідними параметрами такої системи виступають стратегічні цілі, вимоги ринку, ресурсні можливості та характеристики внутрішнього середовища; управлінським ядром – сукупність організаційних та економічних механізмів; результатом – узгоджені зміни бізнес-процесів, спрямовані на реалізацію стратегії компанії.

Таким чином, запропонований підхід створює основу для побудови авторської моделі організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами ІТ-компанії, яка має відображати не лише склад його елементів, а й логіку їх взаємодії та послідовність реалізації управлінських рішень.

Сформована структура організаційно-економічного забезпечення потребує визначення логіки її практичного застосування в системі стратегічного менеджменту ІТ-компанії. На думку автора, основною проблемою традиційного підходу є відокремлене розглядання стратегічних рішень, управління бізнес-процесами та ресурсного забезпечення. У результаті стратегічні пріоритети не завжди трансформуються у конкретні зміни процесної системи, а рішення щодо оптимізації окремих процесів можуть прийматися без урахування загальної стратегії компанії.

Для подолання зазначеної проблеми пропонується розглядати реалізацію стратегії управління бізнес-процесами як циклічний процес, у якому стратегічні цілі послідовно трансформуються у процесні зміни, забезпечуються необхідними ресурсами та підлягають подальшому стратегічному коригуванню.

Запропонована авторська модель включає шість взаємопов'язаних блоків: стратегічно-цільовий,

діагностичний, процесно-управлінський, забезпечувальний, реалізаційний та адаптаційний. Складові моделі представлено в табл. 3.

Особливістю запропонованої моделі є наявність двох взаємопов'язаних контурів управління. Перший – стратегічний, який визначає цілі та пріоритети трансформації бізнес-процесів. Другий – процесно-ресурсний, який забезпечує їх практичну реалізацію через організаційні, економічні, кадрові та технологічні інструменти. Зворотний зв'язок між контурами дозволяє коригувати стратегічні рішення залежно від результатів їх реалізації та змін середовища.

Таблиця 3

Характеристика блоків авторської моделі організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами

Блок моделі	Основне призначення	Ключові управлінські дії	Основні інструменти	Результат
1. Стратегічно-цільовий	визначення стратегічного спрямування розвитку процесної системи	формування стратегічних цілей, визначення пріоритетів, встановлення цільових орієнтирів	стратегічний аналіз, стратегічні карти, декомпозиція цілей	система стратегічних пріоритетів управління бізнес-процесами
2. Діагностичний	встановлення поточного стану процесної системи	ідентифікація критичних процесів та виявлення проблем, визначення причин відхилень	процесний аудит, картування процесів, SWOT/PEST-аналіз, аналіз проблемних зон	визначені критичні процеси та напрями трансформації
3. Процесно-управлінський	формування стратегічних рішень щодо трансформації процесів	визначення пріоритетів змін, вибір альтернатив, встановлення відповідальності	сценарне планування, process redesign, prioritization matrix	сформований портфель процесних змін
4. Забезпечувальний	створення умов для реалізації визначених змін	визначення ресурсів, компетентностей, технологій, джерел фінансування	бюджетування, ресурсне планування, HR-інструменти, цифрові рішення	організаційно-економічна готовність до реалізації
5. Реалізаційний	практичне впровадження стратегічних рішень	перебудова процесів, автоматизація, організаційні зміни, координація	BPM, Agile, RPA, CRM/ERP, управління змінами, проєктний менеджмент	трансформовані бізнес-процеси
6. Адаптаційний	забезпечення відповідності процесів змінним умовам	аналіз результатів, виявлення нових проблем, коригування рішень	моніторинг, управлінська аналітика, feedback loops, continuous improvement	оновлена стратегія та наступний цикл трансформації

Джерело: складено автором.

Важливим елементом моделі є пріоритизація бізнес-процесів. В умовах обмеженості ресурсів ІТ-компанія не може одночасно трансформувати всі процеси, тому управлінські рішення мають прийматися з урахуванням їх стратегічної значущості, проблемності, ресурсомісткості та потенціалу цифрової трансформації. Для цього пропонується використовувати матрицю пріоритизації, що дозволяє визначити першочерговість процесних змін (табл. 4).

Таблиця 4

Критерії пріоритизації бізнес-процесів ІТ-компанії в системі стратегічного управління

Критерій	Зміст оцінювання	Високий рівень означає	Управлінське рішення
Стратегічна значущість	вплив процесу на досягнення стратегічних цілей	процес безпосередньо формує конкурентні переваги	першочергове включення до портфеля стратегічних змін
Вплив на клієнтську цінність	ступінь впливу процесу на якість та цінність продукту/послуги	зміна процесу безпосередньо впливає на клієнта	пріоритетна оптимізація
Проблемність	наявність затримок, дублювання, помилок та інших дисфункцій	процес має суттєві проблеми функціонування	необхідність реінжинірингу
Ресурсомісткість	обсяг фінансових, кадрових і часових ресурсів	процес потребує значного обсягу ресурсів	пошук можливостей оптимізації або автоматизації
Потенціал цифровізації	можливість автоматизації та технологічної трансформації	значна частина операцій може бути автоматизована	доцільність технологічного втручання
Ризиковість	рівень операційних, технологічних та інформаційних ризиків	порушення процесу може мати значні наслідки	підвищений пріоритет управлінського втручання

Продовження таблиці 4

Критерій	Зміст оцінювання	Високий рівень означає	Управлінське рішення
Адаптивність	здатність процесу швидко змінюватися відповідно до середовища	процес потребує високої гнучкості	впровадження адаптивних механізмів управління
Потенціал масштабування	можливість збільшення обсягів без пропорційного зростання витрат	процес є критичним для зростання компанії	стандартизація та автоматизація

Джерело: складено автором.

Застосування зазначених критеріїв дозволяє перейти від загального вдосконалення бізнес-процесів до стратегічно орієнтованого портфельного управління процесними змінами. Тобто об'єктом управління стає не окремий процес сам по собі, а сукупність процесів, трансформація яких має найбільший стратегічний ефект.

Практична реалізація запропонованої моделі передбачає визначення пріоритетних напрямів трансформації бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей ІТ-компанії. При цьому доцільно враховувати, що різні групи бізнес-процесів мають неоднаковий вплив на формування конкурентних переваг, клієнтську цінність, масштабування діяльності та забезпечення внутрішньої керованості.

Узагальнення специфіки функціонування ІТ-компаній дозволяє виділити такі групи процесів: процеси створення та розвитку ІТ-продукту; клієнтські та комерційні процеси; проєктно-операційні процеси; кадрові процеси; фінансово-адміністративні процеси; управлінські та інноваційні процеси.

Водночас окремі процеси не повинні трансформуватися ізольовано. Наприклад, прискорення процесу розроблення програмного продукту без синхронізації з процесами продажу, управління вимогами та клієнтської підтримки може призвести до виникнення нових організаційних дисбалансів. Тому стратегічна трансформація має здійснюватися з урахуванням міжпроцесних зв'язків та наскрізного руху створюваної цінності.

Для практичної реалізації запропонованого підходу доцільно співвіднести тип проблемної ситуації у бізнес-процесі з відповідним типом управлінського рішення. Такий підхід дає змогу обґрунтовано добирати інструменти управління залежно від специфіки виявленої проблеми та уникати застосування універсального інструментарію до різних за своєю природою процесних проблем (табл. 5).

Запропонована матриця дає можливість розглядати трансформацію бізнес-процесів не як механічну автоматизацію, а як комплексне управлінське втручання, яке одночасно охоплює організаційні, економічні та технологічні аспекти. При цьому цифровий інструмент є лише одним із засобів реалізації стратегічного рішення, а не його заміною.

Таблиця 5

Матриця управлінських рішень щодо трансформації бізнес-процесів ІТ-компанії

Характер проблеми	Причина	Тип стратегічного рішення	Організаційний захід	Економічний захід	Цифровий захід
Дублювання операцій	нечіткий розподіл функцій	реорганізація процесу	перегляд ролей і відповідальності	скорочення непродуктивних витрат	автоматизація повторюваних операцій
Тривалий цикл виконання	надмірна кількість етапів погодження	спрощення процесу	скорочення управлінських рівнів	оптимізація використання робочого часу	workflow automation
Висока залежність від окремих фахівців	концентрація критичних знань	деконцентрація компетентностей	формування процесних команд	інвестиції у розвиток компетентностей	knowledge management
Низька прозорість процесу	фрагментарність інформації	інтеграція інформаційних потоків	визначення єдиного власника процесу	оптимізація витрат на інформаційне забезпечення	BI, dashboards
Нестабільне завантаження команд	неефективне ресурсне планування	централізоване портфельне управління	координація ресурсів між проєктами	перерозподіл ресурсів відповідно до пріоритетів	resource planning platforms
Значна кількість ручних операцій	низький рівень автоматизації	цифрова трансформація	перегляд послідовності операцій	оцінка доцільності інвестицій в автоматизацію	RPA, AI, BPM
Повільна реакція на зміни у роботі клієнта	розрив між клієнтським і операційним контурами	клієнтоорієнтована перебудова процесу	інтеграція функціональних команд	перерозподіл ресурсів на клієнтські пріоритети	CRM, customer analytics

Продовження таблиці 5

Характер проблеми	Причина	Тип стратегічного рішення	Організаційний захід	Економічний захід	Цифровий захід
Високий ризик порушення процесу	залежність від критичної технології або ресурсу	підвищення процесної стійкості	резервування відповідальності та ресурсів	формування резервів	backup, monitoring, cybersecurity tools

Джерело: складено автором.

Окремої уваги потребує розподіл відповідальності між рівнями управління. Практика ІТ-компаній демонструє, що результативність процесних змін значною мірою залежить від того, наскільки чітко визначено, хто формує стратегічні пріоритети, хто відповідає за конкретний бізнес-процес, хто забезпечує ресурси та хто здійснює технологічну реалізацію.

Такий розподіл дозволяє забезпечити вертикальну узгодженість управління: стратегічний рівень визначає «що і навіщо змінювати», тактичний – «як організувати зміни», процесний – «як перебудувати конкретний процес», а операційний – «як забезпечити його щоденне функціонування». Водночас між рівнями має функціонувати постійний зворотний зв'язок, який забезпечує коригування стратегічних рішень на основі практичної інформації з процесного та операційного рівнів.

Отже, практична реалізація запропонованого організаційно-економічного забезпечення передбачає перехід від функціонального управління окремими операціями до інтегрованого управління портфелем бізнес-процесів, пріоритети якого визначаються стратегічними цілями ІТ-компанії [13]. Відповідно, ключовим завданням менеджменту стає не максимізація параметрів окремого процесу, а забезпечення узгодженої трансформації взаємопов'язаних процесів, які формують цінність для клієнта та забезпечують реалізацію стратегії компанії.

Запропонована логіка формує завершений контур організаційно-економічного забезпечення: стратегічне цілепокладання → визначення пріоритетних процесів → вибір управлінських рішень → організаційне, економічне та технологічне забезпечення → реалізація процесних змін → стратегічне коригування. При цьому кількісне оцінювання результативності та ефективності функціонування запропонованої системи доцільно розглядати як окремий напрям дослідження, пов'язаний із формуванням відповідного інструментарію оцінювання.

Висновки. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що ефективність стратегічного управління бізнес-процесами ІТ-компанії визначається системною взаємодією організаційних, економічних, кадрових, інформаційно-аналітичних і цифрово-технологічних складових. Встановлено, що організаційно-економічне забезпечення доцільно формувати як адаптивну систему, у межах якої стратегічні цілі трансформуються у пріоритети процесних змін, забезпечуються необхідними ресурсами та коригуються відповідно до результатів реалізації й змін середовища. Доведено, що результативність запропонованого підходу забезпечується переходом від фрагментарного вдосконалення окремих процесів до інтегрованого управління їх портфелем з урахуванням стратегічної значущості, клієнтської цінності, проблемності, ресурсомісткості, ризиковості та потенціалу цифровізації. Обґрунтовано необхідність диференційованого вибору управлінських рішень залежно від характеру проблемної ситуації, що забезпечує узгодженість процесних змін зі стратегічними пріоритетами ІТ-компанії та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Перспективою подальших досліджень є розроблення методичного підходу до оцінки ефективності стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях.

Література:

- Винничук, Р. О., Склярчук, Т. В. (2015). Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Логістика*, (833), 38.
- Vynnychuk, R. O., & Skliaruk, T. V. (2015). Osoblyvosti rozvytku IT-rynku v Ukraini: stan ta tendentsii [Features of IT market development in Ukraine: Current state and trends]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. *Lohistyka* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Logistics], 833, 38. [in Ukrainian].
- Карий, О. І., Гальків, Л. І., Цапулич, А. Ю. (2021). Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», (5.1), 42–55. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>
- Karyi, O. I., Halkiv, L. I., & Tsapulych, A. Yu. (2021). Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii [Development of the IT sphere in Ukraine: Factors and directions of activation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia" [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Logistics], 5(1), 42–55. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>. [in Ukrainian].

3. Компанець, Н. І. (2022). Особливості управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки. *Академічні візії*, (14). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.11120439>
- Компанець, Н. І. (2022). Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT z ohliadu na typologiiu yikh biznes-povedinky [Features of management of IT enterprises considering the typology of their business behavior]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.11120439> [in Ukrainian].
4. Матвій, І. Є. (2013). Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, (754), 185–190.
- Matvii, I. Ye. (2013). Osoblyvosti rozvytku IT-outsorsynhu v Ukraini [Features of IT outsourcing development in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series «Problems of Economics and Management»], 754, 185–190. [in Ukrainian].
5. Скупейко, В. В., Гайдукевич, Р. О., Мазурак, М. І., Літавий, К. М., Кецик, Р. М., & Ботош, О. Ф. (2024). Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. *Академічні візії*, (29). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387>
- Skupeiko, V. V., Haidukevych, R. O., Mazurak, M. I., Litavyi, K. M., Ketsyk, R. M., & Botosh, O. F. (2024). Osoblyvosti stratedichnoho upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT v Ukraini [Features of strategic management of IT enterprises in Ukraine]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], 29. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387> [in Ukrainian].
6. Коpecь, Г. Р., Мірошник, Р. О., & Дереворіз, М. В. (2025). Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*, (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>
- Kopets, H. R., Miroshnyk, R. O., & Derevoriz, M. V. (2025). Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia biznes-protseamy IT-sfery [Factors influencing the efficiency of business process management in the IT sphere]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14> [in Ukrainian].
7. Мельник, Л. Г., Карінцева, О. І., Калініченко, Л. Л., & та ін. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та нові виклики. *Механізм регулювання економіки*, (2), 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
- Melnyk, L. H., Karintseva, O. I., Kalinichenko, L. L., et al. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protseviv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta novi vyklyky [Digital transformation of business processes in Ukraine: Best practices of domestic business and new challenges]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Economic regulation mechanism], 2, 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> [in Ukrainian].
8. Папінко, А. (2023). Створення інформації про бізнес-процеси ІТ-компанії в управлінському обліку. *Вісник економіки*, (4), 150–170. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.150>
- Papinko, A. (2023). Stvorennia informatsii pro biznes-protsevy IT-kompanii v upravlinskomu obliku [Creation of information about IT company business processes in management accounting]. *Visnyk ekonomiky* [Bulletin of Economics], 4, 150–170. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.150>. [in Ukrainian].
9. Рак, І. В. (2024). Сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ. *Бізнес Інформ*, (12), 333–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-333-338>
- Rak, I. V. (2024). Suchasni vyklyky upravlinnia biznes-protseamy u sferi IT [Modern challenges of business process management in the IT sphere]. *Biznes Inform* [Business Inform], 12, 333–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-333-338> [in Ukrainian].
10. Яценко, Р. М., & Баликов, О. Г. (2017). Комплекс моделей управління бізнес-процесами сервісної ІТ-компанії. *Бізнес Інформ*, (10), 191–197. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_31>. (2026, серпень, 20).
- Yatsenko, R. M., & Balykov, O. H. (2017). Kompleks modelei upravlinnia biznes-protseamy servisnoi IT-kompanii [A complex of business process management models for a service IT company]. *Biznes Inform* [Business Inform], 10, 191–197. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_31>. (2026, August, 20). [in Ukrainian].
11. Августин, Р., & Будняк, В. (2024). Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*, (3), 35–40. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5))
- Avhustyn, R., & Budniak, V. (2024). Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti biznes-protseviv orhanizatsii IT-sektoru v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Mechanism for ensuring the efficiency of business processes of IT-sector organizations in the context of economic digitalization]. *Development Service Industry Management*, 3, 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5)). [in Ukrainian].
12. Рєпіна, І. М., & Теплюк, М. А. (2023). Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*, 5(263), 65–72. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72>
- Riepina, I. M., & Tepluk, M. A. (2023). Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Business process quality management at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current Problems of Economics], 5(263), 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72>. [in Ukrainian].
13. Семенюк, С. С. (2024). Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів ІТ-підприємств у цифрову епоху. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11>
- Semeniuk, S. S. (2024). Innovatsiini pidkhody do formuvannia biznes-protseviv IT-pidpriemstv u tsyfrovi epokhu [Innovative approaches to the formation of business processes of IT enterprises in the digital era]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management], 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11> [in Ukrainian].

Отримано: 25 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 02 вересня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 вересня 2026 р.

Email: Kyrylo.Cherednychenko@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0006-4324-6555>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-144-151](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-144-151)

Чередниченко К. О. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 144–151.

УДК: 658.012.12:339.137.2

JEL-класифікація: D41, L60, M11, M21

Чередниченко Кирило Олександрович,*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування**Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова***Науковий керівник: Боровик Марина Вікторівна,***докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування**Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретичні засади та систематизовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. Актуальність дослідження зумовлена посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю зовнішнього середовища, трансформацією ринків, прискоренням технологічних змін і необхідністю адаптації промислових підприємств до нових економічних викликів. Визначено, що конкурентоспроможність промислового підприємства має комплексний і динамічний характер та формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що обумовлює необхідність застосування відповідного методичного інструментарію для її об'єктивного оцінювання. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання промисловими підприємствами як аналітичного інструменту для своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності, визначення резервів розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. Зроблено висновок, що вдосконалення методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності має ґрунтуватися на комплексності, системності, порівняльності та адаптивності системи показників до галузевої специфіки й змін конкурентного середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність, промислове підприємство, потенціал, управління, конкурентне середовище, стратегічне управління, оцінка.

Kyrylo Cherednychenko,*PhD Student, Department of Management and Public Administration,**O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv***Scientific Supervisor: Maryna Borovyk,***ScD in Economics, Professor, Department of Management and Public Administration,**O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

This study examines the theoretical foundations and systematizes methodological approaches to assessing the competitiveness of industrial enterprises under contemporary economic conditions. The urgency of this research stems from escalating market competition, external environmental volatility, structural economic transformations, accelerating technological innovation, and the critical imperative for industrial entities to proactively adapt to systemic challenges. The authors conceptualize enterprise competitiveness as a multidimensional and dynamic construct shaped by the complex interplay of internal organizational capabilities and external competitive pressures, necessitating robust analytical instruments for objective measurement. By synthesizing prevailing assessment methodologies, the research establishes an integrated evaluative framework structured around four core principles: comprehensiveness, systemic consistency, indicator comparability, and operational adaptability to industry-specific structural characteristics. The practical significance of the systematized approaches lies in their direct application as managerial diagnostic tools, enabling industrial enterprises to timely identify operational bottlenecks, mobilize latent development reserves, optimize resource utilization efficiency, and formulate sustainable competitive advantages. Furthermore, the findings substantiate that an adaptive indicator system allows corporate decision-makers to track competitive dynamics over time and calibrate strategic responses to ongoing shifts in market conditions. Ultimately, the proposed methodological framework provides enterprise leadership with an evidence-based foundation for strategic positioning, risk mitigation, and long-term economic resilience in highly uncertain market environments.

Keywords: competitiveness, industrial enterprise, potential, management, competitive environment, strategic management, assessment.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність промислових підприємств виступає однією з ключових передумов забезпечення їх стійкого функціонування, збереження ринкових позицій та формування потенціалу довгострокового розвитку. Динамічність конкурентного середовища, структурні зміни на внутрішньому та зовнішніх ринках, прискорення технологічного оновлення, цифровізація бізнес-процесів, зростання вимог до якості продукції та ефективності використання ресурсів істотно ускладнюють процес формування конкурентних переваг. Особливої актуальності позначена проблематика набуває для промислових підприємств, діяльність яких характеризується значною капіталомісткістю, залежністю від матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів, тривалими виробничими циклами та необхідністю постійного технологічного оновлення.

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка відображає не лише його здатність виробляти та реалізовувати продукцію, що відповідає вимогам ринку, але й можливість ефективно використовувати наявний потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати фінансову стійкість, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги. Відповідно, обґрунтоване оцінювання рівня конкурентоспроможності стає важливою складовою системи стратегічного управління промисловим підприємством, оскільки створює інформаційну основу для визначення його поточного конкурентного становища та перспектив подальшого розвитку.

Водночас у науковій літературі представлено значну кількість методів і методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, які відрізняються за набором показників, критеріями оцінювання, способом узагальнення результатів та рівнем урахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Застосовуються інтегральні, індикаторні, рейтингові, експертні, матричні, графічні та інші методи. Однак різноманітність наявного методичного інструментарію не вирішує повною мірою проблему отримання комплексної та об'єктивної оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Окремі методи орієнтовані переважно на фінансові результати, інші – на ринкові характеристики або експертні оцінки, унаслідок чого поза увагою можуть залишатися важливі складові конкурентного потенціалу підприємства.

Однією з ключових методичних проблем є формування оптимальної системи показників, яка, з одного боку, комплексно характеризує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – не була б надмірно перевантаженою та забезпечувала можливість практичного застосування отриманих результатів у процесі прийняття управлінських рішень. При цьому оцінювання має враховувати виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, кадрову та управлінську складові діяльності, ринкове становище підприємства, ефективність використання ресурсів і його здатність адаптуватися до змін конкурентного середовища.

Окремої уваги потребує забезпечення порівнянності показників, визначення їх вагомості та вибір способу формування узагальнюючої оцінки. Використання показників, що мають різні одиниці вимірювання та різноспрямований вплив на конкурентоспроможність, зумовлює необхідність їх нормування та обґрунтованого агрегування. Водночас суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів, недостатня доступність інформації про діяльність конкурентів та галузеві особливості промислових підприємств можуть істотно впливати на достовірність кінцевих результатів оцінювання.

Таким чином, актуальною науковою проблемою залишається вдосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств на засадах комплексності, системності, об'єктивності та адаптивності. Формування такого підходу має забезпечувати поєднання кількісних і якісних характеристик, урахування ключових функціональних складових діяльності підприємства та впливу конкурентного середовища, а також створювати можливості для порівняльного й динамічного аналізу. Результати оцінювання повинні не лише відображати фактичний рівень конкурентоспроможності, але й забезпечувати виявлення проблемних зон, резервів розвитку та пріоритетних напрямів формування і зміцнення конкурентних переваг промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблем забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств в умовах динамічного й нестабільного зовнішнього середовища присвячено значну кількість наукових праць. Особливу увагу сучасні дослідники приділяють формуванню адаптивних управлінських механізмів, розвитку організаційних і стратегічних можливостей підприємств, забезпеченню їх фінансової стійкості та здатності своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток відповідного наукового напрямку зробили P. Saah, C. Mbohwa та N. S. Madonsela [1], які дослідили роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості та розвитку малих і середніх підприємств, акцентуючи увагу на значенні управлінської гнучкості для функціонування суб'єктів господарювання в мінливому середовищі. J. Y. Hamidani та H. Ali [2]



розглянули архітектуру підприємства як складову забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу, приділивши особливу увагу факторам змін, адаптивним можливостям і фінансовим результатам діяльності підприємств у країнах, що розвиваються.

К. Shatila, A. Yela Aránega, L. R. Soga та A. B. Hernández-Lara [3] дослідили механізми забезпечення стійкості підприємств через підприємницьку амбідекстрію в умовах технологічно нестабільного середовища. Результати їх дослідження підкреслюють значення здатності підприємств одночасно використовувати наявні можливості та освоювати нові напрями розвитку, що є важливою передумовою формування довгострокових конкурентних переваг. М. Hart Nibbrig, S. Sharif Azadeh та М. Y. Maknoon [4] зосередили увагу на формуванні адаптивних стратегій стійкості ланцюгів постачання до дестабілюючих впливів, що має особливе значення для промислових підприємств, конкурентоспроможність яких значною мірою залежить від стабільності матеріально-технічного забезпечення та здатності оперативно реагувати на порушення логістичних процесів.

М. Salun та К. Zaslavska [5] розглянули стратегії забезпечення стійкості підприємств у динамічному середовищі через трансформацію підходів від концепції VUCA до BANI. Авторами акцентовано увагу на необхідності перегляду традиційних управлінських моделей відповідно до зростання складності, нестабільності та непередбачуваності умов господарювання. Серед українських науковців С. І. Мельник [6] досліджує адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства, обґрунтовуючи необхідність формування відповідних управлінських механізмів, спрямованих на своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Разом із тим аналіз наукових публікацій свідчить, що значна частина сучасних досліджень зосереджена переважно на проблемах адаптивного управління, економічної стійкості, фінансової безпеки, стратегічної адаптації та забезпечення безперервності функціонування підприємств в умовах кризових і дестабілюючих впливів. Водночас питання формування комплексного методичного забезпечення оцінювання саме конкурентоспроможності промислових підприємств залишаються недостатньо систематизованими. Існуючі підходи відрізняються за складом показників, методами їх нормування й агрегування, способами визначення вагомості окремих критеріїв та можливостями врахування галузевої специфіки.

Подальшого розвитку потребує обґрунтування комплексного методичного підходу, який забезпечуватиме взаємозв'язок виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційно-інвестиційної, кадрової та управлінської складових конкурентоспроможності промислового підприємства. Особливої актуальності набуває формування системи оцінювання, здатної поєднувати кількісні та якісні показники, враховувати адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища та забезпечувати отримання інтегральної оцінки його конкурентних позицій. Такий підхід має бути спрямований не лише на визначення досягнутого рівня конкурентоспроможності, але й на виявлення сильних і слабких сторін, резервів розвитку та формування інформаційно-аналітичної основи для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є систематизація методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств та обґрунтування напрямів їх удосконалення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність промислового підприємства є комплексною економічною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, забезпечувати стабільні результати господарської діяльності, раціонально використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. На відміну від конкурентоспроможності продукції, яка характеризує переважно її цінові, якісні, технічні та споживчі параметри порівняно з товарами-аналогами, конкурентоспроможність підприємства охоплює значно ширший спектр характеристик його діяльності.

Для промислових підприємств питання оцінювання конкурентоспроможності набуває особливого значення, що обумовлено специфікою їх функціонування. Висока капіталомісткість виробництва, залежність від матеріальних та енергетичних ресурсів, необхідність технологічного оновлення, значна тривалість окремих виробничих циклів, потреба в кваліфікованому персоналі та чутливість до змін ринкового попиту формують складну систему чинників, які безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства. Відповідно, оцінювання конкурентоспроможності повинно мати системний характер та враховувати не окремий показник, а сукупність взаємопов'язаних параметрів.

Важливо розмежовувати поточну та стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Поточна конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства успішно функціонувати за наявних ринкових умов, забезпечувати необхідний рівень прибутковості, ліквідності, продуктивності та реалізації продукції. Стратегічна конкурентоспроможність відображає потенційну здатність підприємства зберігати та посилювати свої ринкові позиції в майбутньому завдяки технологічному розвитку, інноваціям,

інвестиціям, кадровому потенціалу, гнучкості системи управління та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Саме тому оцінювання конкурентоспроможності доцільно розглядати не лише як процедуру визначення певного числового показника, а як комплексний аналітичний процес. Його результатом має бути інформація про загальний конкурентний стан підприємства, сильні та слабкі сторони його діяльності, рівень використання наявного потенціалу, характер впливу зовнішніх факторів та можливості подальшого розвитку.

У наукових дослідженнях сформувалася значна кількість методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Різноманітність таких підходів пояснюється складністю самої категорії конкурентоспроможності, відмінностями у цілях дослідження, специфікою діяльності підприємств та доступністю необхідної інформації. Серед найбільш поширених доцільно виокремити індикаторний, інтегральний, рейтинговий, порівняльний, матричний, експертний та стратегічний підходи.

Індикаторний підхід ґрунтується на використанні системи окремих показників, кожен із яких характеризує певний напрям діяльності підприємства. Його застосування дозволяє проаналізувати фінансовий стан, виробничу ефективність, продуктивність праці, рентабельність, інноваційну активність, ринкову частку, ефективність використання основних засобів та інші характеристики. Перевагою такого підходу є можливість детального аналізу окремих складових конкурентоспроможності. Водночас значна кількість показників може ускладнювати формування однозначного висновку щодо загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Інтегральний підхід передбачає об'єднання сукупності часткових показників у єдиний узагальнюючий індекс. Його перевагою є можливість отримання кількісної оцінки, яка характеризує загальний рівень конкурентоспроможності та може використовуватися для порівняння підприємств або аналізу динаміки конкурентної позиції одного підприємства за декілька періодів. Водночас достовірність інтегральної оцінки значною мірою залежить від обґрунтованості вибору вихідних показників, способу їх нормування та визначення вагових коефіцієнтів.

Рейтинговий підхід базується на порівнянні підприємств за визначеною сукупністю критеріїв із подальшим їх ранжуванням. За його допомогою можна встановити місце підприємства серед основних конкурентів, визначити лідерів і підприємства з недостатнім рівнем конкурентоспроможності. Такий підхід є достатньо наочним, однак результат рейтингу істотно залежить від обраної системи показників та складу підприємств, включених до порівняльної вибірки.

Порівняльний підхід передбачає зіставлення фактичних показників досліджуваного підприємства з показниками основних конкурентів, середньогалузевими значеннями, нормативами або параметрами підприємства-еталона. Його застосування дозволяє встановити відносні переваги та недоліки підприємства. Разом із тим практичне використання цього підходу може бути обмежене недостатньою доступністю достовірної інформації щодо діяльності конкурентів.

Матричні методи використовуються для визначення конкурентної позиції підприємства або його окремих напрямів діяльності за декількома ключовими параметрами. Вони забезпечують наочне представлення результатів та дозволяють пов'язати оцінку конкурентної позиції з вибором стратегічних альтернатив. До цієї групи можуть бути віднесені матриці BCG, GE/McKinsey та інші інструменти стратегічного аналізу. Водночас матричні методи певною мірою спрощують реальні економічні процеси, оскільки часто ґрунтуються на обмеженій кількості критеріїв.

Експертний підхід передбачає залучення фахівців до оцінювання окремих характеристик конкурентоспроможності. Його доцільно використовувати для аналізу тих параметрів, які складно безпосередньо виміряти кількісними методами, наприклад якості управління, репутації підприємства, організаційної гнучкості, ефективності маркетингової політики або перспективності технологічного розвитку. Основним недоліком експертного оцінювання є певний рівень суб'єктивності отриманих результатів.

Стратегічний підхід спрямований на оцінювання не лише поточного стану підприємства, а й його можливостей щодо формування конкурентних переваг у перспективі. У межах цього підходу аналізуються ресурсний потенціал, інноваційні можливості, адаптивність, технологічний рівень, здатність реагувати на ринкові зміни та перспективи розвитку підприємства. Його перевагою є довгострокова орієнтація, однак прогнозування майбутніх конкурентних позицій завжди пов'язане з певним рівнем невизначеності.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що використання лише одного методичного підходу не забезпечує повного відображення всіх аспектів конкурентоспроможності промислового підприємства. Відповідно, найбільш обґрунтованим є комплексне оцінювання, яке поєднує кількісні та якісні методи й дозволяє досліджувати конкурентоспроможність за окремими функціональними складовими.



До основних складових комплексного оцінювання доцільно віднести виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційно-інвестиційну, кадрову та управлінську.

Виробнича складова характеризує здатність підприємства ефективно організовувати виробничий процес та раціонально використовувати наявні ресурси. Для її оцінювання можуть застосовуватися показники продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаломісткості, енергомісткості, рівня використання виробничих потужностей, собівартості продукції та рентабельності виробництва. Важливе значення має також технологічний стан основних засобів, оскільки високий рівень їх фізичного та морального зносу може обмежувати можливості підприємства щодо підвищення продуктивності та якості продукції.

Фінансова складова відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність господарської діяльності та фінансувати подальший розвиток. Її оцінювання передбачає аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності активів і структури капіталу. Стійкий фінансовий стан створює можливості для інвестування в модернізацію виробництва, впровадження інновацій, розширення ринків збуту та реалізацію стратегічних проєктів.

Маркетингова складова характеризує ринкові можливості підприємства та ефективність його взаємодії зі споживачами. До основних показників можуть належати частка ринку, темпи зміни обсягів реалізації, рівень диверсифікації ринків збуту, ефективність маркетингових витрат, стабільність клієнтської бази та конкурентоспроможність продукції. Для промислового підприємства важливо оцінювати не тільки поточні обсяги продажу, але й здатність зберігати існуючі та освоювати нові ринки.

Інноваційно-інвестиційна складова набуває особливого значення в умовах прискорення технологічних змін. Вона може характеризуватися часткою інноваційної продукції, обсягами інвестицій у модернізацію, витратами на дослідження та розробки, рівнем оновлення основних засобів, впровадженням нових технологій і цифрових рішень. Підприємства, які систематично здійснюють технологічне оновлення, отримують більше можливостей для зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій.

Кадрова складова відображає забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність використання людського капіталу. Вона може оцінюватися за продуктивністю праці, рівнем кваліфікації персоналу, плинністю кадрів, витратами на навчання та професійний розвиток працівників. У сучасних умовах саме людський капітал значною мірою визначає здатність підприємства освоювати нові технології, впроваджувати організаційні зміни та реалізовувати інноваційні проєкти.

Управлінська складова характеризує ефективність системи менеджменту, швидкість прийняття рішень, якість стратегічного планування, гнучкість організаційної структури та здатність керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Частина цих характеристик має якісний характер, тому для їх визначення доцільно поєднувати статистичні показники з експертними методами. Важливою передумовою достовірного оцінювання є правильний вибір показників. Система індикаторів повинна відповідати принципам достатності, інформаційної доступності, порівнянності, однозначності трактування та мінімізації дублювання інформації. Надмірне збільшення кількості показників не завжди підвищує точність оцінювання, оскільки окремі індикатори можуть бути тісно взаємопов'язаними та фактично характеризувати однакові економічні процеси.

Оскільки вихідні показники мають різні одиниці вимірювання, перед формуванням інтегральної оцінки необхідно здійснювати їх нормування. При цьому важливо враховувати характер впливу показника на конкурентоспроможність. Для показників-стимуляторів збільшення значення характеризує поліпшення конкурентного стану підприємства, тоді як для показників-дестимуляторів, наприклад матеріаломісткості, рівня витрат або коефіцієнта зносу основних засобів, позитивним є їх зменшення.

Наступним етапом є визначення вагомості окремих показників. Вагові коефіцієнти можуть встановлюватися експертним шляхом, за допомогою методу аналізу ієрархій або статистичних методів. При цьому сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці. Визначення ваг дозволяє врахувати неоднаковий вплив окремих показників та функціональних складових на загальну конкурентоспроможність підприємства.

На основі нормованих значень і вагових коефіцієнтів можуть бути розраховані групові індекси за кожною функціональною складовою, а надалі – загальний інтегральний показник конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє отримати не лише підсумкову оцінку, але й встановити, які саме складові найбільше посилюють або, навпаки, обмежують конкурентні позиції підприємства.

Логічну послідовність комплексного оцінювання доцільно представити у вигляді таких етапів: визначення мети та завдань оцінювання; формування системи показників за функціональними складовими; збирання та оброблення інформації; нормування вихідних показників; визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок групових індексів; визначення інтегрального показника; інтерпретація результатів; формування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

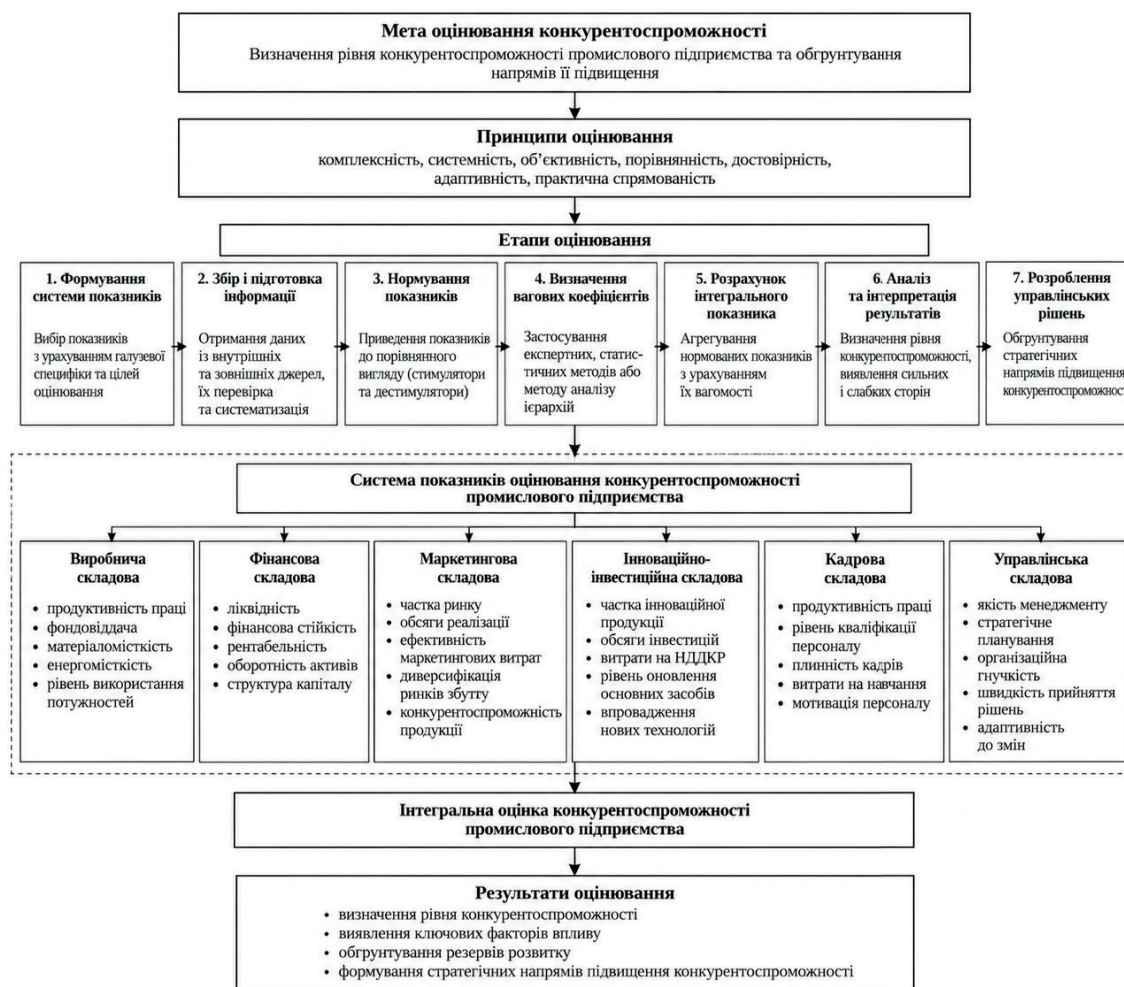


Рис. 1. Схема комплексної системи оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства

Джерело: побудовано автором.

Отже, комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств повинен бути орієнтований не лише на констатацію досягнутого рівня конкурентоспроможності, а й на встановлення причин його формування. Практична цінність оцінювання полягає передусім у можливості трансформувати отримані результати в конкретні управлінські рішення. Якщо низьке значення інтегрального показника спричинене виробничою складовою, пріоритетними напрямками можуть стати модернізація обладнання, оптимізація виробничих процесів та зниження ресурсоемності. За недостатньої інноваційної складової необхідним є активізування інвестицій у технологічне оновлення та розроблення нової продукції. Погіршення маркетингових показників може вимагати перегляду ринкової стратегії, розширення каналів збуту та пошуку нових сегментів ринку.

Таким чином, методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства має ґрунтуватися на поєднанні різних методів, системному доборі показників та врахуванні галузевої специфіки. Запропонована логіка комплексного оцінювання дозволяє поєднати результати аналізу окремих функціональних сфер діяльності в єдину систему та створити інформаційну основу для стратегічного управління конкурентоспроможністю. Це забезпечує можливість не лише визначати фактичне конкурентне становище підприємства, але й своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати резерви розвитку та обґрунтовувати напрями зміцнення його конкурентних позицій.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств є комплексним процесом, який потребує врахування сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, особливостей функціонування підприємства та динаміки конкурентного середовища. Систематизація існуючих методичних підходів показала, що кожен із них має певні переваги та



обмеження, а використання окремого методу не завжди дозволяє отримати повну й об'єктивну характеристику конкурентних позицій підприємства.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств, який передбачає поєднання кількісних та якісних методів і врахування виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційно-інвестиційної, кадрової та управлінської складових. Формування системи взаємопов'язаних показників за зазначеними напрямками дозволяє визначити загальний рівень конкурентоспроможності, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, встановити основні фактори впливу та визначити резерви подальшого розвитку.

Запропонована послідовність оцінювання, що охоплює формування системи показників, збирання та оброблення інформації, нормування вихідних даних, визначення вагових коефіцієнтів, розрахунків інтегрального показника та інтерпретацію отриманих результатів, створює основу для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Практичне використання такого підходу сприятиме своєчасному виявленню негативних тенденцій, ефективнішому використанню ресурсного потенціалу та формуванню стійких конкурентних переваг промислових підприємств.

Отже, удосконалення методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності має здійснюватися на принципах комплексності, системності, об'єктивності, порівнянності та адаптивності. При цьому система показників повинна враховувати галузеву специфіку підприємства та бути достатньо гнучкою для реагування на зміни умов його функціонування.

Перспективою подальших досліджень є вдосконалення методичного інструментарію інтегрального оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств, обґрунтування оптимальної системи показників та їх вагових коефіцієнтів з урахуванням галузевої специфіки. Доцільним є також проведення практичної апробації запропонованого підходу на прикладі промислових підприємств, дослідження динаміки їх конкурентних позицій та розроблення відповідних стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Окремим напрямом подальших досліджень має стати врахування впливу цифровізації, технологічних інновацій та нестабільності зовнішнього середовища на формування довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Література:

1. Saah, P., Mbohwa, C., Madonsela, N. S. (2024). The Role of Adaptive Management in the Resilience and Growth of Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 14(1), 1–10. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.15139>
2. Hamidani, J. Y., Ali, H. (2025). Enterprise Architecture for Sustainable SME Resilience: Exploring Change Triggers, Adaptive Capabilities, and Financial Performance in Developing Economies. *Sustainability*, 17(15), 6688. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156688>
3. Shatila, K., Yela Aránega, A., Soga, L. R., Hernández-Lara, A. B. (2026). Enacting resilience through entrepreneurial ambidexterity in technologically turbulent emerging economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 22, 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-026-01210-z>
4. Hart Nibbrig, M., Sharif Azadeh, S., Maknoon, M. Y. (2025). Adaptive resilience strategies for supply chain networks against disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 200, 104172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104172>
5. Salun, M., Zaslavska, K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*, 10, 185–189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>
6. Мельник, С. І. (2022). Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*, (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.5.2>
7. Melnyk, S. I. (2022). Adaptivne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Adaptive management of enterprise financial security]. *Efektivna ekonomika*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.5.2> [in Ukrainian].
8. Прохорова, В., Крутова, А., Дяченко, К. (2022). Економічна безпека підприємств України в умовах дебілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
9. Prokhorova, V., Krutova, A., & Diachenko, K. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic security of Ukrainian enterprises under conditions of destabilizing development]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika* [Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series], 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) [in Ukrainian].
10. Новіков, М. (2026). Розробка адаптивної моделі стратегічного планування промислових підприємств на основі концепції коротких галсів та циклу OODA. *Сталий розвиток економіки*, 2(59), 1087–1092. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-146>
11. Novikov, M. (2026). Rozrobka adaptivnoi modeli stratehichnoho planuvannia promyslovykh pidpriemstv na osnovi konceptsii kortoktykh halsiv ta tsyklu OODA [Development of an adaptive model of strategic planning for industrial enterprises based on the short-tack concept and the OODA cycle]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], (2(59)), 1087–1092. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-146> [in Ukrainian].

9. Пуліна, Т., Шитікова, Л., Змикало, О. (2022). Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*, (4), 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3>
- Pulina, T., Shytikova, L., & Zmykalo, O. (2022). Shliakhy aktyvizatsii protsesiv investuvannia innovatsiinoi diialnosti Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi kryzy [Ways to intensify investment processes in Ukraine's innovative activity under the Russian-Ukrainian crisis]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsiiamy* [Change Management and Innovation], (4), 14–19. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3> [in Ukrainian].
10. Ципліцька, О. О., Дейнеко, О. Т. (2023). Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>
- Tsyplitska, O. O., & Deineko, O. T. (2023). Adaptivnist stratehichnoho planuvannia promyslovoho rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Adaptability of strategic planning for industrial development under global instability]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140> [in Ukrainian].
11. Олійник, Т. І., Сапожников, М. М. (2024). Адаптивні стратегії підприємницького бізнес-середовища: планування асортименту та контроль якості продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*, (8). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69>
- Oliinyk, T. I., & Sapozhnikov, M. M. (2024). Adaptivni stratehii pidpriemnytskoho biznes-seredovyscha: planuvannia asortimentu ta kontrol yakosti produktsii promyslovykh pidpriemstv [Adaptive strategies of the entrepreneurial business environment: Assortment planning and quality control of industrial enterprise products]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69> [in Ukrainian].
12. Okon, E., Almeida, F. (2026). From Vulnerability to Resilience: Dynamic Capabilities as a Moderating Mechanism Under Environmental Turbulence in Developing Economies. *Business Strategy and the Environment*, 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.71027>
13. Malik, F. S., Terzidis, O. (2025). Thriving in turbulence: resilience and strategic adaptation in global business. *Review of Managerial Science*, 20(7), 2349–2394. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00940-8>
14. Koporčić, N., Kukkamalla, P. K. et al. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
15. Петрук, Ю. В., Артеменко, Л. П. (2022). Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (22), 72–78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>
- Petruk, Yu. V., & Artemenko, L. P. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia pidpriemstva v umovakh kryzy [Peculiarities of enterprise strategic planning under crisis conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»], (22), 72–78. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143> [in Ukrainian].
16. Буняк, Н. М. (2022). Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2(88), 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>
- Buniak, N. M. (2022). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavysch [Peculiarities of adaptive enterprise management under crisis conditions]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of the systems approach in economics], (2(88)), 56–61. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7> [in Ukrainian].

Отримано: 27 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 03 вересня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 вересня 2026 р.

Email: olha.kryvytska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0844-3362>

Email: andrii.soroka@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0008-1017-8765>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-152-158](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-152-158)

Кривицька О. Р., Сорока А. М. Теоретичні аспекти адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 152–158.

УДК: 658.14/.17:005.51

JEL-класифікація: M10, M11, M14, D23, L25

Кривицька Ольга Романівна,

докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних
Національного університету «Острозька академія»

Сорока Андрій Миколайович,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті досліджено теоретичні аспекти адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва, визначено його сутність, основні принципи та складові, а також обґрунтовано особливості адаптації ресурсних можливостей підприємств до змін зовнішнього середовища. Систематизовано теоретичні підходи до адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва та обґрунтовано його розуміння як динамічної системи ресурсів, можливостей і здатностей підприємства. Визначено принципи, які є основою адаптивного управління, практична реалізація якого потребує послідовних управлінських дій. Визначено, що адаптивне управління передбачає постійний моніторинг, оцінювання та коригування ресурсного потенціалу відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Зроблено висновок, що його ефективність залежить від узгодженої взаємодії ресурсів та здатності підприємства своєчасно адаптувати їх структуру до актуальних потреб і викликів. Запропонований підхід є теоретичною основою формування механізму адаптивного управління ресурсним потенціалом.

Ключові слова: теоретичні аспекти, адаптивне управління, ресурсний потенціал, суб'єкти підприємництва, підхід, принципи.

Olha Kryvytska,

ScD in Economics, Professor; Head of the Department of Information Technology and Data Analytics,
National University of Ostroh Academy

Andrii Soroka,

PhD Student, Department of Management and Marketing,
National University of Ostroh Academy

THEORETICAL ASPECTS OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF BUSINESS ENTITIES

This study examines the theoretical foundations of adaptive management regarding the resource potential of business entities, delineating its core essence, guiding principles, and structural components. In contrast to conventional management frameworks centered on predetermined objectives within static environments, adaptive management relies on strategic flexibility, continuous environmental scanning, multidirectional feedback, and dynamic decision calibration. The research conceptualizes resource potential not as a static inventory, but as an evolving configuration of tangible and intangible organizational assets, internal competencies, and strategic opportunities. To operationalize this construct, the authors systematize the fundamental principles governing resource adaptability—specifically systemic integrity, operational flexibility, responsiveness, and continuity. These principles align organizational resources with evolving environmental demands, optimize factor utilization, and foster long-term enterprise sustainability. The study establishes that the adaptability of resource potential depends on the capacity of its functional subsystems to transform, interact, and reconfigure in response to external volatility and internal operational needs. Consequently, adaptive management serves as an institutional mechanism enabling systematic monitoring, iterative assessment, and real-time structural realignment of enterprise capabilities. Ultimately, the findings demonstrate that organizational effectiveness is determined by cross-functional resource synergy and managerial agility in dynamically restructuring enterprise potential against emerging market threats. The proposed theoretical framework provides an analytical foundation for engineering practical mechanisms of adaptive resource management in volatile business environments.

Keywords: theoretical aspects, adaptive management, resource potential, business entities, approach, principles.



Постановка проблеми. Динамічні зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізація та зростання невизначеності формують нові вимоги до ресурсного забезпечення й управління суб'єктами підприємництва. За таких умов достатній обсяг фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів не гарантує стабільності й результативності діяльності. Важливою стає здатність підприємства своєчасно виявляти зміни, оцінювати їх вплив, мобілізувати й перерозподіляти ресурси, змінювати їх структуру та шукати альтернативні джерела забезпечення. Тому ефективність управління ресурсним потенціалом визначається не лише його оптимальним використанням, а й здатністю підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати подальший розвиток, що зумовлює актуальність адаптивного підходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань формування, оцінювання та управління ресурсним потенціалом підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних науковців. Серед них О. Березін [1], В. Бугай [2], Т. Кириченко [3], О. Латишева [4], Н. Міценко [5], Т. Савченко [6], М. Чорна [7] та ін.

Однак, незважаючи на значний доробок вказаних авторів, питання формування цілісного теоретичного підходу до адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює необхідність подальшого дослідження його сутності, принципів, складових та особливостей реалізації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва, визначення його сутності, основних принципів та складових, а також обґрунтування особливостей адаптації ресурсних можливостей підприємств до змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Діяльність суб'єктів підприємництва неможлива без залучення та використання різноманітних ресурсів, які формують основу здійснення господарських процесів і досягнення визначених цілей. У широкому розумінні ресурси підприємства охоплюють сукупність матеріальних і нематеріальних засобів, фінансових можливостей, трудових ресурсів, інформації, технологій та інших факторів, які можуть бути використані у процесі підприємницької діяльності. При цьому в сучасних умовах ресурсне забезпечення не обмежується лише ресурсами, що вже перебувають у розпорядженні підприємства, оскільки важливого значення набуває його здатність своєчасно залучати додаткові ресурси, змінювати їх структуру та знаходити альтернативні способи їх використання.

Саме тому в економічній науці поряд із категорією «ресурси» використовується поняття «ресурсний потенціал», яке характеризує не тільки сукупність наявних ресурсів, а й можливості підприємства щодо їх ефективного використання. Так, Г. Александрова трактує поняття «ресурсний потенціал підприємства» як інтегровану сукупність економічних ресурсів і можливостей суб'єкта господарювання, що визначають його фактичну спроможність реалізовувати стратегічні та тактичні цілі й забезпечувати досягнення відповідного економічного результату [8].

Аналогічної позиції дотримуються автори праці [5], визначаючи ресурсний потенціал підприємства як комплекс взаємопов'язаних ресурсів, залучених до процесу виробництва продукції. При цьому рівень ресурсного потенціалу залежить від обсягу та складу ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, зокрема земельних, матеріальних і трудових. Водночас у дослідженні зазначене поняття розглядається ширше, з урахуванням його результативної спрямованості [9].

На нашу думку, принципова відмінність між ресурсами та ресурсним потенціалом полягає у тому, що ресурси характеризують те, чим підприємство володіє або що може залучити, тоді як ресурсний потенціал відображає його здатність перетворити ці ресурси на певний економічний результат. Відтак однаковий обсяг ресурсів може формувати різний рівень потенціалу залежно від якості їх поєднання, способів використання, компетентності персоналу, організації управління та здатності підприємства реагувати на зміни середовища.

З урахуванням цього пропонуємо розглядати ресурсний потенціал суб'єкта підприємництва як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та здатностей підприємства щодо їх мобілізації, комбінування й ефективного використання для досягнення поточних і стратегічних цілей з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Таке визначення важливе саме для нашого дослідження, оскільки включає до змісту ресурсного потенціалу не лише ресурсну базу, а й здатність підприємства до її трансформації.

У науковій літературі сформувалося декілька підходів до трактування сутності ресурсного потенціалу, які відрізняються акцентами на його ресурсній основі, функціональних можливостях, результативності використання та здатності підприємства до розвитку й адаптації. Узагальнення основних підходів дозволяє простежити еволюцію розуміння цієї категорії – від ототожнення ресурсного потенціалу із сукупністю наявних ресурсів до його трактування як динамічної системи можливостей підприємства, здатної змінюватися відповідно до умов функціонування (табл. 1).



Таблиця 1

Підходи до розуміння ресурсного потенціалу суб'єкта підприємництва

Підхід	Характеристика	Основний акцент
Ресурсний	Ресурсний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути ним залучені	Склад і обсяг ресурсів
Функціональний	Потенціал визначається через можливості використання ресурсів у процесі здійснення підприємницької діяльності	Функціональна спроможність ресурсів
Результативний	Ресурсний потенціал характеризує можливість досягнення певного економічного результату за наявного ресурсного забезпечення	Результативність використання ресурсів
Системний	Ресурсний потенціал розглядається як цілісна система взаємопов'язаних ресурсних складових	Взаємодія та взаємозалежність ресурсів
Стратегічний	Потенціал визначається через здатність ресурсів забезпечувати довгостроковий розвиток і конкурентні переваги	Перспективи розвитку
Адаптивний	Ресурсний потенціал характеризується здатністю підприємства мобілізувати, трансформувати та перерозподіляти ресурси відповідно до змін середовища	Гнучкість і здатність до адаптації

Джерело: складено авторами за [10].

Останній підхід є найбільш релевантним для нашого дослідження. В умовах нестабільного середовища ресурсний потенціал доцільно оцінювати не як статичну величину, а як динамічну характеристику підприємства, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Такий погляд дозволяє пов'язати ресурсний потенціал із адаптивністю підприємства: здатність своєчасно виявляти зміни, мобілізувати доступні ресурси, змінювати їх співвідношення та залучати нові можливості стає важливою передумовою збереження результативності та забезпечення розвитку.

Функціонування суб'єктів підприємництва відбувається в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлює необхідність своєчасного коригування цілей, управлінських рішень і способів використання наявних можливостей. У цьому контексті важливою характеристикою підприємства стає адаптивність, під якою доцільно розуміти його здатність пристосовуватися до змін середовища шляхом трансформації внутрішніх процесів, ресурсів та управлінських механізмів. Адаптивність не означає лише реакцію на вже здійснені зміни, а передбачає їх постійний моніторинг, виявлення потенційних загроз і можливостей та підготовку відповідних управлінських рішень.

Поняття адаптації та адаптивності є взаємопов'язаними, однак не тотожними. Адаптація характеризує процес пристосування підприємства до змін, тоді як адаптивність відображає його здатність здійснювати таке пристосування. Відповідно, адаптивне управління передбачає організацію управлінського процесу таким чином, щоб підприємство могло своєчасно реагувати на зміни, коригувати параметри своєї діяльності та підтримувати відповідність між внутрішніми можливостями і вимогами зовнішнього середовища.

На відміну від традиційного управління, адаптивне ґрунтується на гнучкості, постійному моніторингу середовища, зворотному зв'язку та оперативному коригуванні управлінських рішень. Його особливістю є постійне узгодження внутрішніх параметрів підприємства зі змінами зовнішнього середовища (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного управління

Ознака	Традиційне управління	Адаптивне управління
Ставлення до змін	Зміни розглядаються переважно як фактор, на який необхідно реагувати	Зміни є постійним елементом управлінського середовища
Орієнтація управління	Досягнення визначених цілей відповідно до встановлених планів	Досягнення цілей із можливістю їх коригування відповідно до зміни умов
Характер управлінських рішень	Переважно плановий і регламентований	Гнучкий, ситуаційний та оперативний
Інформаційне забезпечення	Використання переважно наявної інформації	Постійний моніторинг і оновлення інформації про середовище
Зворотний зв'язок	Обмежений або періодичний	Постійний і вбудований у процес управління
Ресурсне забезпечення	Орієнтація на оптимальне використання наявних ресурсів	Мобілізація, перерозподіл, заміщення та залучення ресурсів відповідно до змін
Реакція на невизначеність	Переважно коригування існуючих планів	Формування альтернативних сценаріїв та управлінських рішень
Часова орієнтація	Переважно поточна та довгострокова відповідно до планів	Поєднання поточних рішень із постійною готовністю до коригування
Ключова характеристика системи	Стабільність і контроль	Гнучкість і здатність до адаптації

Джерело: складено авторами за [11; 12].



Порівняння підходів свідчить, що принципова відмінність адаптивного управління полягає у здатності управлінської системи змінювати власні параметри відповідно до трансформації середовища. При цьому адаптивність не заперечує планування та контролю, а доповнює їх механізмами постійного моніторингу, оцінювання відхилень і коригування рішень [13]. Таким чином, адаптивне управління доцільно розглядати як динамічний процес, у межах якого управлінські рішення формуються та переглядаються залежно від характеру змін, наявних ресурсних можливостей і очікуваних результатів.

Для суб'єктів підприємництва особливого значення набуває ресурсний вимір адаптивності, оскільки будь-яка реакція підприємства на зміни середовища потребує відповідного ресурсного забезпечення. Зміна попиту може вимагати перерозподілу фінансових і матеріальних ресурсів, технологічні зміни – інвестицій та розвитку компетентностей персоналу, посилення конкуренції – активізації інформаційних, маркетингових та нематеріальних ресурсів. Отже, здатність підприємства адаптуватися безпосередньо пов'язана зі станом і структурою його ресурсного потенціалу.

Саме тому адаптивне управління ресурсним потенціалом слід розглядати як окремий напрям управлінської діяльності, орієнтований на забезпечення відповідності ресурсних можливостей підприємства змінам внутрішнього та зовнішнього середовища. Його зміст полягає не лише в оптимізації використання наявних ресурсів, а й у своєчасному виявленні ресурсних потреб, мобілізації доступних можливостей, перерозподілі ресурсів між напрямками діяльності, пошуку альтернативних джерел забезпечення та формуванні нових ресурсних можливостей.

Таким чином, адаптивність ресурсного потенціалу визначається здатністю його складових змінюватися, взаємодіяти та трансформуватися відповідно до потреб підприємства, а адаптивне управління забезпечує організаційний механізм таких змін. Це дозволяє перейти до розгляду безпосередньо концептуальних засад адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва, що є центральним питанням нашого дослідження.

Узгодження ресурсних можливостей підприємства зі змінами середовища потребує формування такого підходу до управління, який забезпечував би не лише раціональне використання наявних ресурсів, а й постійну готовність до їх трансформації. Саме тому адаптивне управління ресурсним потенціалом доцільно розглядати як цілісну систему управлінських дій, спрямованих на підтримання відповідності між ресурсними можливостями суб'єкта підприємництва та змінами умов його функціонування. Такий підхід передбачає, що ресурсний потенціал не є сталою величиною, оскільки його структура, обсяг і якісні характеристики можуть змінюватися залежно від ринкової ситуації, стратегічних цілей підприємства, рівня ризиків та доступності окремих видів ресурсів.

На відміну від традиційного підходу, за якого основна увага приділяється забезпеченню підприємства необхідною кількістю ресурсів та підвищенню ефективності їх поточного використання, адаптивне управління орієнтується на здатність ресурсної системи до своєчасної зміни. Йдеться про можливість підприємства не лише використовувати наявні ресурси, а й оперативно визначати їх дефіцит або надлишок, змінювати співвідношення між окремими складовими, залучати додаткові джерела та спрямовувати ресурси на ті напрями діяльності, які в конкретних умовах забезпечують найбільшу віддачу.

На нашу думку, адаптивне управління ресурсним потенціалом суб'єкта підприємництва слід визначати як безперервний процес моніторингу, оцінювання та коригування структури й використання ресурсного потенціалу відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища з метою забезпечення стійкого функціонування, досягнення поточних цілей і створення передумов для розвитку підприємства.

Визначення дає змогу виокремити основні характеристики адаптивного управління ресурсним потенціалом: динамічність, системність, оперативність та альтернативність. Вони забезпечують своєчасне коригування управлінських рішень, узгоджену взаємодію складових ресурсного потенціалу та вибір оптимальних способів ресурсного забезпечення відповідно до змін середовища (табл. 3).

Таблиця 3

Основні принципи адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення
Системність	Розгляд ресурсного потенціалу як сукупності взаємопов'язаних складових	Дає змогу враховувати взаємний вплив змін окремих видів ресурсів
Динамічність	Постійне коригування ресурсного потенціалу відповідно до змін середовища	Забезпечує відповідність ресурсів актуальним потребам підприємства
Оперативність	Швидке реагування на зміни та прийняття відповідних управлінських рішень	Дає змогу мінімізувати втрати та своєчасно використовувати нові можливості
Гнучкість	Можливість зміни структури, напрямів і способів використання ресурсів	Підвищує здатність підприємства пристосовуватися до нестабільних умов



Продовження таблиці 3

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення
Альтернативність	Формування декількох варіантів ресурсного забезпечення та управлінських дій	Знижує залежність від одного джерела або способу використання ресурсів
Безперервність	Постійний моніторинг ресурсного стану та умов функціонування підприємства	Забезпечує своєчасне виявлення відхилень і потреби в адаптації
Зворотний зв'язок	Коригування управлінських рішень на основі отриманих результатів	Дає змогу оцінювати ефективність адаптаційних заходів і своєчасно їх змінювати
Ресурсна збалансованість	Узгодження між обсягом, структурою та потребами підприємства в ресурсах	Запобігає дефіциту або неефективному накопиченню окремих видів ресурсів
Превентивність	Враховання потенційних змін і загроз до моменту їх безпосереднього прояву	Підвищує готовність підприємства до несприятливих змін
Ефективність	Орієнтація адаптаційних заходів на отримання економічного результату	Забезпечує доцільність витрат ресурсів на реалізацію адаптаційних рішень

Джерело: складено авторами.

Наведені принципи є основою адаптивного управління, яке передбачає постійний моніторинг змін, оцінювання їх наслідків та завчасне формування варіантів реагування. Адаптивне управління ресурсним потенціалом слід розглядати як цілісну систему, що поєднує моніторинг середовища, оцінювання ресурсних можливостей, прийняття рішень і трансформацію ресурсної бази підприємства, забезпечуючи активне формування та розвиток ресурсних можливостей відповідно до змін середовища.

Ресурсний потенціал підприємства охоплює сукупність ресурсів, що забезпечують його операційну, фінансову, інноваційну та управлінську діяльність. В умовах мінливого середовища його складові можуть змінюватися відповідно до зовнішніх викликів і стратегічних пріоритетів, що зумовлює необхідність врахування їх функціонального призначення та можливостей трансформації в процесі адаптивного управління (табл. 4).

Таблиця 4

Структура ресурсного потенціалу суб'єкта підприємництва та особливості його адаптації

Складові ресурсного потенціалу	Основні ресурси	Роль у діяльності підприємства	Напрями адаптації
Фінансова	Власний капітал, прибуток, грошові кошти, кредитні та інвестиційні ресурси	Забезпечення поточної діяльності, інвестицій та розвитку	Перерозподіл фінансових ресурсів, пошук альтернативних джерел фінансування, формування резервів
Матеріальна	Сировина, матеріали, запаси, основні засоби	Забезпечення безперервності операційної діяльності	Оптимізація запасів, пошук альтернативних постачальників, оновлення матеріальної бази
Трудова	Працівники, професійні знання, навички, компетентності	Забезпечення виконання операційних та управлінських функцій	Перепідготовка, розвиток компетентностей, зміна функціонального розподілу праці
Інформаційна	Дані, інформаційні системи, аналітична інформація	Підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Розвиток інформаційних систем, підвищення швидкості отримання та обробки інформації
Технологічна	Технології, обладнання, програмні рішення	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності	Технологічне оновлення, автоматизація, цифровізація бізнес-процесів
Інноваційна	Інноваційні розробки, інноваційні компетентності, результати НДДКР	Створення нових продуктів, послуг та способів діяльності	Освоєння нових технологій, продуктова та процесна трансформація
Нематеріальна	Бренд, репутація, інтелектуальна власність, ділові зв'язки	Формування конкурентних переваг і ринкової позиції	Розвиток бренду, захист інтелектуальної власності, розширення партнерських зв'язків
Підприємницько-управлінська	Управлінські знання, підприємницькі компетентності, організаційні можливості	Координація та інтеграція інших ресурсних складових	Удосконалення управлінських процесів, децентралізація, швидке прийняття рішень

Джерело: складено авторами.



Таким чином, складові ресурсного потенціалу не функціонують ізольовано, а утворюють взаємопов'язану систему, у якій зміна стану однієї складової може зумовлювати потребу в трансформації інших. Наприклад, технологічне оновлення потребує відповідного фінансового забезпечення та кадрових компетенцій, а зміна ринкових умов може одночасно впливати на потребу у фінансових, матеріальних, інформаційних і трудових ресурсах. Тому адаптивність ресурсного потенціалу визначається не лише здатністю окремих його складових до змін, а й можливістю забезпечувати їх узгоджену трансформацію відповідно до потреб підприємства.

Висновки. Систематизовано теоретичні підходи до адаптивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва та обґрунтовано його розуміння як динамічної системи ресурсів, можливостей і здатностей підприємства. Визначено, що адаптивне управління передбачає постійний моніторинг, оцінювання та коригування ресурсного потенціалу відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Зроблено висновок, що його ефективність залежить від узгодженої взаємодії ресурсів та здатності підприємства своєчасно адаптувати їх структуру до актуальних потреб і викликів. Запропонований підхід є теоретичною основою формування механізму адаптивного управління ресурсним потенціалом.

Перспективою подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання рівня адаптивності ресурсного потенціалу суб'єктів підприємництва та формування системи показників ефективності адаптивних управлінських рішень.

Література:

1. Березін, О. В. (2007). Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. Частина II: зб. наук. пр., 4 (40), 20-28.

Berezin, O. V. (2007). Zavdannia ta mekhanizm optymizatsii struktury potentsialu pidpryemstva [Tasks and mechanism for optimizing the structure of enterprise potential]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomika*, 4(40), Part II, 20-28. [in Ukrainian].

2. Бугай, В. З., Горбунова, А. В., Ключова, А. В. (2011). Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*, 1 (9), 27-31.

Buhai, V. Z., Horbunova, A. V., & Kliuieva, A. V. (2011). Teoretychni osnovy formuvannia potentsialu pidpryemstva [Theoretical foundations of enterprise potential formation]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, 1(9), 27-31. [in Ukrainian].

3. Кириченко, Т. В. (2015). Аналіз підходів до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія* / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Харків: Діса плюс, 200-205.

Kyrychenko, T. V. (2015). Analiz pidkhodiv do otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu pidpryemstva [Analysis of approaches to assessing the efficiency of enterprise resource potential utilization]. In S. M. Illiashenko (Ed.), *Rynkovo-orientovane upravlinnia innovatsiinym rozvytkom* (pp. 200–205). Kharkiv: Disa Plus. [in Ukrainian].

4. Латишева, О. В. (2018). Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 3 (53), 126-130. <<https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d81a5afa-e5f4-45b3-9663-24a96ee829d3/content>>. (2026, серпень, 15).

Latysheva, O. V. (2018). Resursnyi potentsial pidpryemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti upravlinnia elementamy zabezpechennia staloho rozvytku [Enterprise resource potential: Essence, components and features of managing the elements of sustainable development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(53), 126–130. <<https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d81a5afa-e5f4-45b3-9663-24a96ee829d3/content>>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].

5. Міценко, Н. Г., Кумечко, О. І. (2010). Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць, 20.9, 193-198. <http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf>. (2026, серпень, 15).

Mitsenko, N. H., & Kumechko, O. I. (2010). Resursnyi potentsial pidpryemstva: sutnist, struktura, stratehiia vykorystannia [Enterprise resource potential: Essence, structure and utilization strategy]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 20.9, 193-198. <http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].

6. Савченко, Т. В. (2017). Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 6 (17), 325-330.

Savchenko, T. V. (2017). Osnovni pidkhody do vyznachennia sutnosti potentsialu pidpryemstva [Main approaches to defining the essence of enterprise potential]. *Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6(17), 325-330. [in Ukrainian].

7. Чорна, М. В. (2015). Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 373.

Chorna, M. V. (2015). Tsinnisno-orientovane upravlinnia realizatsiiei resursnoho potentsialu torhovelnoho pidpryemstva [Value-oriented management of the realization of the resource potential of a trade enterprise]. Kharkiv: KhDUKHT, 373. [in Ukrainian].



8. Александрова, Г. М. (2009). Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Ми хайла Туган-Барановського. Донецьк, 21. <www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe>. (2026, липень, 15).
- Aleksandrova, H. M. (2009). *Upravlinnia finansovym resursozberezhenniam torhovelnykh pidpriemstv* [Management of financial resource saving of trade enterprises] (Extended abstract of Candidate of Economic Sciences dissertation). Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Donetsk, 21. <www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe>. (2026, July, 15). [in Ukrainian].
9. Гриньова, В. М., Салун, М. М. (2015). *Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства*: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 236.
- Hrynova, V. M., & Salun, M. M. (2015). *Optymizatsiia vartosti skladovykh resursnoho potentsialu pidpriemstva* [Optimization of the cost of components of enterprise resource potential]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 236. [in Ukrainian].
10. Шталь, Т. В. (2006). Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.00.05. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 18.
- Shtal, T. V. (2006). *Kompleksna otsinka resursnoho potentsialu pidpriemstv rozdribnoi torhivli* [Comprehensive assessment of the resource potential of retail enterprises] (Extended abstract of Candidate of Economic Sciences dissertation). Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, 18. [in Ukrainian].
11. Буняк, Н. М. (2022). Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2(88), 56–61. <http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf>. (2026, серпень, 10).
- Buniak, N. M. (2022). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavyshech [Features of adaptive enterprise management under crisis conditions]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2(88), 56–61. <http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
12. Халіна, В. Ю. (2019). Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*, 118–124.
- Khalina, V. Yu. (2019). Kontseptualnyi bazys adaptivnoho rozvytku ekosystem [Conceptual basis of adaptive ecosystem development]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii*, 46, 118–124. [in Ukrainian].
13. Пілецька, С. Т., Коритько, Т. Ю. (2018). Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*, 12, 435–440. <https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf>. (2026, серпень, 10).
- Piletska, S. T., & Korytko, T. Yu. (2018). Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyshcha [The system of adaptive enterprise management in a changing external environment]. *Biznes Inform*, 12, 435–440. <https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].

Отримано: 28 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 31 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 02 вересня 2026 р.

Email: ladirra1104@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0006-5751-6771>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-159-166](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-159-166)

Захаров Д. С. Методи та критерії оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 159–166.

УДК: 656:005.336.1

JEL-класифікація: L91, M11, M21, R41

Захаров Денис Сергійович,

кандидат економічних наук, докторант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

МЕТОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено теоретичні та методичні засади оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах динамічного економічного середовища, цифрової трансформації та посилення вимог до якості транспортного обслуговування. Обґрунтовано, що складність оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами зумовлена багатфункціональним характером їх діяльності, високою капіталомісткістю транспортних процесів, залежністю результатів роботи від технічного стану рухомого складу та інфраструктури, нерівномірності попиту на транспортні послуги, значної ролі людського фактора, регуляторного впливу та мінливості зовнішнього середовища. Зазначене потребує відмови від вузького трактування ефективності управління виключно через фінансово-економічні результати та переходу до комплексного багатокритеріального оцінювання. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання систематизованих методів, критеріїв і запропонованої послідовності комплексного оцінювання для діагностики стану системи управління транспортним підприємством, порівняння результатів у динаміці та між підприємствами, виявлення проблемних напрямів, визначення резервів підвищення ефективності та інформаційного обґрунтування коригувальних управлінських рішень.

Ключові слова: транспортне підприємство, управління підприємством, управління, інтегральне оцінювання, управлінські рішення, цифрова трансформація, інформаційно-аналітичне забезпечення.

Denys Zakharov,

PhD in Economics, Doctoral Researcher, Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

METHODS AND CRITERIA FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF TRANSPORT ENTERPRISE MANAGEMENT

This study examines the theoretical and methodological foundations for evaluating the management efficiency of transport enterprises operating under rapid digital transformation, heightened service quality demands, and persistent external economic volatility. The research substantiates that the inherent complexity of assessing managerial performance in the transportation sector stems from multiple industry-specific factors, including multifunctional operational structures, high capital intensity, direct dependence on the technical reliability of rolling stock and physical infrastructure, cyclical demand fluctuations, workforce competencies, and stringent regulatory oversight. Consequently, these multidimensional operating conditions demonstrate that traditional assessment approaches relying exclusively on static financial and economic indicators are insufficient, necessitating a transition toward an integrated, multi-criteria evaluation paradigm. By systematizing diagnostic methods and performance criteria, the authors formulate a structured procedural assessment sequence designed to examine the institutional health of enterprise management systems, execute longitudinal and cross-sectional benchmarking across peer transport organizations, pinpoint operational bottlenecks, and mobilize latent efficiency reserves. Furthermore, the proposed evaluative framework establishes a comprehensive information and analytical foundation that equips corporate decision-makers to justify evidence-based corrective management actions, optimize fleet utilization, and steer systemic digital modernization. Ultimately, implementing this holistic evaluation mechanism enables transport enterprises to synchronize discrete operational workflows with long-term strategic priorities, thereby fostering superior service quality, operational safety, customer loyalty, and sustainable competitive advantages in volatile logistics markets.

Keywords: transport enterprise, enterprise management, management, integral assessment, management decisions, digital transformation, information and analytical support.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування транспортних підприємств характеризуються посиленням нестабільності економічного середовища, зростанням вартості матеріальних та енергетичних ресурсів, високою капіталомісткістю транспортної діяльності, необхідністю оновлення рухомого складу й інфраструктури, зміною структури попиту на транспортні послуги та підвищенням вимог споживачів

до їх якості, доступності, надійності й безпеки. Одночасно цифровізація транспортних і управлінських процесів суттєво розширює інформаційні можливості підприємств, створюючи передумови для оперативного моніторингу параметрів діяльності, накопичення значних масивів даних, поглиблення аналітичної підтримки та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. За таких умов особливого значення набуває забезпечення не лише ефективного функціонування транспортних підприємств, а й належної ефективності системи їх управління.

Проблема оцінювання ефективності управління ускладнюється тим, що результати діяльності транспортного підприємства формуються внаслідок взаємодії значної кількості економічних, техніко-технологічних, організаційних, кадрових, інформаційних та зовнішніх факторів. Фінансовий результат, рівень витрат або рентабельність характеризують важливі аспекти функціонування підприємства, однак не дають змоги повною мірою визначити якість управлінських процесів та обґрунтованість прийнятих рішень. Поліпшення окремих економічних показників може супроводжуватися погіршенням технічного стану рухомого складу, скороченням обсягів транспортної роботи, зниженням регулярності перевезень, погіршенням якості обслуговування або накопиченням довгострокових ресурсних проблем. Відповідно, оцінювання ефективності управління потребує врахування не тільки кінцевих економічних результатів, а й способу їх досягнення та наслідків прийнятих управлінських рішень.

Принципове значення при цьому має розмежування ефективності діяльності транспортного підприємства та ефективності управління ним. Перша характеризує співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів та загальний стан підприємства, тоді як друга повинна відображати спроможність системи управління формувати обґрунтовані цілі, забезпечувати раціональний розподіл ресурсів, координувати взаємопов'язані процеси, своєчасно виявляти відхилення, приймати відповідні рішення та забезпечувати їх реалізацію. Отже, високі або низькі значення окремих результативних показників не можуть автоматично розглядатися як безпосереднє свідчення відповідного рівня ефективності управління, оскільки на результати транспортної діяльності впливають фактори, що мають різний ступінь керованості.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для підприємств пасажирського та міського транспорту, діяльність яких має виражений економіко-соціальний характер. Такі підприємства, з одного боку, повинні забезпечувати раціональне використання фінансових, матеріально-технічних, трудових та інформаційних ресурсів, контролювати витрати, підтримувати фінансову стійкість і створювати можливості для відтворення виробничого потенціалу. З іншого боку, результати їх функціонування визначаються необхідністю забезпечення мобільності населення, доступності транспортних послуг, регулярності та надійності перевезень, належного рівня безпеки та якості обслуговування. Тому використання виключно фінансово-економічних критеріїв не дозволяє адекватно оцінити ефективність управління транспортним підприємством.

Складність оцінювання посилюється наявністю причинно-наслідкових зв'язків між окремими складовими транспортної діяльності. Ресурсне забезпечення визначає можливості підтримання технічної готовності рухомого складу; технічна готовність впливає на фактичний випуск транспортних засобів та обсяги виконаної транспортної роботи; організація транспортного процесу визначає регулярність, надійність і якість перевезень; характеристики транспортної послуги впливають на задоволеність споживачів та попит; отримані економічні результати, своєю чергою, формують подальші можливості ресурсного забезпечення та розвитку підприємства. Таким чином, оцінювання ефективності управління повинно враховувати не лише окремі показники, а й взаємозв'язки між ресурсами, процесами, управлінськими рішеннями та результатами.

Водночас у теорії та практиці управління застосовується значна кількість методів оцінювання ефективності: традиційний коефіцієнтний аналіз, економіко-статистичні та економіко-математичні методи, інтегральне оцінювання, експертні методи, бенчмаркінг, аналіз середовища функціонування (DEA), багатокритеріальні методи прийняття рішень, збалансована система показників та інші підходи. Кожен із них має відповідні аналітичні можливості та обмеження. Одні методи орієнтовані переважно на оцінювання фінансових результатів, інші – на використання ресурсів, порівняльну ефективність, досягнення стратегічних цілей або якість окремих процесів. Унаслідок цього залишається актуальною проблема вибору та поєднання методів, які забезпечували б комплексне оцінювання саме ефективності управління транспортним підприємством, а не лише результативності його господарської діяльності.

Не менш важливою проблемою є визначення відповідної системи критеріїв та показників оцінювання. Значна кількість потенційних індикаторів, їх різна економічна природа, одиниці вимірювання, спрямованість і ступінь залежності від управлінського впливу ускладнюють формування єдиного аналітичного контуру. Надмірне розширення переліку показників призводить до інформаційного перевантаження та

ускладнює інтерпретацію результатів, тоді як використання обмеженої кількості переважно фінансових індикаторів створює ризик втрати важливих характеристик управління. Тому актуальним є формування такої системи критеріїв, яка забезпечувала б достатню комплексність оцінювання та водночас зберігала можливість практичного застосування отриманих результатів у процесі прийняття управлінських рішень.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності розвитку теоретико-методичних положень щодо оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами на основі поєднання різних методів, формування обґрунтованої системи критеріїв і показників та забезпечення їх взаємозв'язку з процесом прийняття управлінських рішень. Актуальність її вирішення визначає необхідність систематизації існуючих методів оцінювання, встановлення їх переваг і обмежень, обґрунтування критеріїв оцінки за ключовими напрямками діяльності та формування комплексного підходу, який дозволить оцінювати не лише досягнуті результати, а й здатність системи управління забезпечувати їх стале відтворення, своєчасно реагувати на відхилення та адаптувати транспортне підприємство до змін середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблем оцінювання ефективності функціонування транспортних підприємств, розвитку систем міського громадського транспорту, формування показників результативності та застосування сучасних методів аналізу присвячено значну кількість наукових праць. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток відповідного наукового напрямку зробили G. J. Fielding, R. E. Glauthier та C. A. Lave [1], які обґрунтували використання системи показників ефективності в управлінні громадським транспортом. A. Romero-Ania, M. A. De Vicente Oliva та L. Rivero Gutiérrez [2] досліджували економічну ефективність міського автомобільного громадського транспорту із застосуванням методу Data Envelopment Analysis. A. Kaiser та A. Schaffer [3] розвинули не параметричні підходи до оцінювання ефективності міських транспортних систем, тоді як S. Flores-Ureba, C. Simón de Blas, J. I. Sánchez Toledano та M. Á. Sánchez de Lara [4] зосередили увагу на аналізі ефективності міських транспортних компаній із використанням DEA. Окремий напрям досліджень представлений працею N. Ali [5], у якій систематизовано індикатори сталого та інтелектуального міського транспорту, а також дослідженням B. Gao та J. Liu [6], присвяченим оптимізації міської автобусної мережі з позицій сталого транспортного розвитку.

Разом із тим, аналіз наукових публікацій свідчить, що значна частина досліджень зосереджена переважно на оцінюванні технічної, операційної, економічної або порівняльної ефективності транспортних систем і підприємств, тоді як питання комплексного оцінювання саме ефективності управління транспортними підприємствами залишаються недостатньо систематизованими. Подальшого розвитку потребує обґрунтування взаємопов'язаної системи методів, критеріїв і показників, яка б поєднувала фінансово-економічні, операційні, техніко-технологічні, клієнтські, кадрові, соціально-екологічні, інформаційно-цифрові та адаптивно-управлінські аспекти. Особливої актуальності набуває формування комплексного підходу до оцінювання, здатного не лише фіксувати досягнуті результати, а й виявляти проблемні зони, резерви підвищення ефективності та створювати інформаційно-аналітичну основу для обґрунтування управлінських рішень в умовах цифрової трансформації та динамічного зовнішнього середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування та систематизація методів і критеріїв оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами з урахуванням галузевої специфіки, сучасних економічних і технологічних змін, цифрової трансформації та необхідності забезпечення комплексного оцінювання економічних, операційних, соціальних і якісних результатів для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами є важливою складовою управлінського процесу, оскільки забезпечує формування інформаційної основи для визначення фактичного стану підприємства, встановлення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення причин відхилень та обґрунтування подальших управлінських рішень. Водночас специфіка транспортної діяльності суттєво ускладнює формування універсального підходу до такого оцінювання. Результати функціонування транспортного підприємства залежать не лише від обсягу використаних ресурсів і фінансових результатів, але й від технічного стану рухомого складу, організації транспортного процесу, продуктивності персоналу, рівня безпеки, якості та надійності транспортного обслуговування, відповідності фактичних параметрів перевезень потребам споживачів.

У зв'язку з цим ефективність управління доцільно розглядати як багатовимірну характеристику, що відображає спроможність системи управління забезпечувати досягнення встановлених цілей при раціональному використанні наявних ресурсів, підтриманні необхідних параметрів транспортного процесу та своєчасній адаптації підприємства до змін умов функціонування.

При цьому необхідно розмежовувати результативність та ефективність управління. Результативність характеризує ступінь досягнення визначених цілей, тоді як ефективність передбачає співвіднесення отриманого результату з ресурсами, витратами, управлінськими діями та умовами, за яких його було досягнуто. Відповідно, оцінювання ефективності управління не повинно обмежуватися встановленням факту досягнення певного економічного або операційного результату. Воно має давати відповідь на питання, наскільки раціонально було сформовано та реалізовано управлінські рішення, які фактори визначили отриманий результат та які резерви існують для його подальшого покращення.

З урахуванням цього під ефективністю управління транспортним підприємством пропонується розуміти комплексну характеристику здатності системи управління забезпечувати досягнення встановлених економічних, операційних, техніко-технологічних, клієнтських і соціальних цілей шляхом раціонального використання ресурсів, координації взаємопов'язаних процесів, своєчасного прийняття та реалізації управлінських рішень і адаптації підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зміст такого визначення свідчить про необхідність переходу від однокритеріального до комплексного оцінювання. Застосування виключно показників прибутковості, рентабельності, собівартості або продуктивності не дозволяє встановити, за рахунок яких саме управлінських рішень було отримано відповідний результат та наскільки він є стійким у довгостроковому періоді. Для транспортного підприємства це має принципове значення, оскільки скорочення витрат, наприклад, може одночасно супроводжуватися зниженням витрат на технічне обслуговування, погіршенням технічної готовності рухомого складу та зниженням якості транспортного обслуговування.

Тому методичний інструментарій оцінювання повинен забезпечувати дослідження різних аспектів управління та можливість їх подальшого поєднання в єдиному аналітичному контурі. Основні методи, які можуть бути використані для оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами, систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Критерії комплексного оцінювання ефективності управління транспортним підприємством

Критерій	Зміст оцінювання	Основні показники	Доцільні методи оцінювання
Фінансово-економічний	Економічна результативність та раціональність використання фінансових ресурсів	доходи, витрати, собівартість перевезень, рентабельність, рівень покриття витрат доходами	коефіцієнтний, економіко-статистичний, порівняльний
Операційний	Ефективність організації та виконання транспортного процесу	обсяг транспортної роботи, регулярність, виконання рейсів, використання рухомого складу	статистичний, порівняльний, DEA
Техніко-технологічний	Стан і ефективність використання технічного потенціалу	технічна готовність, простой, частота відмов, витрати на ремонт, вік рухомого складу	коефіцієнтний, статистичний, економіко-математичний
Клієнтський	Відповідність транспортних послуг потребам споживачів	доступність, регулярність, надійність, комфортність, задоволеність пасажирів	анкетування, експертний, порівняльний
Кадровий	Ефективність використання та розвитку трудового потенціалу	продуктивність праці, плинність кадрів, укомплектованість, рівень кваліфікації	статистичний, коефіцієнтний, експертний
Соціально-екологічний	Реалізація соціальної функції та мінімізація негативного впливу на середовище	транспортна доступність, енергоємність, споживання ресурсів, екологічність рухомого складу	статистичний, порівняльний, багатокритеріальний
Інформаційно-цифровий	Якість інформаційної та цифрової підтримки управління	оперативність даних, автоматизація, інтегрованість інформаційних систем, використання аналітики	експертний, бальний, порівняльний
Адаптивно-управлінський	Спроможність системи управління реагувати на зміни та відхилення	швидкість реагування, виконання рішень, досягнення цільових показників, здатність до коригування	експертний, багатокритеріальний, інтегральний

Джерело: сформовано автором за [8–10].

Наведена в табл. 1 система критеріїв відображає комплексний характер ефективності управління транспортним підприємством та поєднує економічні, операційні, техніко-технологічні, клієнтські, кадрові, соціально-екологічні, інформаційно-цифрові й адаптивно-управлінські характеристики. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише кінцеві результати діяльності, а й фактори та управлінські процеси, під впливом яких вони формуються.

Фінансово-економічний критерій характеризує здатність підприємства забезпечувати раціональне використання фінансових ресурсів, контролювати витрати та підтримувати економічну стійкість. Водночас його показники доцільно розглядати у взаємозв'язку з іншими складовими, оскільки скорочення витрат не завжди означає підвищення ефективності, особливо якщо воно супроводжується погіршенням технічного стану рухомого складу або якості транспортного обслуговування.

Операційний і техніко-технологічний критерії характеризують спроможність системи управління перетворювати наявні ресурси у фактичні результати транспортної роботи. Технічна готовність рухомого складу, рівень його використання, виконання запланованих рейсів, регулярність руху та простої безпосередньо визначають стабільність транспортного процесу. Їх взаємозв'язок може бути представлений послідовністю: ресурсне забезпечення → технічна готовність → випуск рухомого складу → виконання транспортної роботи → регулярність і надійність перевезень.

Клієнтський критерій відображає результативність управління з позиції споживачів транспортних послуг. Доступність, регулярність, надійність, комфортність та рівень задоволеності характеризують те, наскільки фактичні результати транспортного процесу відповідають потребам споживачів. Тому клієнтські показники виступають важливим доповненням до традиційних економічних та операційних оцінок.

Кадровий і соціально-екологічний критерії дозволяють врахувати трудові, соціальні та екологічні аспекти управління. Для транспортних підприємств значення кадрової складової визначається суттєвим впливом кваліфікації та забезпеченості персоналом на безперервність і безпеку перевезень. Соціально-екологічний критерій, своєю чергою, характеризує транспортну доступність, суспільну результативність діяльності, енергоефективність та екологічні наслідки функціонування підприємства.

Особливе значення в сучасних умовах мають інформаційно-цифровий та адаптивно-управлінський критерії. Перший характеризує здатність підприємства формувати, інтегрувати та використовувати дані для підтримки управлінських рішень, другий – своєчасно реагувати на зміни та виявлені відхилення. Окремі критерії не повинні оцінюватися ізольовано, оскільки між ними існують стійкі причинно-наслідкові зв'язки. Ефективність управління формується в процесі послідовного перетворення ресурсів у технічні можливості, технічних можливостей – у результати транспортної роботи, а останніх – у економічні, клієнтські та соціальні результати. Тому комплексне оцінювання доцільно здійснювати на основі поєднання часткових показників, групових оцінок та узагальнюючого результату з подальшим виявленням проблемних зон і формуванням відповідних управлінських рішень. Це обумовлює необхідність визначення послідовності такого оцінювання, яка поєднує формування інформаційної бази, вибір критеріїв і показників, їх розрахунок, узагальнення результатів, діагностику відхилень та формування коригувальних управлінських рішень, що представлено на рис. 1.

Представлена на рис. 1 схема відображає послідовність комплексного оцінювання ефективності управління транспортним підприємством та забезпечує взаємозв'язок між його цілями, інформаційною базою, системою критеріїв і показників та результатами управлінського впливу. На відміну від оцінювання за окремими фінансовими або операційними показниками, запропонована послідовність передбачає поетапне формування узагальненої оцінки з подальшим визначенням причин виявлених відхилень.

Важливою складовою запропонованого підходу є виявлення відхилень, проблемних зон та резервів підвищення ефективності управління. Порівняння фактичних значень показників із плановими, нормативними, цільовими або еталонними орієнтирами дозволяє визначити напрями діяльності, які потребують першочергового управлінського впливу, встановити причини недостатньої результативності та обґрунтувати відповідні коригувальні заходи.

Особливе значення у запропонованій схемі має зворотний зв'язок, який забезпечує безперервність процесу оцінювання. Результати реалізації управлінських рішень підлягають подальшому аналізу, що дає можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей, оцінити результативність здійснених заходів та, за необхідності, скоригувати параметри управління. За такого підходу оцінювання набуває не одноразового, а систематичного характеру та стає безпосередньою складовою процесу прийняття управлінських рішень.

Застосування комплексного підходу також дозволяє встановлювати диспропорції між окремими складовими ефективності. Наприклад, позитивна динаміка фінансово-економічних показників може супроводжуватися погіршенням технічних, кадрових або клієнтських характеристик. Виявлення таких невідповідностей має важливе значення для своєчасного коригування управлінських рішень та запобігання накопиченню проблем, здатних негативно вплинути на результати діяльності підприємства у майбутньому.

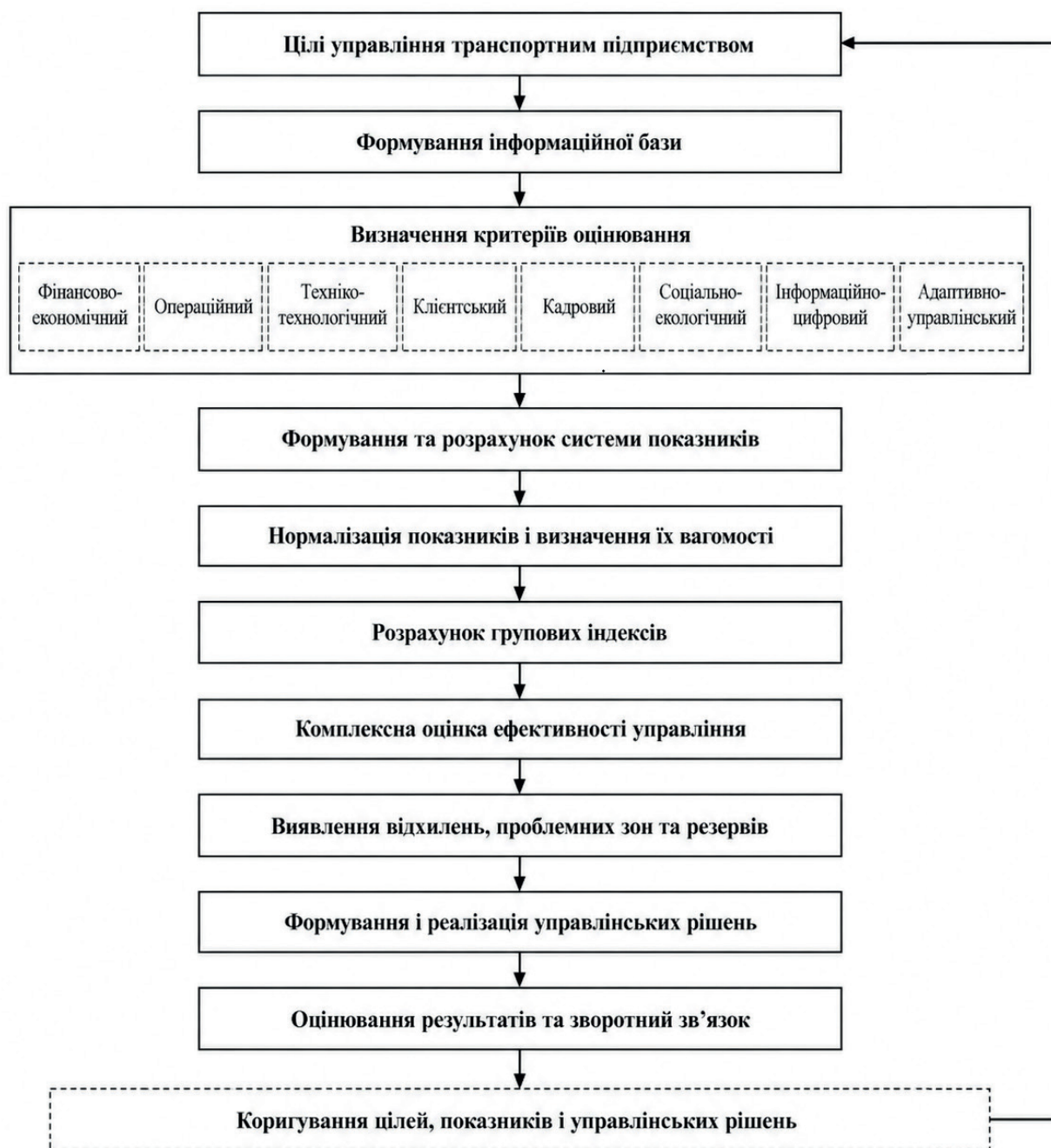


Рис. 1. Схема комплексного оцінювання ефективності управління транспортним підприємством

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, запропонована схема комплексного оцінювання забезпечує поєднання кількісних і якісних характеристик управління, дозволяє визначати загальний рівень його ефективності та одночасно ідентифікувати складові, які найбільшою мірою впливають на отриманий результат. Практична цінність такого підходу полягає у можливості використання результатів оцінювання для обґрунтування управлінських рішень, визначення пріоритетних напрямів удосконалення діяльності та підвищення адаптивності транспортного підприємства до змін умов функціонування.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, встановлено, що оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами потребує комплексного поєднання економіко-статистичних, коефіцієнтних, економіко-математичних, порівняльних, експертних, інтегральних та багатокритеріальних методів з урахуванням галузевої специфіки транспортної діяльності, особливостей транспортного процесу та сучасних економічних і технологічних змін. Визначено, що комплексне оцінювання ефективності управління має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних фінансово-економічних,

операційних, техніко-технологічних, клієнтських, кадрових, соціально-екологічних, інформаційно-цифрових та адаптивно-управлінських критеріїв. Обґрунтовано необхідність їх інтеграції в єдину систему оцінювання, яка забезпечує не лише визначення загального рівня ефективності управління, а й виявлення відхилень, проблемних напрямів і резервів її підвищення. Запропонований підхід створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів, удосконалення транспортних процесів та адаптації транспортних підприємств до змін зовнішнього середовища.

Перспективою подальших досліджень має стати розвиток методичного інструментарію інтегрального оцінювання ефективності управління транспортними підприємствами, обґрунтування системи часткових і групових показників, методів їх нормалізації та визначення вагомості, а також апробація запропонованого підходу на транспортних підприємствах з метою визначення його практичної придатності для діагностики ефективності управління та обґрунтування управлінських рішень.

Література:

1. Fielding, G. J., Glauthier, R. E., Lave, C. A. (1978). Performance indicators for transit management. *Transportation*, 7, 365–379. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00168037>
2. Romero-Ania, A., De Vicente Oliva, M. A., Rivero Gutiérrez, L. (2022). Economic evaluation of the urban road public transport system efficiency based on data envelopment analysis. *Applied Sciences*, 12(1), Article 57. DOI: <https://doi.org/10.3390/app12010057>
3. Kaiser, A., Schaffer, A. (2025). Non-parametric efficiency analysis of urban transport systems. *Transportation Planning and Technology*, 48(3), 489–505. DOI: <https://doi.org/10.1080/03081060.2024.2422402>
4. Flores-Ureba, S., Simón de Blas, C., Sánchez Toledano, J. I., Sánchez de Lara, M. A. (2024). The urban transport companies in Spain: analysis of efficiency with data envelopment analysis. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 150–172. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0803>
5. Ali, N. (2021). Evaluating sustainable urban transport systems: A review study for the identification of smart mobility indicators. *Transactions on Transport Sciences*, 12(2), 16–23. DOI: <https://doi.org/10.5507/tots.2021.008>
6. Gao, B., Liu, J. (2024). Optimizing urban bus network based on spatial matching patterns for sustainable transportation: A case study in Harbin, China. *PLOS ONE*, 19(10), e0312803. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312803>
7. Chen, Y., Wang, S. (2025). Optimization of dynamic incentive strategies for public transportation based on reinforcement learning and network synergy effect. *Scientific Reports*, 15, Article 30695. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-16632-y>
8. Данилків, К. П., Горбова, К. В., Побурко, О. Я. (2018). Інноваційний розвиток транспортної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*, 28(4), 31–35. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280405>
9. Danylkiv, K. P., Horbova, K. V., & Poburko, O. Ya. (2018). Innovatsiyni rozvytok transportnoi systemy Ukrainy [Innovative development of the transport system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 28(4), 31–35. <https://doi.org/10.15421/40280405> [in Ukrainian].
9. Соколова, О. Є. (2021). Розробка сценаріїв сталого розвитку транспортної системи України. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, (5), 117–125. DOI: <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-158-5-117-125>
10. Sokolova, O. Ye. (2021). Rozrobka stsensariiv staloho rozvytku transportnoi systemy Ukrainy [Development of scenarios for sustainable development of the transport system of Ukraine]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho institutu – Visnyk of Vinnytsia Polytechnical Institute*, (5), 117–125. <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-158-5-117-125> [in Ukrainian].
10. Мороз, Д., Жибер, Т. (2024). Фінансове забезпечення послуг з перевезень громадським транспортом у м. Києві. *Економіка та суспільство*, (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-4>
10. Moroz, D., & Zhyber, T. (2024). Finansove zabezpechennia posluh z perevezen hromadskym transportom u m. Kyievi [Financial support for public transport services in Kyiv]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-4> [in Ukrainian].
11. Сенів, Л. (2022). Проблеми організації міських пасажирських перевезень. *Економіка та суспільство*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96>
11. Seniv, L. (2022). Problemy orhanizatsii miskykh pasazhyrskykh perevezen [Problems of organization of urban passenger transportation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96> [in Ukrainian].
12. Бушуєва, Н., Будник, А. (2025). Оцінювання нормативної відповідності провізної спроможності міського пасажирського транспорту України. *Економіка та суспільство*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-53>
12. Bushuieva, N., & Budnyk, A. (2025). Otsiniuvannia normatyvnoi vidpovidnosti proviznoi spromozhnosti miskoho pasazhyrskoho transportu Ukrainy [Assessment of regulatory compliance of the carrying capacity of urban passenger transport in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-53> [in Ukrainian].

13. Петрова, І., Свешнікова, К., Свешніков, П. (2024). Інноваційні фактори економічної ефективності муніципальної транспортної системи. *Економіка та суспільство*, (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-114>

Petrova, I., Svieschnikova, K., & Svieshnikov, P. (2024). Innovatsiini faktory ekonomichnoi efektyvnosti munitsypalnoi transportnoi systemy [Innovative factors of economic efficiency of the municipal transport system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-114> [in Ukrainian].

14. Куроп'ятник, О., Красношчок, О. (2022). Перспективи впровадження канатного транспорту. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Транспортні системи і технології»*, (40). DOI: <https://doi.org/10.32703/2617-9040-2022-40-21>

Kuropiatnyk, O., & Krasnoshchok, O. (2022). Perspektyvy vprovadzhennia kanatnoho transportu [Prospects for the implementation of cable transport]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii. Seriia "Transportni systemy i tekhnolohii" – Transport Systems and Technologies*, (40). <https://doi.org/10.32703/2617-9040-2022-40-21> [in Ukrainian].

15. Загурський, О. (2019). Оцінка соціально-екологічної ефективності автотранспортних підприємств з урахуванням транзакційних витрат. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 1(07), 120–129. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-13>

Zahurskyi, O. (2019). Otsinka sotsialno-ekolohichnoi efektyvnosti avtotransportnykh pidpriemstv z urakhuvanniam transaktsiinykh vytrat [Assessment of socio-environmental efficiency of motor transport enterprises taking into account transaction costs]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku – Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(07), 120–129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-13> [in Ukrainian].

Отримано: 31 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 04 вересня 2026 р.

Прийнято до друку: 10 вересня 2026 р.

Email: k.pryshliak@wunu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0351-3528>

Email: yurasemenenkovork@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0000-8334-9766>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-167-177](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-167-177)

Пришляк К. М., Семененко Ю. С. Багатокритеріальне оцінювання цифрових інвестицій підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острогор : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 167–177.

УДК: 004.9

JEL-класифікація: G31, C44

Пришляк Катерина Мирославівна,*PhD, доцентка, доцентка кафедри економічної кібернетики та цифрових технологій
Західноукраїнського національного університету***Семененко Юрій Сергійович,***PhD, старший викладач кафедри економічної кібернетики та цифрових технологій
Західноукраїнського національного університету*

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується багатокритеріальне оцінювання цифрових інвестицій підприємства як інструмент економічного обґрунтування вибору та реалізації проєктів цифрового розвитку. Обґрунтовано актуальність комплексного оцінювання цифрових інвестицій в умовах цифрової трансформації економіки, обмеженості фінансових ресурсів, зростання технологічних ризиків і необхідності узгодження інвестиційних рішень зі стратегічними цілями підприємства. Розкрито сутність цифрових інвестицій як вкладень у програмне забезпечення, корпоративні інформаційні системи, цифрову інфраструктуру, аналітичні платформи, автоматизацію бізнес-процесів та інші цифрові технології, спрямовані на підвищення економічної ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

Досліджено основні підходи до оцінювання цифрових інвестицій та визначено недоліки традиційних фінансових методів, які не завжди враховують технологічні, організаційні, стратегічні й ризикові характеристики цифрових проєктів. Сформовано систему критеріїв оцінювання, що охоплює обсяг необхідних інвестицій, очікуваний економічний ефект, рентабельність, строк окупності, рівень ризику, складність інтеграції, масштабованість, технологічну сумісність і відповідність стратегічним цілям підприємства. Обґрунтовано застосування багатокритеріальних методів для порівняння альтернативних цифрових проєктів, визначення їхньої пріоритетності та формування рейтингу інвестиційних рішень.

Запропоновано модель багатокритеріального оцінювання цифрових інвестицій підприємства, яка передбачає формування переліку альтернатив, визначення та нормалізацію критеріїв, установлення їх вагових коефіцієнтів, розрахунок інтегральних оцінок і ранжування цифрових проєктів. Розроблено концепцію програмної реалізації моделі, що забезпечує автоматизацію розрахунків, візуалізацію результатів і проведення сценарного аналізу залежно від зміни пріоритетності критеріїв. Обґрунтовано значення запропонованого підходу для підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень, ефективності використання фінансових ресурсів та зниження ризиків цифрової трансформації підприємства.

Ключові слова: цифрові інвестиції, багатокритеріальне оцінювання, інвестиційні рішення, економічна ефективність, цифрова трансформація, інвестиційні ризики, підприємство.

Kateryna Pryshliak,*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Cybernetics and Digital Technologies,
West Ukrainian National University***Yurii Semenenko,***PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Economic Cybernetics and Digital Technologies,
West Ukrainian National University*

MULTI-CRITERIA EVALUATION OF AN ENTERPRISE'S DIGITAL INVESTMENTS

This study examines the multi-criteria evaluation of enterprise digital investments as a decision-support framework for economically justifying digital transformation initiatives. Amid constrained capital budgets, accelerating technological change, and heightened operational risks, aligning technology acquisitions with overarching corporate strategies becomes increasingly critical. The authors conceptualize digital investments as resource allocations directed toward software solutions, corporate information systems, digital infrastructure, analytical platforms, and business process automation aimed at enhancing systemic efficiency and market competitiveness. Prevailing evaluation methodologies frequently rely on conventional financial metrics, which fail to capture technological complexity, strategic alignment, and qualitative



organizational benefits. To address these limitations, the research develops an integrated evaluation system combining financial metrics, including expected return, capital intensity, and payback periods, with strategic criteria, such as integration complexity, scalability, architectural compatibility, and risk exposure. Building upon these indicators, the paper proposes a structured multi-criteria decision-making model that formalizes alternative selection, criteria normalization, weight coefficient calculation, and holistic project ranking. Furthermore, the authors outline a software implementation architecture that automates computational workflows, facilitates multidimensional visualization, and performs dynamic scenario modeling under fluctuating strategic priorities. By integrating objective quantitative assessments with strategic criteria, the model minimizes subjectivity in technology portfolio selection. Ultimately, the proposed framework equips corporate leadership with an evidence-based instrument to optimize resource allocation, enhance capital efficiency, and mitigate implementation risks throughout enterprise digital modernization.

Keywords: digital investments, multi-criteria evaluation, investment decisions, economic efficiency, digital transformation, investment risks, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства здійснюють цифрову трансформацію в умовах обмеженості фінансових ресурсів, швидкого оновлення технологій, посилення конкуренції та зростання рівня інвестиційних ризиків. Упровадження корпоративних інформаційних систем, аналітичних платформ, хмарних технологій, засобів автоматизації та інших цифрових рішень потребує значних інвестицій і безпосередньо впливає на економічну ефективність та стратегічний розвиток підприємства. За таких умов особливого значення набуває обґрунтований вибір цифрових проєктів, здатних забезпечити очікуваний економічний ефект і відповідати довгостроковим цілям підприємства.

Традиційні методи оцінювання інвестицій переважно ґрунтуються на фінансових показниках, зокрема обсязі необхідних вкладень, строку окупності, рентабельності та чистій приведеній вартості. Водночас цифрові інвестиції характеризуються не лише фінансовими результатами, а й технологічною сумісністю, складністю інтеграції, масштабованістю, організаційною готовністю підприємства, рівнем ризику та стратегічною значущістю. Це зумовлює необхідність використання багатокритеріального оцінювання, яке дає змогу комплексно враховувати економічні, технологічні, організаційні, стратегічні та ризикові характеристики цифрових проєктів, порівнювати інвестиційні альтернативи й визначати пріоритетні напрями цифрового розвитку підприємства.

Проблемою, що потребує дослідження, є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до багатокритеріального оцінювання цифрових інвестицій підприємства, формування системи критеріїв та розроблення моделі ранжування альтернативних цифрових проєктів. Розв'язання цієї проблеми сприятиме підвищенню обґрунтованості інвестиційних рішень, ефективності використання фінансових ресурсів, зниженню ризиків і забезпеченню узгодженості цифрових інвестицій зі стратегічними цілями підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика оцінювання цифрових інвестицій формується на перетині теорії інвестиційної діяльності, цифрової трансформації підприємств і багатокритеріального аналізу управлінських рішень. У сучасних дослідженнях цифрові інвестиції розглядаються не лише як вкладення у придбання програмного забезпечення та технологічного обладнання, а як комплексне спрямування фінансових ресурсів у цифрову інфраструктуру, корпоративні інформаційні системи, аналітичні платформи, автоматизацію бізнес-процесів, дані та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Особливості таких інвестицій зумовлюють необхідність поєднання традиційних показників економічної ефективності з технологічними, організаційними, стратегічними та ризиковими критеріями.

О. В. Суховсєєв оцінює підходи до оцінювання інвестиційної активності [1; 2]. Б. В. Станкевич, Л.-Р. Ю. Камінський, В. І. Босак та О. М. Барсук розглядають цифрову модернізацію як специфічний об'єкт інвестиційної діяльності [3]. Дослідники наголошують, що цифрові проєкти відрізняються від традиційних капітальних вкладень структурою витрат, часовим профілем окупності та підвищеним рівнем технологічної невизначеності. В. Македон та О. Ковнір досліджують цифрову трансформацію процесу управління інвестиційними проєктами підприємства [4]. Автори розкривають можливості цифрових інструментів у плануванні, аналізі, моніторингу та контролі реалізації інвестиційних проєктів підприємства, наголошуючи на підвищенні оперативності оброблення інформації та обґрунтованості інвестиційних рішень. Сучасні методи оцінювання інвестиційної привабливості підприємств досліджують М. Дученко та О. Підлісна [5]. Науковці систематизують фінансові, інтегровані, інноваційно орієнтовані, багатокритеріальні, ризик-орієнтовані та сценарні підходи, визначаючи їхні переваги й обмеження в умовах економічної нестабільності. В іноземних дослідженнях безпосередньо питання оцінювання цифрових інвестицій розглядають Р. Kraus, J. Kappl та D. Schlegel [6]. На основі опитування керівників фінансових підрозділів автори встановили поширене незадоволення підприємств традиційними методами оцінювання цифрових інвестицій.



Водночас недостатньо розробленим залишається комплексний підхід до оцінювання цифрових інвестицій підприємства, який би одночасно враховував фінансово-економічні, технологічні, організаційні, стратегічні та ризикові критерії, забезпечував визначення їхньої вагомості, нормалізацію різнорідних показників, розрахунок інтегральних оцінок і ранжування альтернативних цифрових проєктів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування багато-критеріального оцінювання цифрових інвестицій підприємства як інструменту підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень та ефективності використання фінансових ресурсів в умовах цифрової трансформації економіки. Дослідження спрямоване на розкриття сутності цифрових інвестицій, визначення їхніх особливостей порівняно з традиційними інвестиційними проєктами, а також на систематизацію підходів до оцінювання економічної ефективності цифрових проєктів. Завданням дослідження є формування системи фінансово-економічних, технологічних, організаційних, стратегічних і ризикових критеріїв, обґрунтування методу визначення їхніх вагових коефіцієнтів, розробка моделі нормалізації показників, розрахунок інтегральних оцінок і ранжування альтернативних цифрових проєктів. Окрему увагу зосереджено на розробленні концепції програмної реалізації запропонованої моделі, автоматизації розрахунків, візуалізації отриманих результатів і проведенні сценарного аналізу для оцінювання стійкості рейтингу цифрових інвестицій до зміни пріоритетності критеріїв. Практичне застосування запропонованого підходу спрямоване на підвищення економічної обґрунтованості вибору цифрових проєктів, зниження інвестиційних ризиків та забезпечення відповідності цифрових інвестицій стратегічним цілям підприємства.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація підприємства потребує не лише впровадження нових технологій, а й цілеспрямованого вкладення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у його цифровий розвиток. Такі вкладення набувають форми цифрових інвестицій, спрямованих на створення або придбання технологічних засобів, зміну способів виконання бізнес-процесів, удосконалення інформаційного забезпечення та підвищення якості управлінських рішень. Їх реалізація має забезпечувати економічний результат у вигляді скорочення витрат, зростання продуктивності, підвищення доходів, зменшення ризиків або формування нових конкурентних переваг.

Управління інвестиційними процесами на підприємстві в умовах цифрової трансформації набуває стратегічного значення, оскільки саме інвестиції стають ключовим інструментом забезпечення технологічного оновлення, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг на ринку. Цифрова трансформація змінює не лише технологічну базу підприємства, але й логіку прийняття управлінських рішень, структуру витрат, механізми створення доданої вартості та характер взаємодії з клієнтами й партнерами [7].

Цифрові інвестиції підприємства доцільно розглядати як вкладення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у розроблення, придбання, впровадження та розвиток цифрових технологій, інформаційних систем і відповідної інфраструктури з метою підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [8]. На відміну від поточних витрат на обслуговування техніки та оплату стандартних інформаційних послуг, такі інвестиції спрямовані на створення нових технологічних і управлінських можливостей підприємства.

Основними напрямками цифрового інвестування є програмне забезпечення, корпоративні інформаційні системи, цифрова інфраструктура, автоматизація бізнес-процесів, аналітичні платформи та технології штучного інтелекту. Їх економічний результат може проявлятися у скороченні операційних витрат, підвищенні продуктивності, точності планування і якості управлінських рішень. Водночас до вартості таких проєктів необхідно включати витрати на налаштування, інтеграцію, перенесення даних, навчання персоналу, технічну підтримку та оновлення.

Оцінювання цифрових інвестицій ускладнюється високою часткою нематеріальних результатів, технологічною невизначеністю, швидким моральним старінням рішень і залежністю очікуваного ефекту від організаційної готовності підприємства. Тому вибір цифрових проєктів не може ґрунтуватися лише на традиційних фінансових показниках і потребує врахування технологічних, організаційних, стратегічних та ризикових характеристик.

Зміст основних фінансово-економічних критеріїв та особливості їх застосування наведено в табл. 1.

Формування системи критеріїв має ґрунтуватися на принципах комплексності, вимірюваності, порівнюваності, об'єктивності, стратегічної відповідності та адаптивності. Критерії повинні охоплювати основні результати й обмеження цифрових проєктів, мати визначені одиниці вимірювання, джерела даних і однаково застосовуватися до всіх альтернатив. Експертні оцінки мають формуватися за узгодженими шкалами з перевіркою послідовності суджень. Водночас необхідно уникати дублювання показників, зокрема повторного врахування економії операційних витрат, якщо вона вже включена до грошових потоків проєкту.



Таблиця 1

Фінансово-економічні критерії оцінювання цифрових інвестицій

Критерій	Економічний зміст	Особливості застосування
Обсяг початкових інвестицій	Потреба у фінансуванні запуску проєкту	Може використовуватися як бюджетне обмеження
Очікуваний економічний ефект	Додаткові вигоди порівняно з базовим сценарієм	Потребує врахування витрат на отримання цих вигод
ROI	Відносна результативність вкладених ресурсів	Потребує єдиного визначення результату, бази витрат і періоду
NPV	Чиста приведена вартість додаткових грошових потоків	Залежить від прогнозів, горизонту аналізу та ставки дисконтування
Строк окупності	Період повернення вкладених коштів	Слід розрізняти простий і дисконтований показники
Зміна операційних витрат	Економія або приріст витрат після впровадження	Враховує нові витрати на експлуатацію цифрового рішення
Зміна продуктивності	Зміна результату на одиницю використаного ресурсу	Потребує визначення способу використання вивільнених ресурсів
Зміна прибутковості	Вплив проєкту на прибуток відносно обраної бази	Вимагає відокремлення впливу проєкту від інших чинників

Джерело: сформовано авторами.

Фінансово-економічні критерії характеризують потребу цифрового проєкту в ресурсах, очікувані результати та строки їх отримання. Їх оцінювання доцільно здійснювати через порівняння сценарію впровадження проєкту з базовим сценарієм діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу визначати додаткові витрати й вигоди, пов'язані саме з інвестиційним рішенням, а не із загальною зміною результатів підприємства.

Поряд із фінансовими показниками цифрові проєкти необхідно оцінювати за технологічними, організаційними, стратегічними та ризиковими критеріями. Для їх подальшого використання в моделі кожен критерій повинен мати визначений спосіб вимірювання та напрям бажаної зміни.

Таблиця 2

Нефінансові критерії оцінювання цифрових інвестицій підприємства

Група	Критерій	Спосіб оцінювання	Напрямок
Технологічні	Складність інтеграції	Експертна оцінка, 1–5 балів	Мінімізація
Технологічні	Масштабованість	Експертна оцінка, 1–5 балів	Максимізація
Технологічні	Надійність	Рівень доступності, %	Максимізація
Організаційні	Готовність персоналу	Експертна оцінка, 1–5 балів	Максимізація
Організаційні	Потреба в навчанні	Кількість годин підготовки	Мінімізація
Стратегічні	Відповідність стратегії	Експертна оцінка, 1–5 балів	Максимізація
Стратегічні	Вплив на конкурентоспроможність	Експертна оцінка, 1–5 балів	Максимізація
Ризикові	Сукупний ризик проєкту	Оцінка ймовірності настання, 1–5 балів	Мінімізація

Джерело: сформовано авторами.

Сформована система критеріїв є основою для побудови моделі, яка забезпечує послідовне порівняння цифрових проєктів і визначення пріоритетності їх реалізації. Запропонована модель поєднує оцінювання економічних результатів із технологічними, організаційними, стратегічними та ризиковими характеристиками інвестицій.

Для визначення ваг критеріїв і ранжування цифрових проєктів запропоновано поєднання методів АНР і TOPSIS. Вибір цієї комбінації зумовлений особливостями поставленого завдання. Метод простого зваженого підсумовування є легким у застосуванні, проте не передбачає перевірки обґрунтованості встановлених ваг. Методи ELECTRE і PROMETHEE дають змогу враховувати відношення переваги між альтернативами, але потребують установлення додаткових порогових значень або функцій переваги. Метод VIKOR орієнтований на пошук компромісного рішення та залежить від заданого параметра стратегії прийняття рішення. Натомість АНР забезпечує структуроване визначення ваг і перевірку узгодженості експертних суджень, а TOPSIS дає змогу ранжувати проєкти за їхньою близькістю до умовно найкращого та віддаленістю від найгіршого рішення. Поєднання АНР-TOPSIS обрано не як універсально кращий метод, а як таке, що відповідає ієрархічній системі критеріїв та завданню порівняння цифрових інвестицій [9; 10].



Визначення ваг здійснюється на двох рівнях. Спочатку порівнюються фінансово-економічна, технологічна, організаційна, стратегічна та ризикова групи, після чого визначається важливість критеріїв усередині кожної групи. Для попарного порівняння застосовується шкала Сааті: 1 означає однакову важливість критеріїв; 3 – помірну перевагу; 5 – істотну; 7 – значну; 9 – абсолютну перевагу одного критерію над іншим. Значення 2, 4, 6 і 8 використовуються для проміжних суджень. Якщо до оцінювання залучено декількох експертів, їхні оцінки для кожної пари критеріїв узагальнюються за допомогою середнього геометричного.

Результати порівнянь утворюють матрицю A , у якій a_{jk} відображає перевагу критерію j над критерієм k . Значення на головній діагоналі дорівнюють одиниці. Зворотна оцінка визначається за формулою:

$$a_{kj} = \frac{1}{a_{jk}} \quad (1)$$

Для кожного рядка матриці обчислюється середнє геометричне:

$$g_j = \sqrt[n]{a_{j1} * a_{j2} * \dots * a_{jn}} \quad (2)$$

де g_j – середнє геометричне для критерію;

n – кількість критеріїв;

a_{j1}, a_{j2}, a_{jn} – значення відповідного рядка матриці попарних порівнянь.

$$w_j = \frac{g_j}{g_1 + g_2 + \dots + g_n} \quad (3)$$

Де w_j – вага критерію j ;

Сума ваг усіх критеріїв повинна дорівнювати 1:

$$w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1 \quad (4)$$

Оскільки система критеріїв має ієрархічну структуру, глобальна вага окремого критерію визначається множенням ваги відповідної групи на локальну вагу критерію всередині цієї групи:

$$w_j^{\text{глоб}} = w_g * w_j/g \quad (5)$$

Узгодженість експертних суджень перевіряється послідовно. Спочатку матриця попарних порівнянь A множиться на вектор ваг w :

$$S = A * w \quad (6)$$

де S – отриманий вектор зважених сум.

Після цього для кожного критерію визначається відношення відповідного елемента вектора зважених сум до його ваги:

$$\lambda_j = \frac{S_j}{w_j} \quad (7)$$

Найбільше власне значення матриці визначається як середнє арифметичне отриманих значень:

$$\lambda_{\max} = \frac{\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n}{n} \quad (8)$$

На основі $\lambda_{\max}$ розраховується індекс узгодженості:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (9)$$

Відношення узгодженості визначається за формулою:

$$CR = \frac{CI}{RI_n} \quad (10)$$

де CI – індекс узгодженості;

CR – відношення узгодженості;

RI_n – табличне значення індексу випадкової узгодженості для матриці відповідного розміру.

Експертні судження вважаються прийнятно узгодженими, якщо $CR \leq 0,10$. Якщо отримане значення перевищує 0,10, попарні порівняння необхідно переглянути. Для матриці з двох критеріїв перевірка не проводиться, оскільки така матриця є узгодженою за побудовою.

Отримані глобальні ваги використовуються під час формування зваженої нормалізованої матриці TOPSIS. Подальше оцінювання охоплює формування множини допустимих альтернатив, нормалізацію показників, визначення позитивного і негативного ідеальних рішень, розрахунок коефіцієнтів відносної близькості та побудову підсумкового рейтингу. Критерії поділяються на стимулятори, зростання яких є бажаним, і дестимулятори, значення яких необхідно мінімізувати. До порівняння допускаються проекти, що відповідають установленим бюджетним, технічним і безпековим обмеженням.

Модель охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: підготовку вхідних даних, визначення ваг критеріїв, розрахунок оцінок, формування рейтингу та перевірку його стійкості (рис. 1). Вхідними даними є перелік

цифрових проєктів, значення їхніх характеристик, експертні судження щодо важливості критеріїв і встановлені підприємством обмеження. Результатом є рейтинг альтернатив із поясненням їхніх переваг та слабких сторін.

Альтернативами можуть бути впровадження CRM, модернізація ERP, створення ВІ-системи або автоматизація окремих процесів. Їх порівняння доцільне за умови конкуренції за спільний інвестиційний бюджет та узгодженого горизонту оцінювання. Якщо проєкти взаємозалежні, необхідно розглядати допустимі комбінації або послідовності впровадження, оскільки рейтинг окремих рішень не визначає оптимального інвестиційного портфеля.

Оцінювання починається з формування початкової матриці: кожен рядок відповідає цифровому проєкту, а кожен стовпець – критерію. Позначимо кількість проєктів через m , кількість критеріїв – через n , а значення критерію j для проєкту i – через x_{ij} . Ваги критеріїв визначаються методом АНР після перевірки узгодженості експертних суджень.

Оскільки критерії вимірюються у різних одиницях, їх необхідно привести до безрозмірного вигляду. Для цього кожне значення ділять на квадратний корінь із суми квадратів значень того самого критерію для всіх проєктів:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{x_{1j}^2 + x_{2j}^2 + \dots + x_{mj}^2}} \quad (11)$$

де r_{ij} – нормалізоване значення;

x_{ij} – початкове значення;

x_{1j}, x_{2j}, x_{mj} – значення критерію j для всіх порівнюваних проєктів. Якщо всі значення певного критерію дорівнюють нулю, його вилючають до розрахунку.



Рис. 1. Структура моделі багатокритеріального оцінювання цифрових інвестицій підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Нормалізоване значення множать на вагу відповідного критерію

$$v_{ij} = r_{ij} * w_j \quad (12)$$

де v_{ij} – зважене нормалізоване значення;

w_j – вага критерію j ;

Ваги є невід’ємними, а їх сума дорівнює одиниці:

$$w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1 \quad (13)$$



Отже, вплив кожного показника на підсумковий результат залежить від його значення та встановленої важливості.

Для кожного критерію обирають найкраще значення v_j^+ та найгірше значення v_j^- серед усіх проєктів. Для стимуляторів, наприклад NPV, найкращим є найбільше значення. Для дестимуляторів, наприклад строку окупності – найменше. Сукупності цих значень утворюють позитивне та негативне ідеальні рішення.

Відстань проєкту до позитивного ідеального рішення обчислюється так:

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad (14)$$

Відстань до негативного ідеального рішення:

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad (15)$$

де D_i^+ – відстань до умовного найкращого рішення;

D_i^- – відстань до умовного найгіршого рішення.

Тобто спочатку визначають різницю за кожним критерієм, підносять її до квадрата, додають отримані величини та добувають квадратний корінь. Позначки «+» і «-» вказують на тип ідеального рішення, а не на знак відстані.

На основі отриманих відстаней визначається коефіцієнт відносної близькості:

$$C_i = \frac{D_i^-}{D_i^+ + D_i^-} \quad (16)$$

Коефіцієнт C_i набуває значень від 0 до 1. Чим він більший, тим ближчим є проєкт до найкращого поєднання характеристик і тим вищою є його позиція в рейтингу. Проєкти впорядковуються за спаданням цього коефіцієнта. Якщо обидві відстані дорівнюють нулю, коефіцієнт не розраховується: альтернативи за обраними критеріями не розрізняються.

Отриманий рейтинг характеризує порівняльну перевагу проєктів за встановленими критеріями та вагами. Значення C_i не є показником прибутковості або ймовірністю успішної реалізації інвестицій.

Інформаційну основу становлять інвестиційні бюджети, фінансова й управлінська звітність, технічні вимоги, комерційні пропозиції постачальників і дані корпоративних систем. Прогнозні вигоди визначаються відносно базового сценарію діяльності підприємства. Експертні оцінки застосовуються для характеристик, які неможливо безпосередньо виміряти, зокрема стратегічної відповідності та готовності до організаційних змін.

Для кожного показника фіксуються джерело, дата, спосіб визначення та основні припущення. Пропущені дані не замінюються нульовими значеннями, вони потребують уточнення або обґрунтованої оцінки з позначенням невизначеності. Перед розрахунком перевіряються порівнюваність даних і відсутність подвійного врахування витрат, вигод та ризиків.

Для перевірки обчислювальної коректності запропонованої моделі проведено її демонстраційне застосування на умовному наборі цифрових проєктів. Розрахунок не відображає діяльність конкретного підприємства, а використовується для послідовної апробації процедур АНР, TOPSIS і сценарного аналізу. Як альтернативи розглянуто впровадження CRM-системи (A_1), модернізацію ERP-системи (A_2) та впровадження ВІ-системи (A_3).

Для оцінювання альтернатив використано п'ять критеріїв, які представляють основні групи сформованої системи: NPV (C_1), складність інтеграції (C_2), готовність персоналу (C_3), відповідність стратегії підприємства (C_4) та сукупний ризик проєкту (C_5). Критерії C_1 , C_3 і C_4 є стимуляторами, а C_2 і C_5 – дестимуляторами. Умовні початкові значення наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Початкова матриця оцінювання умовних цифрових проєктів

Цифровий проєкт	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5
A_1	4.8	2	4	4	2
A_2	6.8	5	2	5	4
A_3	5.3	3	3	4	3

Джерело: сформовано авторами.

Значення NPV характеризує прогнозовану чисту приведену вартість проєкту. Інші критерії оцінено за п'ятибальною шкалою. Для критеріїв-стимуляторів більше значення є кращим, тоді як для критеріїв-дестимуляторів перевага надається меншому значенню.



Ваги критеріїв визначено методом АНР. Матрицю попарних порівнянь сформовано за шкалою Сааті з урахуванням пріоритетності фінансового результату, стратегічної відповідності, технологічних та ризикових характеристик проєктів. Результати розрахунку середніх геометричних і ваг наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Матриця попарних порівнянь і ваги критеріїв

Критерій	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	g_i	w_i
C_1	1	3	4	2	3	2,3522	0,4021
C_2	1/3	1	2	1/2	1	0,8027	0,1372
C_3	1/4	1/2	1	1/3	1/2	0,4611	0,0788
C_4	1/2	2	3	1	2	1,4310	0,2447
C_5	1/3	1	2	1/2	1	0,8027	0,1372

Джерело: сформовано авторами.

Отримані ваги свідчать, що найбільше значення має NPV – 0,4021. Вага стратегічної відповідності становить 0,2447, складності інтеграції та сукупного ризику – по 0,1372, а готовності персоналу – 0,0788.

Перевірка узгодженості матриці дала такі результати:

$$\lambda_{\max} = 5,0331;$$

$$CI = (5,0331 - 5) / (5 - 1) = 0,0083;$$

$$CR = 0,0083 / 1,12 = 0,0074.$$

Оскільки $CR = 0,0074 < 0,10$, матриця попарних порівнянь має прийнятний рівень узгодженості, а отримані ваги можуть використовуватися в подальшому розрахунку. Результати застосування методу TOPSIS наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Результати оцінювання умовних цифрових проєктів методом TOPSIS

Проект	D_i^+	D_i^-	C_i	Місце
A_1	0.0877	0.0890	0.5036	1
A_2	0.0890	0.0877	0.4964	2
A_3	0.0784	0.0571	0.4215	3

Джерело: сформовано авторами.

За базового розподілу ваг перше місце посіла CRM-система з коефіцієнтом відносної близькості 0,5036. Її перевагами є низька складність інтеграції, високий рівень готовності персоналу та найменший сукупний ризик. Модернізація ERP отримала друге місце з близьким значенням 0,4964. Високе значення NPV та стратегічної відповідності цього проєкту частково компенсується складністю інтеграції, нижчою готовністю персоналу і вищим ризиком. ВІ-система посіла третє місце.

Для перевірки стійкості отриманого рейтингу проведено сценарний аналіз. У базовому сценарії використано ваги, визначені методом АНР. В економічно орієнтованому сценарії вагу NPV збільшено до 0,5000, а ваги інших критеріїв пропорційно зменшено. У ризик-орієнтованому сценарії вагу сукупного ризику збільшено до 0,3500. Вектори ваг за сценаріями мають такий вигляд:

- базовий сценарій: (0,4021; 0,1372; 0,0788; 0,2447; 0,1372);
- економічно орієнтований сценарій: (0,5000; 0,1148; 0,0659; 0,2045; 0,1148);
- ризик-орієнтований сценарій: (0,3029; 0,1034; 0,0594; 0,1843; 0,3500).

Результати сценарного аналізу показують, що рейтинг цифрових проєктів залежить від установлених управлінських пріоритетів. У базовому сценарії перше місце посідає CRM-система, однак її перевага над модернізацією ERP є незначною. Збільшення ваги NPV в економічно орієнтованому сценарії виводить модернізацію ERP на перше місце, оскільки цей проєкт має найбільшу чисту приведену вартість. У ризик-орієнтованому сценарії лідером залишається CRM-система, а її коефіцієнт відносної близькості зростає до 0,6811 завдяки найнижчому рівню ризику. ВІ-система в цьому сценарії переміщується на друге місце, тоді як модернізація ERP опускається на третє.

Зміна лідера в економічно орієнтованому сценарії свідчить про чутливість інвестиційного вибору до пріоритетності фінансового результату. Водночас CRM-система зберігає першу позицію у базовому та ризик-орієнтованому сценаріях, що підтверджує відносну стійкість її переваг за умови врахування нефінансових характеристик і ризику.

Проведений демонстраційний розрахунок підтвердив обчислювальну коректність запропонованої послідовності АНР–TOPSIS та можливість її використання для ранжування цифрових інвестицій за



різних управлінських пріоритетів. Отримані результати мають апробаційний характер і не підтверджують економічної ефективності конкретного цифрового проєкту. Подальше практичне використання моделі потребує її програмної реалізації та перевірки на фактичних даних підприємств.

Практичне застосування запропонованої моделі потребує автоматизації розрахунків і зручного представлення результатів. Для цього передбачається розроблення вебзастосунку, який забезпечуватиме порівняння цифрових проєктів, формування їхнього рейтингу та перевірку його стійкості за різних управлінських пріоритетів.

Програмне рішення має об'єднувати підготовку даних, визначення ваг методом АНР та оцінювання альтернатив методом TOPSIS. Основні функції охоплюють введення проєктів і критеріїв, установлення напрямку їх бажаної зміни, заповнення матриці попарних порівнянь, перевірку узгодженості суджень, автоматичне виконання розрахунків і збереження результатів. Для сценарного аналізу передбачається можливість зміни ваг із повторним розрахунком рейтингу.

Окремою функцією є контроль коректності даних: виявлення пропущених значень, перевірка суми ваг і недопущення ділення на нуль. У разі помилок застосунок має пояснювати їхню причину та зупиняти розрахунок до виправлення. Разом із результатами необхідно зберігати початкові дані, ваги та параметри сценарію, щоб забезпечити відтворюваність оцінювання.

Для реалізації пропонується використати Python із бібліотеками Pandas і NumPy. Pandas забезпечуватиме роботу з таблицями проєктів і критеріїв, а NumPy – матричні обчислення, визначення ваг, нормалізацію показників і розрахунок відстаней до ідеальних рішень. Вебінтерфейс доцільно створити за допомогою Streamlit, а інтерактивні графіки – Plotly.

Розрахункову частину слід відокремити від інтерфейсу та засобів візуалізації. Така організація спростить перевірку алгоритмів і подальше розширення функціональності. Правильність програмних розрахунків необхідно перевірити шляхом зіставлення з незалежним контрольним розрахунком на однакових початкових даних.

Робота користувача починатиметься зі створення переліку цифрових проєктів і налаштування критеріїв оцінювання. Для кожного критерію зазначатимуться назва, одиниця вимірювання та належність до стимуляторів або дестимуляторів. Після введення характеристик проєктів користувач виконуватиме попарні порівняння критеріїв і перевірятиме узгодженість отриманих оцінок.

Після перевірки даних застосунок формуватиме рейтинг і надаватиме доступ до проміжних результатів: ваг, нормалізованої матриці та розрахованих відстаней. Користувач зможе змінювати параметри сценарію, порівнювати результати з базовим варіантом і експортувати таблиці для подальшого аналізу.

Основною формою представлення результатів має бути таблиця з назвами проєктів, коефіцієнтами відносної близькості та місцями в рейтингу. Стовпчикова діаграма відображатиме відмінності між підсумковими оцінками, а порівняння сценаріїв – зміни позицій альтернатив залежно від ваг критеріїв.

Для аналізу окремих характеристик доцільно використовувати профілі проєктів або пелюсткові діаграми з чітко позначеним напрямом бажаної зміни показників. При цьому зважені нормалізовані значення не слід трактувати як адитивні внески в підсумковий коефіцієнт TOPSIS. Вплив окремих критеріїв на рейтинг доцільно показувати через аналіз чутливості до зміни їхніх ваг. Таке представлення допоможе пояснити результати оцінювання та визначити умови, за яких змінюється інвестиційний вибір.

Таблиця 6

Етапи впровадження моделі багатокритеріального оцінювання цифрових інвестицій

Етап	Зміст роботи	Очікуваний результат етапу
Організаційна підготовка	Визначення цілей, ресурсних обмежень, складу робочої групи та відповідальності учасників	Узгоджене завдання оцінювання
Формування інформаційної бази	Відбір допустимих альтернатив, збір фінансових і технічних даних, визначення прогностичних припущень	Початкова матриця характеристик проєктів
Налаштування моделі	Уточнення критеріїв і шкал, визначення ваг методом АНР, перевірка узгодженості суджень	Узгоджені параметри оцінювання
Перевірка програмного рішення	Контроль розрахунків, перевірка оброблення помилок, зіставлення з незалежним розрахунком	Підтвердження правильності реалізації алгоритмів
Пілотне застосування	Оцінювання обмеженого набору проєктів, аналіз чутливості рейтингу, обговорення результатів робочою групою	Виявлення недоліків даних, налаштувань та організації роботи
Інтеграція та супровід	Включення оцінювання до процедури інвестиційного планування, збереження результатів і періодичне оновлення даних	Регламентоване використання моделі

Джерело: сформовано авторами.



Запропонована концепція програмної реалізації створює основу для використання моделі в інвестиційному плануванні підприємства. Її впровадження потребує не лише підготовки програмного інструменту, а й визначення відповідальних осіб, узгодження критеріїв та організації збору даних. Доцільно передбачити послідовність етапів, яка забезпечуватиме перехід від постановки інвестиційного завдання до регулярного перегляду результатів оцінювання.

На підготовчому етапі визначаються цілі цифрового інвестування, доступний бюджет і вимоги до проєктів. Формується робоча група із представників фінансового, технічного та функціональних підрозділів. Її завданням є узгодження умов порівняння альтернатив і розмежування обов'язкових вимог та критеріїв ранжування. Основні етапи впровадження узагальнено в таблиці.

Наведена послідовність розмежовує технічну перевірку інструменту та його пілотне використання. Правильність програмних розрахунків підтверджує відповідність реалізованих алгоритмів методиці, однак не доводить економічної результативності обраного проєкту. Пілотне застосування має допомогти встановити, чи достатньо даних для оцінювання, чи зрозумілі критерії учасникам і наскільки отриманий рейтинг залежить від прийнятих припущень. Коригування моделі повинне ґрунтуватися на виявлених недоліках, а не на прагненні отримати заздалегідь бажаний результат.

На етапі інтеграції необхідно визначити періодичність оцінювання, порядок погодження ваг і підстави для повторного розрахунку. Такими підставами можуть бути зміна бюджету, вартості цифрових рішень, стратегічних пріоритетів або поява нових альтернатив. Рейтинг слід використовувати як аналітичне обґрунтування управлінського рішення з урахуванням ресурсних обмежень і взаємозалежності проєктів.

Практичне використання запропонованої моделі потребує узгодженого поєднання методичного, інформаційного, програмного та організаційного забезпечення. Розроблена послідовність упровадження визначає порядок її включення до інвестиційного планування підприємства. Водночас дослідження має методичний характер: модель і концепція її програмної реалізації формують основу для подальшої апробації, а їхній вплив на якість інвестиційних рішень та економічні результати потребує перевірки на даних підприємств.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано доцільність багатокритеріального оцінювання цифрових інвестицій підприємства як інструменту аналітичного забезпечення інвестиційних рішень. Розкрито економічний зміст цифрових інвестицій, систематизовано їхні основні види та визначено особливості, які ускладнюють застосування традиційних фінансових методів оцінювання. Обґрунтовано необхідність поєднання фінансово-економічних, технологічних, організаційних, стратегічних і ризикових критеріїв для врахування як очікуваних результатів цифрових проєктів, так і передумов їх отримання.

Основним результатом дослідження є розроблення моделі багатокритеріального оцінювання цифрових інвестицій на основі поєднання методів АНР і TOPSIS. Запропонована модель передбачає визначення ваг критеріїв, нормалізацію різнорідних показників, розрахунок підсумкових оцінок і формування рейтингу альтернативних проєктів. Проведений на трьох умовних цифрових проєктах сценарний аналіз показав, що зміна ваг критеріїв може впливати на підсумковий рейтинг альтернатив. У базовому та ризик-орієнтованому сценаріях перше місце посіла CRM-система, тоді як підвищення пріоритетності NPV в економічно орієнтованому сценарії забезпечило першу позицію модернізації ERP. Це підтверджує можливість використання моделі для виявлення чутливості інвестиційного вибору до зміни управлінських пріоритетів. Сформовано концепцію програмної реалізації моделі у вигляді вебзастосунку для автоматизації розрахунків, візуалізації та збереження результатів оцінювання.

На основі запропонованого підходу визначено етапи впровадження моделі, які охоплюють організаційну підготовку, формування інформаційної бази, налаштування критеріїв і ваг, перевірку програмного рішення, пілотне застосування та інтеграцію в інвестиційне планування. Рекомендовано використовувати модель для структурованого порівняння цифрових проєктів з урахуванням ресурсних обмежень і стратегічних цілей підприємства. Практичне значення підходу полягає у формуванні прозорої та відтворюваної процедури обґрунтування інвестиційного вибору.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання цифрових інвестицій підприємства, який поєднує визначення ваг критеріїв методом АНР, ранжування альтернатив методом TOPSIS та перевірку стійкості результатів за різних сценаріїв ваг. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на фінансові показники, запропонована модель одночасно враховує фінансово-економічні, технологічні, організаційні, стратегічні та ризикові характеристики цифрових проєктів.



Література:

1. Суховесев, О. (2026). Цифрові інвестиційні сценарії як інструмент стратегічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*, (39), 179–185. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.27>
2. Sukhovieiev, O. (2026). Tsyfrovі investytsiini stsenarii yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstv [Digital investment scenarios as a tool for strategic development of enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and Innovation], (39), 179–185. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.27> [in Ukrainian].
3. Суховесев, О. (2025). Системні підходи до оцінювання інвестиційної активності в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-133>
4. Sukhovieiev, O. (2025). Systemni pidkhody do otsiniuvannya investytsiinoi aktyvnosti v umovakh tsyfrovizatsii [Systemic approaches to evaluating investment activity in conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-133> [in Ukrainian].
5. Станкевич, Б. В., Камінський, Л.-Р. Ю., Босак, В. І., & Барсук, О. М. (2026). *Цифрова модернізація підприємств як об'єкт інвестиційної діяльності в умовах глобальної конкуренції*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19641160>
6. Stankevych, B. V., Kaminskyi, L.-R. Yu., Bosak, V. I., & Barsuk, O. M. (2026). *Tsyfrova modernizatsiia pidpriemstv yak ob'ekt investytsiinoi diialnosti v umovakh hlobalnoi konkurentsii* [Digital modernization of enterprises as an object of investment activity in conditions of global competition]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19641160> [in Ukrainian].
7. Македон, В., & Ковнір, О. (2024). Цифрова трансформація процесу управління інвестиційними проектами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та бізнес*, (3), 64–70. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-11>
8. Makedon, V., & Kovnir, O. (2024). Digital transformation of the investment project management process of the enterprise. *State and Regions. Series: Economics and Business*, (3), 64–70. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-11>
9. Дученко, М. М., & Підлісна, О. А. (2025). Аналіз сучасних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств в умовах економічної турбулентності. *Інвестиції: практика та досвід*, (3), 78–84. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.78>
10. Duchenko, M. M., & Pidlisna, O. A. (2025). Analiz suchasnykh pidkhodiv do otsinky investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi turbulentsnosti [Analysis of modern approaches to assessing the investment attractiveness of enterprises in conditions of economic turbulence]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], (3), 78–84. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.78> [in Ukrainian].
11. Kraus, P., Kappl, J., & Schlegel, D. (2024). To invest or not to invest in digital initiatives? An exploratory examination of procedures, evaluation criteria and barriers. *Digital Transformation and Society*, 3(4), 410–423. <https://doi.org/10.1108/DTS-02-2024-0004>
12. Maksymov, S. P., Makurin, A. A., & Kosolapov, A. F. (2026). Management of investment processes at an enterprise in the conditions of digital transformation. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 93, 154–161. <https://doi.org/10.33271/ebdut/93.154>
13. Балабуха, К. (2026). Управління цифровими інвестиціями підприємств із використанням штучного інтелекту. *Економіка і регіон*, 1(100), 291–298. [https://doi.org/10.26906/eir.2026.1\(100\).4395](https://doi.org/10.26906/eir.2026.1(100).4395)
14. Balabukha, K. (2026). Upravlinnia tsyfrovymy investytsiiamy pidpriemstv iz vykorystanniam shtuchnoho intelektu [Management of enterprise digital investments using artificial intelligence]. *Ekonomika i rehion* [Economy and Region], 1(100), 291–298. [https://doi.org/10.26906/eir.2026.1\(100\).4395](https://doi.org/10.26906/eir.2026.1(100).4395) [in Ukrainian].
15. Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple attribute decision making: Methods and applications, a state-of-the-art survey*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9>
16. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.

Отримано: 25 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 28 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: Ivan.Shulskyi@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0005-3324-7709>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-178-185](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-178-185)

Шульський І. В. Методологічні підходи та принципи стратегічного управління підприємствами будівельного сектору. Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка». Острого : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 178–185.

УДК: 005.21:69.003

JEL-класифікація: L74, M10, M19

Шульський Іван Валерійович,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами будівельного сектору в умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища, посилення невизначеності, структурних змін у національній економіці та зростання вимог до адаптивності й стійкості суб'єктів господарювання. Обґрунтовано необхідність удосконалення методологічного базису стратегічного управління будівельними підприємствами з урахуванням галузевої специфіки їх функціонування, тривалості виробничо-інвестиційного циклу, значної капіталомісткості будівельної діяльності, залежності від кон'юнктури інвестиційного ринку, територіальної прив'язаності об'єктів будівництва, складності системи довірливих взаємовідносин, багатосуб'єктності реалізації будівельних проєктів та підвищеного рівня ризиків. Систематизовано основні методологічні підходи до стратегічного управління підприємствами будівельного сектору, серед яких виокремлено системний, процесний, ситуаційний, ресурсний, компетентнісний, проєктний, ризик-орієнтований, адаптивний, інноваційний та стейкхолдерський підходи. Визначено, що їх застосування не повинно мати відокремленого характеру, оскільки складність сучасного середовища функціонування будівельних підприємств зумовлює необхідність формування інтегрованої методологічної основи стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, будівельний сектор, будівельне підприємство, стратегія розвитку, адаптивність, стратегічна стійкість, конкурентоспроможність.

Ivan Shulskyi,

PhD in Public Management and Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION SECTOR ENTERPRISES

This study examines the theoretical foundations and systematizes the methodological approaches and guiding principles of strategic management for construction enterprises operating amid dynamic environmental turbulence, macroeconomic uncertainty, and escalating demands for organizational resilience. The research substantiates the critical necessity of modernizing existing strategic frameworks to address industry-specific characteristics, including prolonged investment cycles, intensive capital expenditure, heightened sensitivity to market conditions, territorial project localization, complex contractual networks, and multi-stakeholder ecosystems characterized by elevated operational and financial risks. To navigate these constraints, the study analyzes prevailing management approaches – specifically systems, process, situational, resource-based, competency-based, project-oriented, risk-oriented, adaptive, innovation-driven, and stakeholder-centric methodologies. The author establishes that these approaches should not function in isolation; rather, contemporary operational complexity requires their synthesis into a cohesive methodological architecture. This integrated framework is grounded in core strategic principles: systemic integrity, situational flexibility, cross-functional synergy, and continuous adaptability. Harmonizing these principles allows enterprise leadership to align overarching corporate goals with project-level execution, systematically identify structural vulnerabilities, mitigate contractual risks, and optimize resource deployment. Furthermore, the findings emphasize that strategic resilience within the construction sector depends on an organization's dynamic capability to absorb macro-environmental shocks and calibrate operational workflows in real time. Ultimately, the proposed framework provides construction managers with an evidence-based diagnostic instrument that enhances operational adaptability, fosters collaborative stakeholder governance, and sustains long-term competitiveness within volatile economic environments.

Keywords: strategic management, construction sector, construction enterprise, development strategy, adaptability, strategic resilience, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств будівельного сектору характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та складності зовнішнього середовища, що істотно трансформує вимоги до системи стратегічного управління. Будівельна галузь є одним із важливих



складників національної економіки, оскільки забезпечує створення та відновлення основних фондів, розвиток житлової, виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, формує значний попит на продукцію суміжних видів економічної діяльності та безпосередньо впливає на інвестиційну активність і соціально-економічний розвиток територій. Водночас специфічні характеристики будівельної діяльності зумовлюють підвищену чутливість підприємств сектору до економічних коливань, змін інвестиційного середовища, вартості ресурсів, технологічних трансформацій, інституційних обмежень та інших факторів зовнішнього впливу.

Особливого значення проблема ефективного стратегічного управління набуває в умовах посилення нестабільності економічного середовища та необхідності забезпечення здатності будівельних підприємств не лише реагувати на поточні зміни, а й формувати довгострокові орієнтири розвитку. Тривалі виробничі та інвестиційні цикли, висока капіталомісткість будівельних проєктів, значна ресурсозалежність, територіальна прив'язаність об'єктів, складна система взаємодії між замовниками, підрядниками, субпідрядниками, інвесторами, постачальниками та органами публічного управління створюють специфічне середовище прийняття стратегічних рішень. За таких умов помилки у визначенні стратегічних пріоритетів або недостатня адаптивність системи управління можуть спричинити значні фінансові втрати, порушення строків реалізації проєктів, зниження конкурентоспроможності та погіршення ринкових позицій підприємства.

У цьому контексті окремою науковою проблемою є формування та впорядкування принципів стратегічного управління підприємствами будівельного сектору. Такі принципи мають визначати базові правила формування і реалізації стратегічних рішень та забезпечувати системність, цілеспрямованість, комплексність, безперервність, гнучкість, адаптивність, альтернативність, інноваційність, економічну обґрунтованість і ризик-орієнтованість стратегічного управління. Важливим є не лише визначення сукупності відповідних принципів, а й установлення їх взаємозв'язку з методологічними підходами та специфічними характеристиками діяльності підприємств будівельного сектору.

Таким чином, наукова проблема полягає в необхідності розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного управління підприємствами будівельного сектору шляхом систематизації та інтеграції методологічних підходів і формування взаємоузгодженої системи принципів, яка враховуватиме галузеву специфіку, високий рівень невизначеності та ризиків, ресурсні й проєктні особливості будівельної діяльності, а також необхідність забезпечення адаптивності, стратегічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Вирішення зазначеної проблеми створює методологічне підґрунтя для вдосконалення процесів формування, реалізації та коригування стратегій розвитку будівельних підприємств відповідно до сучасних економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблем розвитку будівельного сектору, стратегічного управління підприємствами та формування методичних підходів до забезпечення їх ефективного функціонування присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Серед них І. Адамська [1], О. Паламарчук та С. Петришина [2], Н. Андрушкевич, М. Іськів та Т. Городецький [3], Г. Тарасюк та Л. Горшкова [4], В. Дмитренко [5], І. Ярошенко та І. Семигуліна [6] та ін.

Однак, незважаючи на значний науковий доробок зазначених авторів, потребують подальшого дослідження питання систематизації та комплексного застосування методологічних підходів і принципів стратегічного управління підприємствами будівельного сектору з урахуванням галузевої специфіки, динамічності зовнішнього середовища, підвищеного рівня ризиків та необхідності забезпечення адаптивності, стратегічної стійкості й конкурентоспроможності підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування та систематизація методологічних підходів і принципів стратегічного управління підприємствами будівельного сектору з урахуванням галузевої специфіки, сучасних викликів, ризиків і необхідності забезпечення їх адаптивності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління підприємствами будівельного сектору в сучасних умовах набуває особливого значення, оскільки забезпечення їх стабільного функціонування та довгострокового розвитку відбувається під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. На відміну від поточного управління, орієнтованого переважно на вирішення оперативних завдань, стратегічне управління передбачає визначення перспективних напрямів розвитку підприємства, формування довгострокових цілей, вибір способів їх досягнення, розподіл ресурсів, оцінювання стратегічних ризиків та забезпечення своєчасного реагування на зміни середовища.

Специфіка стратегічного управління підприємствами будівельного сектору визначається особливостями самої будівельної діяльності. До найбільш вагомих із них належать тривалість виробничого та інвестиційного циклів, висока капіталомісткість проєктів, значна потреба у матеріальних, трудових і



фінансових ресурсах, територіальна закріпленість об'єктів, залежність від інвестиційного попиту, складність договірних відносин, залучення значної кількості учасників до реалізації одного проєкту, а також підвищена чутливість до економічних, технологічних, інституційних та ринкових змін.

Відповідно, стратегічне управління будівельним підприємством доцільно розглядати як безперервний комплексний процес формування та реалізації довгострокових цілей розвитку на основі узгодження потенціалу підприємства з можливостями й обмеженнями зовнішнього середовища, що забезпечує його адаптивність, стратегічну стійкість та конкурентоспроможність.

Методологічний базис такого управління не може формуватися в межах одного підходу. Багатокомпонентність будівельної діяльності обумовлює необхідність одночасного врахування підприємства як цілісної економічної системи, сукупності управлінських процесів, власника певного ресурсного потенціалу, учасника системи взаємодії із зацікавленими сторонами та суб'єкта реалізації окремих будівельних проєктів.

Узагальнення теоретичних положень стратегічного менеджменту дозволяє систематизувати основні методологічні підходи, застосування яких є доцільним у стратегічному управлінні підприємствами будівельного сектору (табл. 1).

Таблиця 1

Методологічні підходи до стратегічного управління підприємствами будівельного сектору

Методологічний підхід	Зміст підходу	Особливості застосування в будівельному секторі	Стратегічний результат
Системний	Розгляд підприємства як цілісної відкритої системи, елементи якої перебувають у взаємозв'язку	Узгодження виробничої, фінансової, інвестиційної, кадрової та проєктної діяльності	Збалансованість стратегічного розвитку
Процесний	Представлення управління як сукупності взаємопов'язаних процесів	Поєднання стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю	Безперервність стратегічного управління
Ситуаційний	Вибір управлінських рішень залежно від конкретної ситуації	Реагування на зміни попиту, вартості ресурсів, умов фінансування та ринкової кон'юнктури	Гнучкість управлінських рішень
Ресурсний	Формування стратегії на основі ресурсів і можливостей підприємства	Оцінювання фінансового, матеріально-технічного, кадрового та технологічного потенціалу	Рациональне використання ресурсів
Компетентнісний	Орієнтація на формування унікальних компетенцій підприємства	Розвиток професійних, управлінських, технологічних та організаційних компетенцій	Формування конкурентних переваг
Проєктний	Побудова управління з урахуванням проєктного характеру діяльності	Координація портфеля будівельних проєктів за строками, ресурсами, витратами та результатами	Підвищення результативності реалізації проєктів
Ризик-орієнтований	Включення ідентифікації, оцінювання та управління ризиками у стратегічний процес	Урахування фінансових, інвестиційних, ринкових, проєктних, ресурсних та операційних ризиків	Зниження стратегічної вразливості
Адаптивний	Забезпечення здатності системи управління змінювати параметри відповідно до середовища	Коригування стратегій і проєктного портфеля відповідно до нових умов	Підвищення стратегічної стійкості
Інноваційний	Орієнтація на використання технологічних та управлінських інновацій	Цифровізація, BIM-технології, автоматизація, нові будівельні технології та матеріали	Технологічний розвиток і підвищення ефективності

Джерело: сформовано автором за [11; 12].

Як свідчать дані табл. 1, стратегічне управління підприємствами будівельного сектору ґрунтується на комплексному поєднанні методологічних підходів, кожен із яких виконує окрему функцію у процесі формування та реалізації стратегії. Їх інтегроване застосування дає змогу враховувати галузеву специфіку будівництва, ресурсні можливості підприємства, ризики та динаміку зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість, стратегічну стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Наведені підходи є взаємодоповнювальними. Так, системний підхід формує загальне бачення підприємства та його взаємозв'язків із середовищем, тоді як процесний забезпечує логічну послідовність реалізації управлінських функцій. Ситуаційний та адаптивний підходи підвищують здатність підприємства реагувати на нестабільність, а ресурсний і компетентнісний визначають внутрішню основу формування конкурентних переваг. Проєктний підхід має особливе значення саме для будівельного сектору, оскільки кінцеві результати діяльності підприємства значною мірою формуються через реалізацію сукупності окремих будівельних проєктів.

При цьому стратегічні рішення щодо окремого проєкту не повинні прийматися ізольовано від загальної стратегії підприємства. Наприклад, рішення про участь у масштабному будівельному проєкті має оцінюватися не лише з позиції його прогнозованої прибутковості, а й з огляду на потребу у фінансуванні, доступність кадрових і матеріально-технічних ресурсів, рівень ризику, відповідність ключовим компетенціям підприємства та вплив на весь портфель проєктів.

Важливою складовою запропонованої методологічної системи є ризик-орієнтований підхід. Тривалі строки реалізації будівельних проєктів створюють часовий розрив між прийняттям інвестиційного рішення та отриманням кінцевого результату. Протягом цього періоду можуть змінюватися ціни на матеріали, умови фінансування, попит, технологічні параметри, строки постачання та інші характеристики середовища. Отже, оцінювання ризику має здійснюватися не лише на етапі вибору стратегії, а супроводжувати весь цикл її реалізації.

Значення адаптивного підходу полягає у формуванні здатності підприємства коригувати стратегічні рішення без втрати загальної довгострокової орієнтації. Стратегія в такому разі не розглядається як незмінний план на визначений період. Вона виступає системою стратегічних орієнтирів і механізмів досягнення цілей, параметри якої можуть уточнюватися залежно від характеру змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

На основі узагальнення зазначених положень пропонується представити методологічний базис стратегічного управління підприємствами будівельного сектору як інтегровану систему «середовище – методологічні підходи – принципи – стратегічний процес – результат» (рис. 1).

Представлена на рис. 1 інтегрована модель методологічного базису стратегічного управління підприємствами будівельного сектору відображає послідовний взаємозв'язок між умовами функціонування підприємства, методологічними підходами, принципами стратегічного управління, етапами стратегічного процесу та очікуваними результатами. Особливістю запропонованої моделі є поєднання зазначених складових у єдину систему із забезпеченням зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати стратегічні рішення відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вихідним блоком моделі є зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, оскільки саме його стан визначає умови формування та реалізації стратегії. До факторів зовнішнього середовища віднесено економічні умови, інвестиційну активність, рівень конкуренції та технологічні зміни. Їх вплив має особливе значення для підприємств будівельного сектору через значну залежність результатів діяльності від загальної економічної кон'юнктури, доступності інвестиційних ресурсів, попиту на будівельну продукцію та темпів технологічного оновлення галузі. Внутрішнє середовище характеризується наявними ресурсами, кадровим потенціалом, організаційними можливостями підприємства, особливостями його діяльності та рівнем ризиків. Сукупне оцінювання зазначених факторів створює інформаційну основу для подальшого стратегічного аналізу.

Наступним блоком моделі є методологічні підходи до стратегічного управління. Їх поєднання зумовлено тим, що використання лише одного підходу не дає можливості повною мірою врахувати складність функціонування сучасного будівельного підприємства. Системний підхід забезпечує цілісне бачення підприємства та взаємозалежності його складових; процесний – формує послідовність управлінських дій; ситуаційний – дозволяє обирати рішення відповідно до конкретних умов; ресурсний – орієнтує стратегічне управління на ефективне використання наявного потенціалу; компетентнісний – передбачає формування та розвиток ключових компетенцій підприємства.

Водночас проєктний підхід враховує специфічний характер будівельної діяльності, де значна частина стратегічних цілей реалізується через окремі проєкти та їх портфелі. Ризик-орієнтований підхід забезпечує врахування невизначеності та можливих загроз під час прийняття стратегічних рішень. Адаптивний підхід спрямований на забезпечення здатності підприємства реагувати на зміни середовища та своєчасно трансформувати параметри обраної стратегії. Інноваційний підхід передбачає використання сучасних технологій, цифрових рішень, нових матеріалів та організаційних інновацій. Стейкхолдерський підхід забезпечує врахування інтересів власників, інвесторів, замовників, працівників, підрядників, постачальників, органів влади та інших зацікавлених сторін.

Важливим положенням запропонованої моделі є взаємодоповнюваність методологічних підходів. Вони не повинні використовуватися ізольовано, оскільки стратегічне рішення, ефективне з позиції одного підходу, може виявитися недостатньо обґрунтованим з позиції інших. Наприклад, привабливий інвестиційний будівельний проєкт має одночасно оцінюватися з погляду ресурсної забезпеченості, відповідності компетенціям підприємства, рівня ризику, технологічних можливостей та узгодженості з довгостроковими стратегічними цілями.

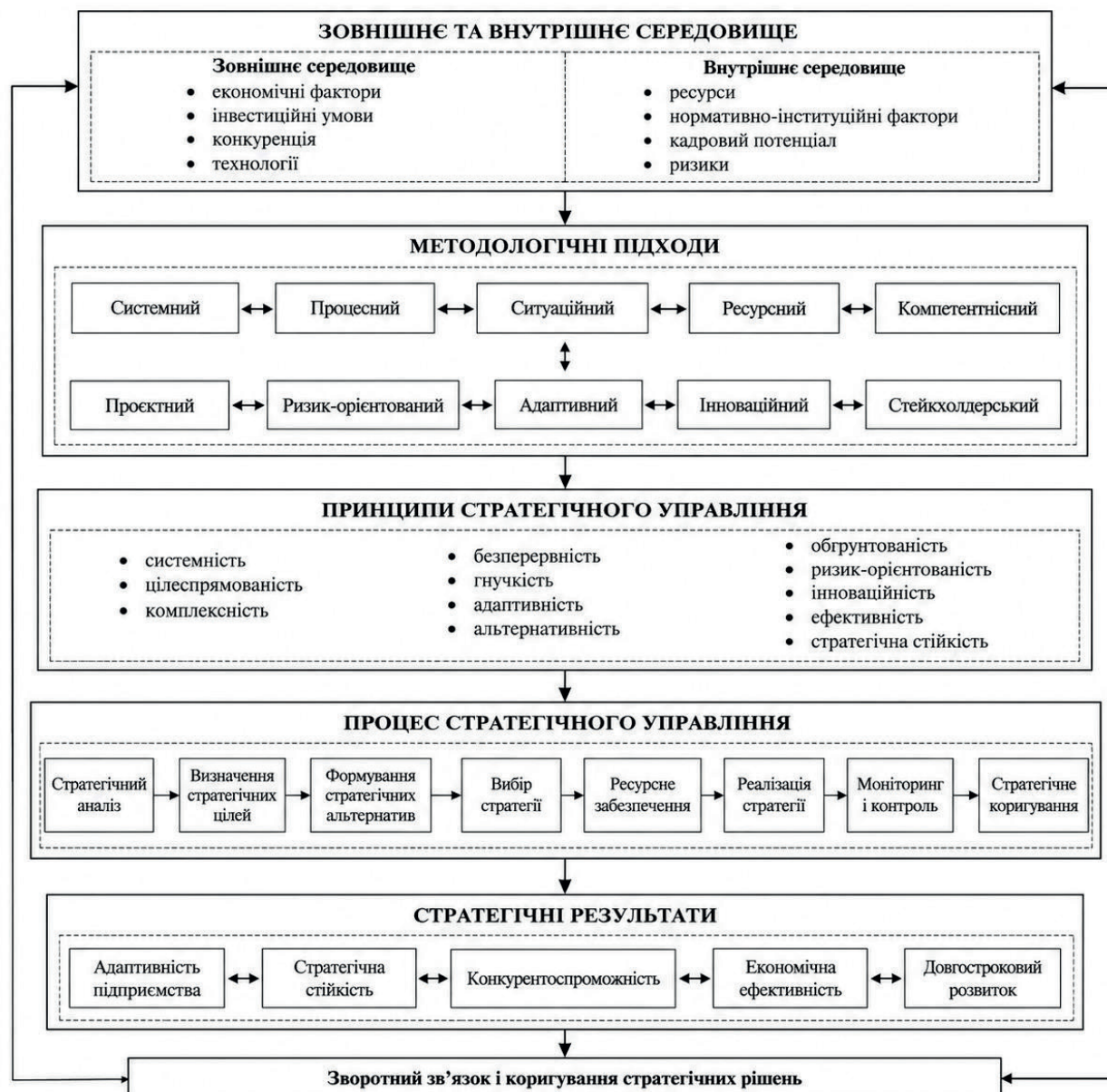


Рис. 1. Інтегрована модель методологічного базису стратегічного управління підприємствами будівельного сектору

Джерело: побудовано автором.

Методологічні підходи виступають основою для формування системи принципів стратегічного управління, до якої віднесено системність, цілеспрямованість, комплексність, безперервність, гнучкість, адаптивність, альтернативність, обґрунтованість, ризик-орієнтованість, інноваційність, ефективність та стратегічну стійкість. Зазначені принципи визначають базові вимоги до розроблення та реалізації стратегічних рішень. При цьому вони є взаємопов'язаними: забезпечення адаптивності потребує гнучкості стратегічних рішень, альтернативність створює можливості для вибору найбільш прийнятної сценарію розвитку, а ризик-орієнтованість сприяє підвищенню обґрунтованості та стійкості обраної стратегії.

Центральним елементом моделі є процес стратегічного управління, який представлено як послідовність взаємопов'язаних етапів: стратегічний аналіз → визначення стратегічних цілей → формування стратегічних альтернатив → вибір стратегії → ресурсне забезпечення → реалізація стратегії → моніторинг і контроль → стратегічне коригування.

На етапі стратегічного аналізу здійснюється комплексна оцінка стану підприємства, його ресурсного потенціалу, конкурентних позицій, наявних компетенцій, можливостей і загроз зовнішнього середовища. Отримані результати використовуються для визначення стратегічних цілей, які мають відповідати перспективним напрямкам розвитку підприємства та враховувати його реальні можливості.



Подальше формування стратегічних альтернатив передбачає розроблення можливих сценаріїв розвитку підприємства. Для будівельного сектору такими альтернативами можуть бути розширення масштабів діяльності, освоєння нових сегментів ринку, диверсифікація портфеля будівельних проєктів, технологічна модернізація, цифровізація управлінських і виробничих процесів, розвиток партнерських відносин або підвищення ефективності використання ресурсів. Порівняння сформованих альтернатив за економічними, ресурсними, ризиковими та іншими критеріями дозволяє здійснити обґрунтований вибір стратегії.

Окреме значення має ресурсне забезпечення стратегії, оскільки реалізація стратегічних цілей будівельного підприємства потребує відповідного фінансового, кадрового, матеріально-технічного, технологічного та інформаційного потенціалу. На цьому етапі необхідно забезпечити відповідність між масштабом стратегічних завдань і фактичними можливостями підприємства, а також визначити потребу в залученні додаткових ресурсів.

Реалізація стратегії передбачає трансформацію стратегічних цілей у конкретні програми, проєкти та управлінські заходи. З огляду на проєктний характер будівельної діяльності важливим є забезпечення взаємозв'язку між загальною стратегією підприємства та портфелем реалізованих будівельних проєктів. Кожний проєкт повинен розглядатися не лише як самостійний об'єкт управління, а й як інструмент досягнення визначених стратегічних цілей.

Завершальними етапами стратегічного процесу є моніторинг, контроль та стратегічне коригування. Їх призначення полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими показниками, виявленні відхилень, оцінюванні змін зовнішнього середовища та визначенні необхідності перегляду окремих стратегічних рішень. За умов високої невизначеності саме можливість коригування забезпечує адаптивний характер стратегічного управління.

Результуючий блок моделі представлений такими характеристиками, як адаптивність підприємства, стратегічна стійкість, конкурентоспроможність, економічна ефективність та довгостроковий розвиток. Адаптивність характеризує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни; стратегічна стійкість – зберігати ключові параметри діяльності та можливість реалізації довгострокових цілей за несприятливих умов; конкурентоспроможність відображає спроможність формувати й утримувати конкурентні переваги; економічна ефективність характеризує результативність використання ресурсів. Сукупність зазначених характеристик створює передумови для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Принципове значення у запропонованій моделі має зворотний зв'язок і коригування стратегічних рішень. Його наявність означає, що стратегічне управління не завершується отриманням певного результату, а має циклічний характер. Інформація про фактичні результати діяльності, нові ризики, зміни ресурсних можливостей, конкурентного та інвестиційного середовища повертається до системи стратегічного управління та використовується для повторного аналізу й уточнення управлінських рішень.

Таким чином, запропонована інтегрована модель формує логічний ланцюг «середовище → методологічні підходи → принципи → стратегічний процес → стратегічні результати → зворотний зв'язок». На відміну від лінійного трактування стратегічного планування, така побудова акцентує увагу на безперервності та адаптивності стратегічного управління. Інтеграція методологічних підходів і принципів із механізмом зворотного зв'язку дозволяє враховувати галузеві особливості будівельних підприємств та створює методологічне підґрунтя для підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, стратегічної стійкості, конкурентоспроможності й забезпечення довгострокового розвитку підприємств будівельного сектору.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, встановлено, що стратегічне управління підприємствами будівельного сектору потребує комплексного поєднання системного, процесного, ситуаційного, ресурсного, компетентнісного, проєктного, ризик-орієнтованого, адаптивного, інноваційного та стейкхолдерського підходів. Визначено, що результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням принципів системності, цілеспрямованості, комплексності, безперервності, гнучкості, адаптивності, альтернативності, обґрунтованості, ризик-орієнтованості, інноваційності, ефективності та стратегічної стійкості. Обґрунтовано необхідність інтеграції зазначених підходів і принципів у єдину систему стратегічного управління, що враховує галузеву специфіку, ресурсні можливості, проєктний характер діяльності та динамічність зовнішнього середовища. Застосування запропонованого методологічного базису створює передумови для підвищення адаптивності, стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств будівельного сектору, забезпечуючи їх довгостроковий розвиток в умовах невизначеності та трансформаційних змін.

Перспективою подальших досліджень має стати розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємствами будівельного сектору та визначення системи

критеріїв і показників результативності застосування методологічних підходів і принципів з урахуванням галузевої специфіки, рівня ризиків, адаптивності та стратегічної стійкості підприємств.

Література:

1. Адамська, І. (2019). Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*, (5), 7–15. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.05.007
- Adamska, I. (2019). Suchasnyi stan y tendentsii rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Current state and development trends of the construction industry of Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], 5, 7–15. [in Ukrainian].
2. Паламарчук, О., Петришина, С. (2023). Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*, (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
- Palamarchuk, O., & Petryshyna, S. (2023). Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: Current state and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45> [in Ukrainian].
3. Андрушкевич, Н. В., Іськів, М. З., Городецький, Т. І. (2024). Формування та оптимізація програм стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*, 3(76), 311–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-52>
- Andrushkevych, N. V., Iskiv, M. Z., & Horodetskyi, T. I. (2024). Formuvannia ta optymizatsiia proqram stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Formation and optimization of enterprise strategic development programs]. *Biznes-navihator* [Business Navigator], 3(76), 311–315. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-52> [in Ukrainian].
4. Тарасюк, Г. М., Горшкова, Л. О. (2018). Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (21), 412–415.
- Tarasiuk, H. M., & Horshkova, L. O. (2018). Pidkhody do vyrishennia problem zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy [Approaches to solving the problems of foreign economic activity of Ukrainian enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], 21, 412–415. [in Ukrainian].
5. Дмитренко, В. І. (2017). Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка*, (4). <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141>>. (2026, серпень, 21).
- Dmytrenko, V. I. (2017). Suchasni umovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv budivelnoi haluzi [Modern conditions for managing the competitiveness of construction industry enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 4. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141>>. (2026, August 21). [in Ukrainian].
6. Ярошенко, І. В., Семигуліна, І. Б. (2019). Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. *Проблеми економіки*, (4), 103–110. <https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-103_110.pdf>. (2026, серпень, 21).
- Yaroshenko, I. V., & Semyhulina, I. B. (2019). Metodychni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom terytorii v Ukraini na osnovi zastosuvannia elementiv rozumnosti [Methodological approaches to strategic management of territorial development in Ukraine based on the application of smart elements]. *Problemy ekonomiky* [Economic Issues], 4(42), 103–110. <https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-103_110.pdf>. (2026, August, 21). [in Ukrainian].
7. Довбня, С., Папуша, І. (2022). Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*, (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
- Dovbnia, S., & Papusha, I. (2022). Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu [Evolution of strategic management and features of its current stage]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> [in Ukrainian].
8. Біловол, Р. І. (2017). Методологічні підходи до формування і стратегії в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*, (10), 65–68. <https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/13.pdf>. (2026, серпень, 21).
- Bilovol, R. I. (2017). Metodolohichni pidkhody do formuvannia i stratehii v upravlinnia pidpriemstvom [Methodological approaches to strategy formation in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 10, 65–68. <https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/13.pdf>. (2026, August, 21). [in Ukrainian].
9. Таран-Лала, О., Сухорук, К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
- Taran-Lala, O., & Sukhoruk, K. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> [in Ukrainian].
10. Банар, О. В., Петренко, Н. О. (2021). Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*, (8). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2>
- Banar, O. V., & Petrenko, N. O. (2021). Kontseptsiiia stratehuvannia v konteksti stratehichnoho ta administratyvnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom derzhavy [The concept of strategizing in the context of strategic and administrative management of the socio-economic development of the state]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2> [in Ukrainian].
11. Рачинський, А. П. (2024). Концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні: сутність понять. *Інвестиції: практика та досвід*, (19), 188–193. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.188>

Rachynskiy, A. P. (2024). Kontseptsii stratehichnoho menedzhmentu v publichnomu upravlinni: sutnist poniat [Concepts of strategic management in public administration: The essence of concepts]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 19, 188–193. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.188> [in Ukrainian].

12. Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41(1), 77–94.

13. Кононова, О. Є. (2018). Дослідження етапів еволюції та шкіл стратегічного управління. *Технологічний аудит і резерви виробництва*, 5(4), 24–29. <https://www.researchgate.net/publication/309881498_Research_of_evolution_stages_and_schools_of_strategic_management>. (2026, серпень, 21).

Kononova, O. Ye. (2018). Doslidzhennia etapiv evoliutsii ta shkil stratehichnoho upravlinnia [Research of evolution stages and schools of strategic management]. *Tekhnolohichniy audyt i rezervy vyrobnytstva* [Technological audit and production reserves], 5/4(31), 24–29. <https://www.researchgate.net/publication/309881498_Research_of_evolution_stages_and_schools_of_strategic_management>. (2026, August, 21). [in Ukrainian].

14. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

**ФІНАНСИ,
ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ**

Отримано: 27 червня 2026 р.

Прорецензовано: 05 липня 2026 р.

Прийнято до друку: 10 липня 2026 р.

Email: cbvs_hk@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7783-866X>

Email: cbvs_ms@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-5881-5411>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-187-197](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-187-197)

Котіна Г. М., Степура М. М. Гібридна модель стратегічного планування публічних фінансів України в умовах повоєнного відновлення: GPR-чутливість та інституційна спроможність. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острогор : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 187–197.

УДК: 336.14:338.2(477)

JEL-класифікація: H61, O21, E62, H63, H56

Котіна Ганна Михайлівна,*кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів імені Віктора Федосова
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана***Степура Марина Михайлівна,***кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів імені Віктора Федосова
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

ГІБРИДНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: GPR-ЧУТЛИВІСТЬ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ

У статті обґрунтовано гібридну модель стратегічного планування публічних фінансів України, орієнтовану на повоєнне відновлення в умовах структурно підвищеного геополітичного ризику. На основі порівняльного аналізу програми ЄС Ukraine Facility (План України), Механізму відновлення та стійкості (RRF) та Програми розширеного фінансування МВФ (EFF) розроблено двокомпонентну модель із GPR-чутливістю, що інтегрує оборонну спроможність, боргову стійкість та продуктивні інвестиції в єдину середньострокову фінансово-структурну стратегію. Обґрунтовано роль інституційної спроможності та координації фінансової, монетарної і макропродуцентної політики як ключових умов реалізації моделі. Розглянуто кліматичні та цифрові фактори як нові складові системи стратегічного планування публічних фінансів, а також геостратегічний контекст відновлення України в рамках безпекової архітектури ЄС.

Ключові слова: стратегічне планування, публічні фінанси, повоєнне відновлення, GPR-чутливість, інституційна спроможність, боргова стійкість.

Hanna Kotina,*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance Named After Victor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman***Maryna Stepura,***PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance Named After Victor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

HYBRID MODEL OF STRATEGIC PUBLIC FINANCE PLANNING FOR UKRAINE UNDER POST-WAR RECOVERY: GPR-SENSITIVITY AND INSTITUTIONAL CAPACITY

The article develops a hybrid model of strategic public finance planning for Ukraine oriented toward post-war reconstruction under structurally elevated geopolitical risk. The analysis demonstrates that reconstruction cannot be treated as a standalone rebuilding program; it must be embedded in a medium-term fiscal-structural strategy integrating defense capability, debt sustainability, institutional transparency, and productive investment. A comparative analysis of three international support mechanisms – the EU Ukraine Facility, the Recovery and Resilience Facility, and the IMF Extended Fund Facility – reveals structural differences in scope, conditionality, flexibility, and integration with European accession requirements. The Ukraine Plan encompasses approximately 130 reform conditions across 15 sectors, carrying a notable risk of reform overload during active hostilities. The proposed hybrid model combines two interconnected components: a short-term security core focused on air defense, the defense-industrial complex, critical infrastructure, and cybersecurity; and longer-term resilience investments covering energy, digitalization, human capital, and green modernization. The key innovation is integrating GPR-sensitivity – a scenario-based planning framework for high-, medium-, and low-geopolitical-risk environments – which enables adaptive expenditure prioritization while safeguarding macrofinancial stability. Institutional capacity, transparent public procurement, and effective anti-corruption oversight are identified as essential preconditions for model implementation. Ukraine's positioning within the European security architecture, including access to the SAFE instrument, is examined as a structural element of the reconstruction financing framework. Ultimately, strategic public finance planning must function not merely as a budgetary tool, but as an integrated system managing geopolitical risk and supporting long-term economic sovereignty.

Keywords: strategic planning, public finance, post-war recovery, GPR-sensitivity, institutional capacity, debt sustainability.

Постановка проблеми. Повоєнне відновлення України є одним із найскладніших фінансово-структурних завдань в сучасній економічній політиці. Масштаб руйнувань, структурна залежність від зовнішнього фінансування, необхідність одночасного утримання оборонних видатків на безпрецедентно високому рівні та виконання численних реформаторських умов міжнародних партнерів формують середовище, в якому традиційні моделі бюджетного планування є принципово недостатніми. Геополітичний ризик, що набув структурного характеру для України, визначає не лише поточні пріоритети видатків, але й середньострокові параметри боргової та бюджетної стійкості держави.

Водночас міжнародний досвід відновлення після руйнівних криз – від плану Маршалла до RRF/NGEU – свідчить, що ефективна реконструкція завжди була вбудована в ширшу інституційну та фінансово-структурну стратегію, а не зводилась до простого фінансування відбудови [8]. Для України це означає необхідність розробки такої стратегії, яка б одночасно враховувала поточні безпекові пріоритети, середньострокові цілі відновлення та довгострокові завдання євроінтеграції, при цьому зберігаючи макроекономічну стабільність і боргову стійкість в умовах структурно підвищеного рівня геополітичного ризику.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання стратегічного планування публічних фінансів в умовах зростання глобальної невизначеності, геоекономічної фрагментації та трансформації міжнародного економічного порядку перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Особливого значення ця проблематика набуває для країн, які одночасно стикаються з потребами макроекономічної стабілізації, структурних реформ та післякризового відновлення економіки. У сучасних умовах публічні фінанси дедалі більше розглядаються не лише як інструмент забезпечення бюджетної рівноваги, а й як ключовий механізм підтримки економічної стійкості, інституційного розвитку та національної безпеки.

Вагомий внесок у дослідження впливу геополітичних ризиків на економічний розвиток і фінансову стабільність здійснили Д. Калдара та М. Яковіелло [5], які запропонували індекс геополітичного ризику (GPR) як інструмент кількісного вимірювання геополітичної напруженості та її впливу на економічні процеси. Подальший розвиток даного напрямку представлено у роботах М. Годули, Й. Янку, С. Малованої та Н. А. Нго [10], К. Іддуш [12], Г. де Лука, Б. Л. Дель Гаудіо та А. Іоріо [18], які досліджують взаємозв'язок між геополітичними ризиками, фінансовими ринками, інвестиційною активністю та макроекономічною стабільністю. Значний інтерес становлять також дослідження Ф. М. Гоффарта, П. Д'Ораціо та К. Кемферта [11], у яких обґрунтовується взаємозалежність геополітичних, кліматичних, енергетичних і фінансових ризиків та їхній вплив на довгострокову стійкість економічних систем.

Важливий напрям наукових досліджень пов'язаний із вивченням наслідків геоекономічної фрагментації для державної політики та міжнародної фінансової архітектури. У цьому контексті заслуговують на увагу роботи [1], присвячені впливу геоекономічної фрагментації на міжнародне економічне співробітництво, а також дослідження [3], які акцентують увагу на необхідності перегляду традиційних підходів до макроекономічної стабілізації в умовах нових глобальних викликів. Питання трансформації економічної політики Європейського Союзу в умовах посилення безпекових ризиків розглядаються у працях [6; 24], які підкреслюють зростаючу роль стратегічних інвестицій у забезпеченні економічної безпеки, конкурентоспроможності та стійкості держав.

Окремий напрям досліджень присвячений проблемам довгострокової фінансової стійкості та стратегічного управління державними фінансами. У звітах ОЕСР [20], Європейської Комісії [8] та МВФ [14; 15] наголошується, що сучасні системи публічних фінансів повинні адаптуватися до умов підвищеної невизначеності через посилення середньострокового бюджетного планування, удосконалення механізмів управління державним боргом, координацію фінансової та монетарної політики, а також інтеграцію ризик-орієнтованого підходу до процесів прийняття фінансових рішень. Водночас у роботі Б. Беніто, М.-Д. Гільямон та А.-М. Ріос [2] підкреслюється, що ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від якості інституційного середовища, прозорості управління та спроможності державних інститутів реалізовувати довгострокові політики розвитку.

Для України особливої актуальності набувають дослідження, присвячені забезпеченню фінансової стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення. Т. Богдан [4] розглядає проблеми боргової стійкості держави та їхній вплив на формування фінансової політики. С. Петруха, Н. Петруха та Р. Мякота [22] обґрунтовують необхідність модернізації боргової політики як складової трансформації системи публічних фінансів, тоді як С. Петруха, Д. Коноваленко та Н. Петруха [26] акцентують увагу на механізмах забезпечення стійкості публічних фінансів під час війни через поєднання інструментів макроекономічної стабілізації, міжнародної фінансової підтримки та структурних реформ. Важливими також є дослідження інституційної конвергенції України з європейськими практиками публічного управління та фінансів, представлені у роботі Г. Котіної, М. Степури, І. Устич та К. Заходжай [17].

Проблематика стратегічного планування в системі публічного управління висвітлюється у працях Н. Колісніченко [16], яка підкреслює необхідність використання інноваційних механізмів стратегічного планування та адаптації державної політики до динамічних змін зовнішнього середовища. Водночас сучасні підходи до відновлення України, закладені в Ukraine Plan та концепції Ukraine Recovery Plan [23], передбачають поєднання інституційних реформ, модернізації державного управління, розвитку людського капіталу, європейської інтеграції та забезпечення довгострокової фінансової стійкості як взаємопов'язаних елементів післявоєнної реконструкції.

Отже, сучасна наукова та фахова література підтверджує зростання ролі геополітичних чинників у формуванні параметрів фінансової стабільності та стратегічного планування публічних фінансів.

Виділення невирішених частин проблеми. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції геополітичного ризику в систему стратегічного планування публічних фінансів держав, що перебувають у стані тривалого воєнного конфлікту. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування механізми поєднання безпекових пріоритетів, потреб відновлення, боргової стійкості та інституційної спроможності в межах єдиної моделі стратегічного планування. В цьому ключі важливим є інтеграція геополітичного ризику як операційного сигналу у механізми пріоритизації видатків та боргового управління; проєктування двокомпонентних моделей відновлення, що поєднують короткострокові оборонні пріоритети з довгостроковими продуктивними інвестиціями; розробка критеріїв секвенції реформаторських умов міжнародних фінансових механізмів з урахуванням обмеженої інституційної спроможності в умовах активних бойових дій. Зазначені прогалини зумовлюють необхідність розробки цілісної концепції гібридного стратегічного планування публічних фінансів України з урахуванням GPR-чутливості та викликів повоєнного відновлення.

Методологічну основу дослідження становлять системний та порівняльний підходи до аналізу міжнародних механізмів фінансової підтримки, стратегічного планування та публічних інвестицій. У роботі використано порівняльний інституційний аналіз – для систематизації відмінностей між Ukraine Plan, RRF та IMF EFF; сценарне моделювання – для обґрунтування GPR-чутливості в системі пріоритизації видатків; системний підхід – для розробки двокомпонентної гібридної моделі стратегічного планування публічних фінансів.

Інформаційну базу дослідження становлять аналітичні матеріали Єврокомісії [8; 9], МВФ [2; 4], Світового банку [13–15], звіт Ukraine Facility [7], наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також дані Євростату [21].

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування гібридної моделі стратегічного планування публічних фінансів України в умовах повоєнного відновлення та структурно підвищеного геополітичного ризику. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: провести порівняльний аналіз механізмів Ukraine Plan, RRF та IMF EFF; розробити двокомпонентну гібридну модель із GPR-чутливістю; обґрунтувати інституційні передумови її реалізації; визначити роль кліматичних і цифрових факторів у системі стратегічного планування публічних фінансів; розглянути геостратегічний контекст відновлення України в рамках безпекової архітектури ЄС.

Виклад основного матеріалу.

1. Міжнародний досвід стратегічного планування в умовах відновлення: аналіз механізмів Ukraine Plan, RRF та IMF EFF

Аналіз механізму RRF та ширшої програми ЄС для підтримки відновлення економіки після пандемії COVID-19 NextGenerationEU (NGEU) надає цінні уроки для формування стратегії відновлення України. Так, дані Європейського макроекономічного звіту демонструють, що публічні інвестиції через RRF генерують не лише прямий, але й значний спіловер ефект через виробничі ланцюги та зв'язки між економіками ЄС [8]. Зокрема, загальний спіловер ефект для Німеччини оцінюється у 66,1 млрд євро завдяки високій інтегрованості її промисловості. А отже, сучасні публічні інвестиції виконують не лише економічну, але й безпекову функцію. Зокрема світові дослідники М. Демерціс, Д. Пінкус, та Н. Руер наголошують, що в умовах посилення геополітичної невизначеності стратегічні інвестиції дедалі більше виходять за межі традиційної економічної доцільності та виконують функцію зміцнення економічної безпеки, стійкості ланцюгів постачання та технологічного суверенітету. Автори підкреслюють, що фінансування енергетичної, транспортної та цифрової інфраструктури має розглядатися як складова довгострокової стратегії підвищення резильєнтності держав та наднаціональних утворень [6].

Порівняльний аналіз Ukraine Plan (EU Ukraine Facility), RRF та IMF EFF виявляє принципові відмінності між цими механізмами (табл. 1). Ukraine Plan є найбільш інституційно комплексним: 130 реформаторських умов у 15 секторах, загальний обсяг €50 млрд (2024–2027), з яких €38,27 млрд – Pillar I, що становить близько 4,4 % ВВП України [7]. При цьому майже 50 % реформ належать до категорії

high-depth. Ключова відмінність від RRF полягає в тому, що Ukraine Plan частково адаптований до воєнного контексту, передбачає можливість змін через війну та прямо включає вимоги до участі парламенту й громадськості, а євроінтеграція є центральним елементом. IMF EFF для України (2023–2027, \$15,6 млрд) орієнтований насамперед на макроекономічну стабілізацію, має вужчий фокус, але вищу гнучкість та спеціальну адаптацію до умов конфліктних держав. Основний ризик Ukraine Plan – надмірна кількість реформ під час активних бойових дій, що диктує необхідність свідомої секвенції: спочатку стабілізація та безпека, потім структурні реформи. Подібні висновки містяться і в сучасних дослідженнях вітчизняних науковців. Так, С. Петруха, Д. Коноваленко та Н. Петруха обґрунтовують, що в умовах війни забезпечення стійкості публічних фінансів вимагає поєднання інструментів макрофінансової стабілізації із довгостроковими інституційними реформами та механізмами міжнародної фінансової підтримки. Автори підкреслюють, що ефективність програм відновлення значною мірою залежить від узгодженості бюджетної стратегії, боргової політики та реформ державного управління [21].

Таблиця 1

**Прямий і опосередкований вплив фондів відновлення і реконструкції:
порівняльна таблиця механізмів Ukraine Plan, RRF та IMF EFF**

Критерій	Ukraine Plan (EU Ukraine Facility)	RRF (Recovery and Resilience Facility)	IMF EFF для України
Основна мета	Відновлення України, макрофінансова стабільність, реформи для вступу в ЄС	Відновлення економік ЄС після COVID-19	Макроекономічна стабілізація та фінансова стійкість
Період дії	2024–2027	2021–2026	2023–2027
Загальний обсяг фінансування	€50 млрд	Залежить від країни-члена ЄС	\$15.6 млрд
Формат підтримки	Гранти + кредити	Гранти + кредити	Кредити
Обсяг Pillar I / основної програми	€38.27 млрд	Індивідуально для кожної країни	\$15.6 млрд
Частка фінансування від ВВП	~4.4% ВВП України	Зазвичай нижча для країн ЄС	Орієнтована на баланс платежів
Кількість реформ (qualitative conditions)	130	87–224 залежно від країни	19 на старті + поступове додавання
Кількість інвестиційних умов	16	Значно більше	Невелика кількість
Характер реформ	Дуже широкий спектр секторів	Реформи + інвестиції	Більш вузькі макроекономічні реформи
Рівень складності умов	Високий – майже 50% high-depth reforms	Помірний	Нижчий у середньому
Сектори реформ	15 секторів	Залежить від країни	Фіскальна та фінансова сфера
Підхід до умовності	Всі умови визначені ex ante	Визначені ex ante	Поетапний підхід
Гнучкість змін програми	Є можливість змін через війну	Є механізм перегляду	Висока гнучкість
Реакція на невиконання умов	Затримка виплат до 12 міс.	Швидші санкції	Перегляд програми
Хто приймає остаточне рішення	Рада ЄС за пропозицією Комісії	Європейська Комісія	IMF Executive Board
Підхід до Fragile/Conflict States	Частково адаптований	Не орієнтований на war context	Спеціально адаптований
Темп реформ	Дуже високий і front-loaded	Помірний	Поступовий
Інтеграція з євроінтеграцією	Центральний елемент	Немає	Частково підтримує
Вимоги до участі парламенту та громадськості	Прямо передбачені	Менш формалізовано	Рекомендовано IMF
Основний ризик	Надмірна кількість реформ під час війни	Адміністративна складність	Повільність структурних реформ

Джерело: складено авторами на основі [7; 8].

Відповідно до стратегічних документів платформи відновлення України, процес реконструкції розглядається не лише як відбудова зруйнованих активів, а як комплексна трансформація держави, що поєднує інституційні реформи, модернізацію публічного управління, розвиток людського капіталу, європейську інтеграцію та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. [23].

Водночас ефективність реалізації таких стратегічних пріоритетів значною мірою залежить від зовнішнього безпекового середовища, що зумовлює необхідність врахування геополітичних ризиків під час визначення напрямів і масштабів публічних інвестицій (рис. 1). Взаємозв'язок між рівнем геополітичного ризику та потребами у механізмах RRF/NGEU характеризується тим, що країни ЄС із підвищеною чутливістю до геополітичних ризиків визначали більшу потребу в стратегічних інвестиціях в енергетику, оборону й цифровізацію [8]. Автори Ф. М. Гоффарт, П. Д'Ораціо, К. Кемферт доводять, що геополітичні кризи, енергетична безпека, фінансова стабільність і довгострокові інвестиційні рішення формують єдину систему взаємозалежностей, у межах якої посилення геополітичного ризику автоматично підвищує потребу в державних інвестиціях, спрямованих на підвищення стійкості економіки та критичної інфраструктури [11].

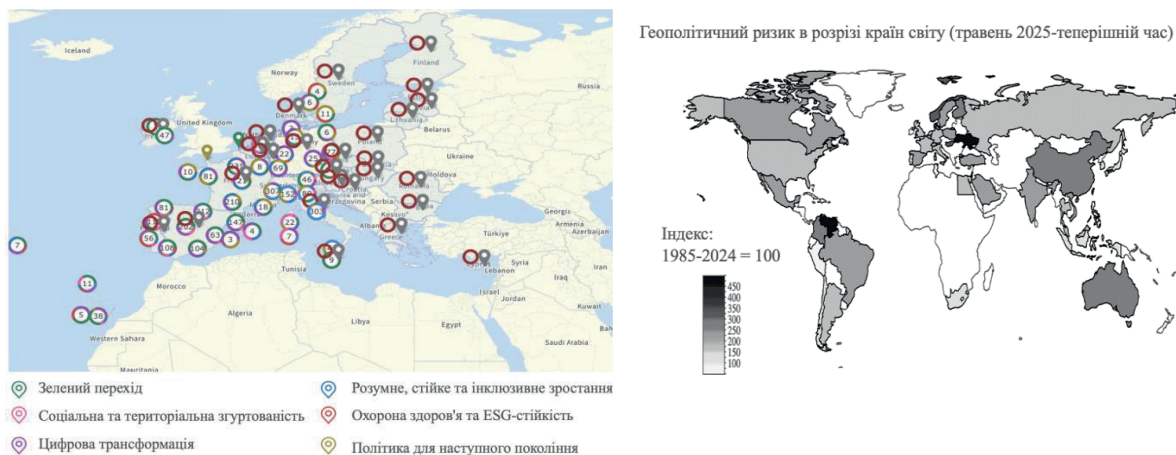


Рис. 1. Порівняння GPRI для країн ЄС та RRF-проектів

Джерело: складено авторами на основі [8; 22; 23].

Подібні тенденції відзначають також А. Сапір, Й. Ф. Кіркегор, Й. Цеттельмаєр, які характеризують сучасний етап розвитку світової економіки як перехід до більш фрагментованої та конкурентної геоекономічної системи. На їхню думку, поглиблення суперництва між провідними центрами сили зумовлює необхідність перегляду підходів до державних інвестицій і бюджетного планування, де поряд з економічною ефективністю дедалі більшого значення набувають критерії стійкості та стратегічної автономії [24].

Аналіз трансформації глобальної торгівлі та динаміки військових витрат (рис. 2) підтверджує, що сучасна геоекономічна реальність все більше характеризується явищем «інструменталізації взаємозалежності»: торговельні, фінансові та технологічні зв'язки використовуються як інструменти геополітичного впливу.

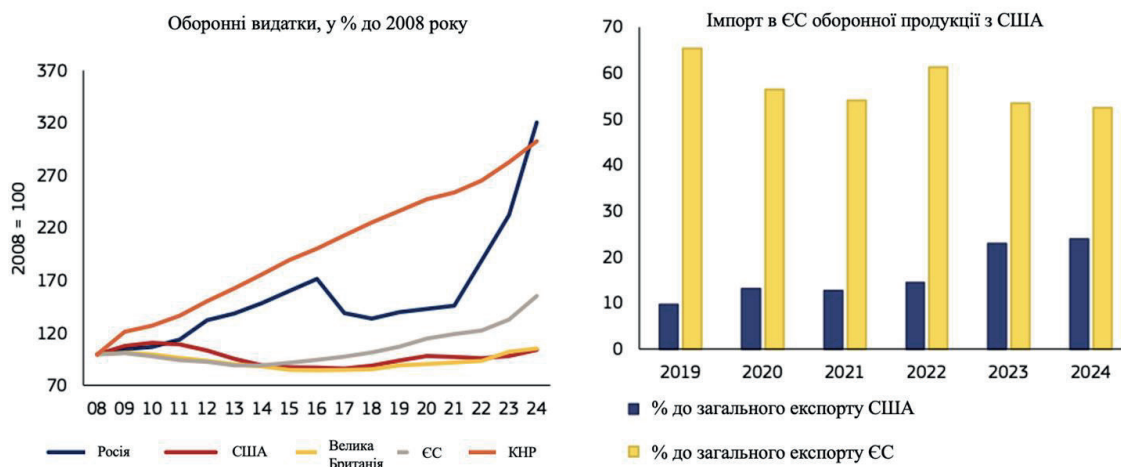


Рис. 2. Військові витрати та переосмислення глобальної торгівлі в умовах геоекономічної фрагментації

Джерело: складено авторами на основі [8; 15].

2. Координація економічної політики як інституційна основа стратегічного планування

Ефективне стратегічне планування публічних фінансів неможливе без системної координації фінансової, монетарної та макроруденційної політики. Дані IMF Global Financial Stability Report 2026 демонструють, що зростання невизначеності у ключових торговельних та фінансових партнерах знижує показник growth-at-risk на 2–2,5 в.п. у перші квартали після шоку, а негативний ефект через портфельні фінансові канали зберігається навіть через 12 кварталів [14]. Водночас країни зі стійкішими монетарними режимами демонструють меншу вразливість майбутнього ВВП до економічної невизначеності та інфляційних шоків. Зокрема, в аналітичних матеріалах ОЕСР наголошується, що підтримання фінансової стійкості в умовах підвищеної невизначеності потребує поєднання бюджетної дисципліни, макрофінансової стабільності та здатності держави швидко адаптувати політику до нових ризиків [20]. Для України це означає, що координація між НБУ, Міністерством фінансів та міжнародними фінансовими організаціями є не опціональним, а обов'язковим елементом системи управління публічними фінансами. Реконструкційна фінансова експансія не повинна посилювати інфляційний тиск, валютну нестабільність і ризики боргової нестійкості. МВФ наголошує на важливості незалежності центральних банків, прозорості комунікації та підзвітності як ключових умов для ефективного пом'якшення впливу зовнішніх шоків [14]. Подібний підхід відповідає сучасним концепціям адаптивного державного управління, відповідно до яких фінансова стійкість держави залежить не лише від макроекономічних параметрів, а й від якості інституційної координації, прозорості прийняття рішень та ефективності механізмів підзвітності. На думку Б. Беніто, М.-Д. Гільямон, А.-М. Ріос саме інтеграція фінансового управління, стратегічного планування та інституційної спроможності є необхідною умовою підвищення резильєнтності публічного сектору в умовах зростаючої глобальної нестабільності [2].

Геополітичний ризик виконує роль операційного сигналу для посилення координації: коли GPRI зростає, необхідно посилювати моніторинг валютного ринку, ліквідності банківської системи, боргових ставок, капітальних потоків і ризикових премій. Зокрема, геополітична нестабільність дедалі більше впливає на мобільність капіталу, інвестиційну активність та ефективність фінансової політики, що потребує інтеграції геополітичних факторів у механізми стратегічного планування та прийняття фінансових рішень. Ймовірно тому підвищення оборонних видатків в ЄС у 2025–2028 рр. потребуватиме після 2029 р. додаткового фінансового зусилля в середньому 0,4 в.п. ВВП – і ці витрати мають бути інтегровані у середньострокову фінансову рамку завчасно, а не ситуативно (рис. 3).

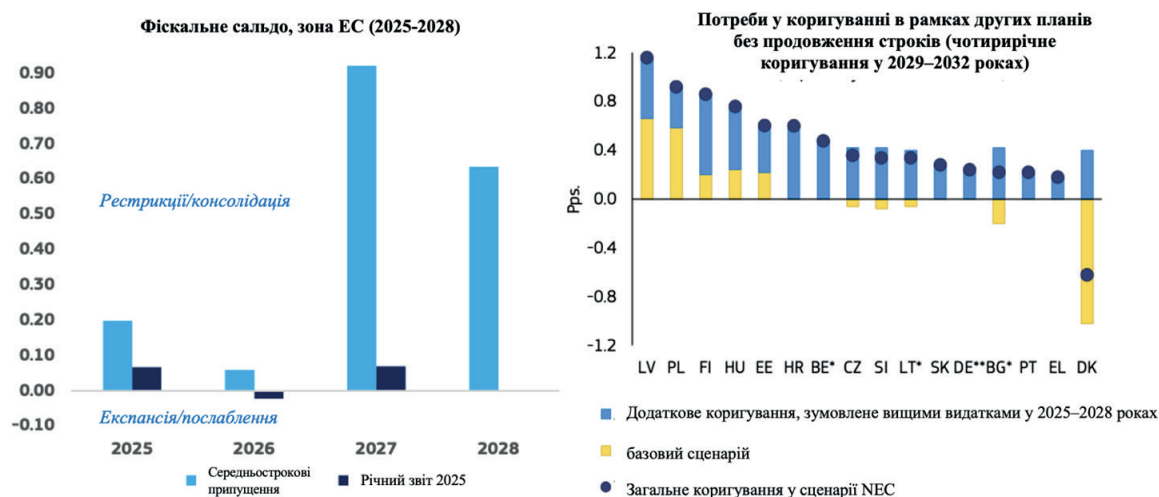


Рис. 3. Фіскальна позиція єврозони та потреби у фіскальному коригуванні

Джерело: складено авторами на основі [8].

3. Гібридна модель стратегічного планування публічних фінансів: структура та параметри

На основі проведеного аналізу розробляємо гібридну модель стратегічного планування публічних фінансів України. Відзначимо, що сучасні концепції стратегічного планування у сфері публічного управління, відповідно до яких довгострокові державні стратегії повинні інтегрувати фінансові, безпекові, інституційні та соціально-економічні пріоритети в єдину систему управління розвитком. Погоджуючись з висновками Н. Колісніченко [16], підкреслимо, що ефективне стратегічне планування передбачає не лише формування цілей, а й створення інституційних механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення ресурсної спроможності їх реалізації.

Принципова відмінність пропонованої моделі від існуючих підходів полягає в тому, що повоєнна реконструкція концептуалізується не як окрема програма відбудови, а як середньострокова фінансово-структурна стратегія, що інтегрує оборонну спроможність, боргову стійкість, розвиток ринків капіталу, інституційну прозорість і продуктивні інвестиції (рис. 4).

Компонент	Горизонт	Фокус	Фінансування	Очікуваний ефект
Ядро безпеки / оборони	До 4 років	Оборона, ППО, ОПК, кібербезпека, критична інфраструктура	Боргове, зовнішнє, гарантійне фінансування + контроль ефективності	Оборонна спроможність і критична стійкість
Ширші інвестиції у стійкість	До 2035 р.	Енергетика, цифровізація, інфраструктура, людський капітал, зелена модернізація	Пріоритизація видатків, доходи, гранти, приватний капітал	Потенційне зростання, боргова стійкість, інвестиційна привабливість

Параметр	Компонент 1: Ядро безпеки / оборони	Компонент 2: Ширші інвестиції у стійкість
GPR-чутливість	За високого GPR — пріоритет оборони, ППО, критичного імпорту, ліквідності та валютної стабільності	За середнього й низького GPR — поступове розширення продуктивних інвестицій у відновлення, енергетику, цифровізацію, людський капітал і зелену модернізацію

*GPR-чутливість = сценарне планування + пріоритизація видатків + захист макрофінансової стабільності

Рис. 4. Гібридна модель стратегічного планування публічних фінансів України: два компоненти та GPR-чутливість

Джерело: розроблено авторами.

Перший компонент – «ядро безпеки та оборони» – охоплює горизонт до 4 років і спрямований на фінансування ППО, оборонно-промислового комплексу (ОПК), критичної інфраструктури та кібербезпеки. За модельними припущеннями, цей компонент досягає 3,5 % ВВП протягом 4 років із часткою продуктивних проєктів 10 %. Фінансування здійснюється через боргові, зовнішні та гарантійні механізми з обов'язковим контролем ефективності. Критично важливо: оборонні витрати матимуть позитивний макроекономічний ефект лише за правильної структури – більше внутрішнього виробництва, більше R&D, більше продуктивних інвестицій, менше імпортного «витоку» попиту.

Другий компонент – «ширші інвестиції у стійкість» – охоплює горизонт до 2035 р. і спрямований на енергетику, цифровізацію, інфраструктуру, людський капітал та зелену модернізацію. Цей компонент досягає 1,5 % ВВП за 10 років із часткою продуктивних проєктів 20 %. Фінансування базується на пріоритизації видатків, мобілізації доходів, грантах та залученні приватного капіталу через механізми гарантій і змішаного фінансування (blended finance).

Ключовою інновацією моделі є інтеграція GPR-чутливості – сценарного підходу до планування видатків залежно від рівня геополітичного ризику. За умов високого GPR пріоритет надається обороні, ППО, критичному імпорту, підтриманню ліквідності та валютній стабільності. За середнього і низького GPR відбувається поступове розширення продуктивних інвестицій у відновлення, енергетику, цифровізацію, людський капітал і зелену модернізацію. Таким чином: GPR-чутливість = сценарне планування + пріоритизація видатків + захист макрофінансової стабільності.

Антикризова фінансова інфраструктура є третім системним елементом моделі: готовність ліквідності банківської системи, механізми валютних свопів, незалежність НБУ та прозора комунікація, координація з МФО. Ці елементи є постійними складовими, а не ситуативними заходами.

4. Інституційна спроможність та фінансові канали ризику як умови реалізації моделі

Ефективність гібридної моделі визначається не лише правильністю її архітектури, але й якістю інституційного середовища реалізації. Аналіз структури оборонних закупівель ЄС є показовим: загальний обсяг закупівель поза ЄС (172,4 млрд євро) перевищує обсяг внутрішніх (150,5 млрд євро). Найбільша диспропорція – у системах ППО: 36,8 млрд євро (EU sourcing) проти 94,5 млрд євро (non-EU sourcing) [8]. Це наочно демонструє вразливість, що виникає за відсутності розвиненої власної виробничої бази навіть у

найрозвиненіших економіках. Для України наведені дані є прямим аргументом на користь розвитку власного ОПК, спільних закупівель та локалізації виробництва. Реалізація цих завдань потребує формування «інституційного каркасу»: прозорих публічних закупівель, ефективного оцінювання результативності та фінансового контролю. Ефективність публічних інвестицій залежить від якості управління, системного моніторингу, антикорупційних механізмів та поглинальної спроможності економіки – без цих умов навіть значні фінансові ресурси не трансформуються у реальне відновлення. Водночас важливим напрямом підвищення результативності публічних інвестицій є інтеграція українських підприємств до європейського ринку публічних закупівель. Як обґрунтовує І. Устич, спроможність вітчизняних компаній брати участь у тендерах країн ЄС визначається не лише ціновою конкурентоспроможністю, а й рівнем інституційної сумісності, цифровізації процедур та доступності регуляторного середовища. Запропонована автором методика рейтингування легкості виходу на ринки публічних закупівель ЄС дозволила визначити найбільш доступні для українського бізнесу країни та підтвердила, що поглиблення інтеграції до європейського закупівельного простору може стати важливим інструментом підтримки національного виробника, розширення експортних можливостей і посилення економічної стійкості держави в умовах повоєнного відновлення [26].

Окремого розгляду потребують фінансові канали ризику. IMF Global Financial Stability Report 2026 демонструє посилення взаємозв'язків між банками та небанківськими фінансовими посередниками: ризики банків, пов'язаних із ними, зросли майже до 13 % світового ВВП [14]. Фінансовий канал трансмісії є визначальним, оскільки впливає на баланси фінансових установ, ліквідність і кредитну активність – тобто на саму здатність економіки поглинати та ефективно використовувати ресурси відновлення.

В умовах високого GPR пріоритет мають інвестиції з безпековим, енергетичним та інфраструктурним ефектом, тоді як фінансування проєктів із тривалими горизонтами окупності доцільно здійснювати в умовах зниження геополітичного ризику. Для України це означає необхідність системного макропруденційного моніторингу не лише банківського сектору, а й небанківських фінансових установ та потенційних каналів передачі ліквіднісного стресу – адже розрив у будь-якому з цих ланцюгів може знецінити навіть добре спроектовані інвестиційні програми.

5. Кліматичні та цифрові фактори у системі стратегічного планування публічних фінансів

Повноцінна стратегія відновлення не може обмежуватися безпековим та інфраструктурним виміром – вона має включати кліматичні та цифрові фактори як нові макрофінансові ризики та можливості. За даними European Macroeconomic Report 2026, загальні збитки від погодних і кліматичних явищ у ЄС мають стійку тенденцію до зростання, тоді як застраховані збитки залишаються значно нижчими за загальні – значна частина фінансового навантаження переноситься на державу та економіку [8]. Для України з урахуванням значних збитків енергетичної інфраструктури внаслідок бойових дій це відкриває можливість «зеленої» реконструкції, що одночасно посилює енергетичну незалежність і відповідає умовам кліматичного фінансування міжнародних партнерів. Зниження вартості відновлюваної енергетики (показник LCOE – вирівняна вартість електроенергії), яке демонструє European Macroeconomic Report 2026, означає, що енергетичний перехід дедалі більше визначається економічною ефективністю та енергетичною безпекою, а не лише кліматичними зобов'язаннями (рис. 5). Тому відновлення енергетичної інфраструктури України є водночас питанням безпеки, економіки та євроінтеграції.

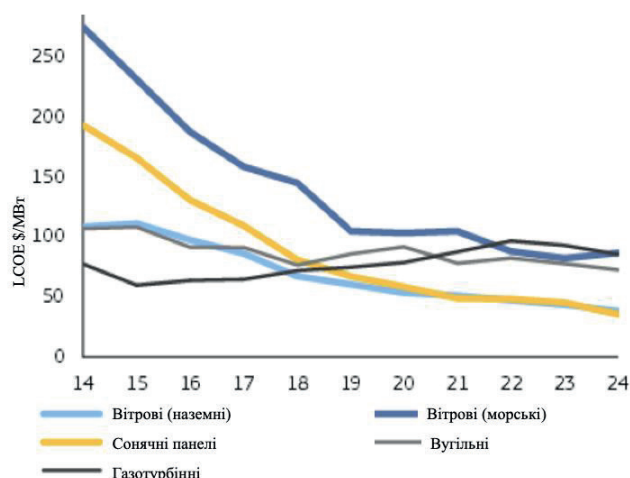


Рис. 5. Глобальні тренди вартості електроенергії, дол./МВт (2014–2024)

Джерело: [8].

Щодо цифрового виміру цифровізація є не лише інструментом прозорості та розвитку фінтеху, але й великими інвестиціями, борговим фінансуванням, дата-центрами, енергетичним навантаженням та ризиком «перегріву» AI-сектору. МВФ зазначає, що сек'юритизація дата-центрів може досягти \$150 млрд до 2028 р., а інвестиції hyperscalers – понад \$3,4 трлн до 2030 р. [14]. Для публічних фінансів це означає нові системні ризики через концентрацію капіталу та боргове фінансування цифрової інфраструктури. Відтак, цифровізація публічного управління і фінансів в Україні має включати питання кібербезпеки, енергетичної стійкості та контролю фінансових ризиків.

6. Геостратегічний контекст та безпекова архітектура відновлення України

Відновлення України відбувається в умовах активної конкуренції глобальних центрів сили, структурної залежності від зовнішнього фінансування та необхідності відповідності міжнародним стандартам. Дані IMF Global Financial Stability Report 2026 підтверджують: для emerging markets геополітична напруга означає постійний тиск на валютні курси, вплив капіталу, зростання ризикових премій та погіршення умов зовнішнього фінансування [14]. GPRI для України – структурно і стабільно найвищий серед усіх країн в індексі – підтверджує, що після закінчення активних бойових дій Україна залишатиметься у категорії high-GPR country, що безпосередньо визначатиме умови доступу до міжнародних ринків капіталу і вартість залучення ресурсів для відновлення (рис. 6).

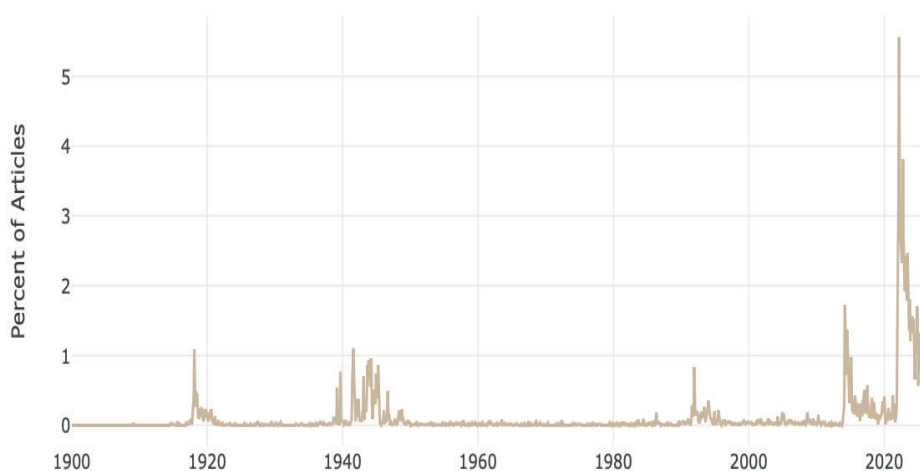


Рис. 6. Country-Specific GPRI для України

Джерело: [19].

Підтримка України вже є частиною безпекової архітектури ЄС. Інструмент SAFE передбачає до 150 млрд євро довгострокових позик для оборонних потреб, що може прямо принести користь Україні як передовій лінії європейської оборони. Результати моделювання QUEST [8] свідчать, що рух ЄС-27 до цільового показника НАТО у 5 % ВВП до 2035 р. матиме позитивний реальний ВВП-ефект за рахунок мультиплікативного впливу оборонних видатків, але одночасно суттєво збільшуватиме боргове навантаження держав. Для України це означає, що участь у спільних оборонних програмах ЄС є не лише безпечним, але й фінансовим рішенням, що впливає на параметри боргової стійкості.

Ключовими умовами успіху в цьому геостратегічному контексті є прозорість, передбачуваність політики та довіра міжнародних партнерів. Без цих умов навіть значні обсяги зовнішнього фінансування не забезпечать довгострокової фінансової стійкості. Як підкреслює Т. Богдан [4], подальша стійкість державного боргу України критично залежить від обсягів міжнародної підтримки, умов реструктуризації зобов'язань та послідовності реформ, що формують довіру інвесторів та кредиторів.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що запропонована гібридна модель стратегічного планування публічних фінансів України є відповіддю на унікальне поєднання викликів, з якими стикається держава: структурно підвищений геополітичний ризик, масштабні потреби у фінансуванні відновлення, боргові обмеження та необхідність виконання численних євроінтеграційних умов.

По-перше, порівняльний аналіз Ukraine Plan, RRF та IMF EFF свідчить, що Ukraine Plan є найбільш інституційно комплексним механізмом із найвищим ризиком реформаторського перевантаження в умовах

активних бойових дій. Це диктує необхідність свідомої секвенції реформ: спочатку макрофінансова стабілізація та безпека, потім структурні реформи та поглиблення євроінтеграції.

По-друге, двокомпонентна гібридна модель із GPR-чутливістю забезпечує адаптивність фінансово-структурної стратегії до змін рівня геополітичного ризику. Перший компонент (ядро безпеки/оборони, 3,5 % ВВП протягом 4 років) орієнтований на підтримання оборонної спроможності та критичної стійкості; другий (ширші інвестиції у стійкість, 1,5 % ВВП до 2035 р.) – на формування основ довгострокового економічного зростання та інвестиційної привабливості.

По-третє, інституційна спроможність є необхідною умовою, а не лише бажаним доповненням до гібридної моделі. Прозорі публічні закупівлі, ефективний фінансовий контроль, антикорупційні механізми та системний макропруденційний моніторинг – включно з небанківським фінансовим сектором – визначають здатність держави трансформувати фінансові ресурси у реальну економічну та безпекову стійкість.

По-четверте, кліматичні та цифрові фактори мають бути явно інтегровані у стратегічне планування публічних фінансів: «зелена» реконструкція енергетичного сектору та цифровізація державного управління є одночасно інструментами підвищення ефективності та джерелами залучення додаткового міжнародного фінансування.

По-п'яте, участь України в безпековій архітектурі ЄС та доступ до інструментів SAFE формує новий вимір фінансування відновлення, який виходить за межі традиційних механізмів міжнародної допомоги та потребує відповідних інституційних та стратегічних адаптацій системи управління публічними фінансами.

Література:

1. Aiyar, S., et al. (2023). Geo-economic fragmentation and the future of multilateralism (Staff Discussion Notes No. 1). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9798400229046.006>
2. Benito, B., Guillamón, M.-D., & Ríos, A.-M. (2026). Transforming European governance: Proposals towards transparency, sustainability and efficiency for the new European Commission (2024–2029). *Financial Accountability & Management*, 42(1), 141–150. <https://doi.org/10.1111/faam.70007>
3. Blanchard, O., & Summers, L. (2017). Rethinking stabilization policy: Evolution or revolution? (NBER Working Paper No. 24179). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24179>
4. Bogdan, T. (2024). Debt sustainability analysis and its policy implications for Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 13(2), 204–219. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.17](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.17)
5. Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194–1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
6. Demertzis, M., Pinkus, D., & Ruer, N. (2024). Strategic investments for Europe's resilience and competitiveness. Bruegel.
7. European Commission. (2024). Ukraine Plan under the Ukraine Facility: Assessment. European Commission.
8. European Commission. (2025). European Macroeconomic Report 2026. European Commission. <https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2026-european-macroeconomic-report_en>. (2026, June, 30).
9. Eurostat. (n.d.). Government deficit/surplus, debt and associated data (gov_10dd_edpt1) [Data set]. European Commission. https://doi.org/10.2908/gov_10dd_edpt1
10. Hodula, M., Janků, J., Malovaná, Š., & Ngo, N. A. (2024). Geopolitical risks and their impact on global macro-financial stability: Literature and measurements (Working Paper Series No. 8/2024). Czech National Bank.
11. Hoffart, F. M., D'Orazio, P., & Kemfert, C. (2022). Geopolitical and climate risks threaten financial stability and energy transitions. *Energy Proceedings*. <https://doi.org/10.46855/energy-proceedings-10325>
12. Iddouch, K. (2026). How does geopolitical risk shape economic and financial outcomes in emerging markets? A narrative review. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.6681698>
13. International Monetary Fund. (2025). Article IV consultation – Staff report for Ukraine. International Monetary Fund.
14. International Monetary Fund. (2026a). Global Financial Stability Report 2026. International Monetary Fund. <<https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2026/april/english/text.pdf>>. (2026, June, 30).
15. International Monetary Fund. (2026b). World Economic Outlook: Global economy in the shadow of war. International Monetary Fund. <<https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2026/april/english/text.pdf>>. (2026, June, 30).
16. Колісніченко, Н. (2023). Інноваційні механізми стратегічного планування в сфері публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, (29), 38–46. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289081>
- Kolisnichenko, N. (2023). Innovatsiini mekhanizmy stratehichnoho planuvannia v sferi publichnoho upravlinnia [Innovative mechanisms of strategic planning in the sphere of public administration]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia* [Theoretical and Applied Issues of State-Building], 29, 38–46. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289081> [in Ukrainian].

17. Kotina, H., Stepura, M., Ustych, I., & Zakhochai, K. (2025). Institutional convergence of Ukraine's international public procurement under the European integration]. *Public and Municipal Finance*, 14(4), 38–55. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.04](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.04)
18. Luca, G., Gaudio, B., & Iorio, A. (2025). Geopolitical risk and financial stress. *The North American Journal of Economics and Finance*, 80, 102510. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2025.102510>
19. MacroMicro. (2026). World—Global geopolitical risk index. <https://en.macromicro.me/charts/55589/global-geopolitical-risk-index> (2026, June, 30).
20. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). The sustainability of public finances. OECD Publishing.
21. Petrukha, S., Konovalenko, D., & Petrukha, N. (2026). Features of ensuring the stability of public finances during the war. *Baltic Journal of Economic Studies*, 12(1), 108–124. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2026-12-1-108-124>
22. Petrukha, S., Petrukha, N., & Miakota, R. (2024). Debt policy of Ukraine in the conditions of modernization of public finances. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 276–288. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-276-288>
23. Recovery.gov.ua. (2025). Ukraine Recovery Plan. <<https://recovery.gov.ua>>. (2026, June, 30).
24. Sapir, A., Kirkegaard, J. F., & Zettelmeyer, J. (2025). Fragmentation, security and Europe's economic future. Bruegel.
25. World Bank. (2026). World Development Indicators [Data set]. World Bank DataBank. <<https://databank.worldbank.org>>. (2026, June, 30).
26. Устич, І. О. (2026). Міжнародні закупівлі в публічному секторі України: концептуалізація та європейський вектор : дис.... д-ра філос. : 072. Київ, 350.
- Ustych, I. O. (2026). *Mizhnarodni zakupivli v publichnomu sektori Ukrainy: kontseptualizatsiia ta yevropeiskiy vektor* [International Procurement in Ukraine's Public Sector: Conceptualization and European Vector]: dys.... d-ra filos. : 072. Kyiv, 350. [in Ukrainian].

Отримано: 28 липня 2026 р.

Прорецензовано: 08 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 18 серпня 2026 р.

Email: hrehorashchuk@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-9515-1074>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-198-208](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-198-208)

Грегоращук І. Л. Методичні підходи до оцінювання фінансової надійності страхових компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острогор : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 198–208.

УДК: 368

JEL-класифікація: C10, G22, G32

Грегоращук Ігор Любомирович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Західноукраїнського національного університету

Науковий керівник: Кулина Галина Миронівна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнського національного університету

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ НАДІЙНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

У статті досліджено та систематизовано наявні методичні підходи до оцінювання фінансової надійності страхових компаній у контексті трансформації вітчизняного страхового ринку та гармонізації регуляторних вимог із європейськими стандартами (Solvency II). Доведено, що традиційні коефіцієнтні та нормативні методики мають фрагментарний характер і не дають змоги повною мірою врахувати багатовимірну природу фінансової надійності страховика. Обґрунтовано необхідність адаптації методичного інструментарію в умовах ризик-орієнтованого управління до системного оцінювання трьох ключових складових фінансової надійності страхової компанії – платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки. Запропоновано авторську методику її комплексного діагностування, яка передбачає інтеграцію кількісних індикаторів із якісною оцінкою системи корпоративного управління, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю й аудиту. Визначено, що практична реалізація запропонованого підходу дає змогу забезпечити раннє виявлення фінансових дисбалансів, підвищити об'єктивність діагностики та обґрунтувати стратегічні рішення щодо забезпечення довгострокової стабільності страховика на ринку.

Ключові слова: фінансова надійність страховика, оцінювання платоспроможності, фінансова стійкість, фінансова безпека, методичний підхід, Solvency II, якісні характеристики.

Ihor Hrehorashchuk,

PhD Student, Specialty 072 "Finance, Banking, Insurance, and the Stock Market",
West Ukrainian National University

Academic Supervisor: Halyna Kulyna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Financial Technologies and Banking Business,
West Ukrainian National University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE FINANCIAL RELIABILITY OF INSURANCE COMPANIES

The insurance sector is currently developing amid heightened economic uncertainty, military-political risks, and European integration processes. Under these conditions, improving scientific and methodological approaches to comprehensively assessing insurers' financial reliability as a foundation for insurance market stability has become essential.

This study aims to systematically analyze and classify existing methodological approaches to evaluating the financial reliability of insurance companies, identify their advantages and limitations, and substantiate directions for improving this framework in line with international standards.

The article examines existing methodological approaches to evaluating insurers' financial reliability in the context of domestic market transformation and regulatory harmonization with European standards (Solvency II). It demonstrates that traditional ratio-based and regulatory methodologies remain fragmented and fail to capture the multidimensional nature of financial reliability. The necessity of adapting methodological tools under risk-based supervision to systematically assess three core components – solvency, financial stability, and financial security – is substantiated. The study proposes a comprehensive assessment methodology that integrates quantitative indicators with qualitative evaluations of corporate governance, risk management, internal control, and audit.

Systematizing existing approaches confirms the need to transition from isolated ratio analysis to a comprehensive risk-based framework. Combining quantitative metrics of solvency, financial stability, and security with qualitative governance assessments establishes an effective foundation for implementing Solvency II requirements. Practical application of this

approach enables the early identification of financial imbalances, increases diagnostic objectivity, and supports strategic managerial decisions to ensure the long-term financial stability of insurance companies.

Keywords: *insurer's financial reliability, solvency assessment, financial stability, financial security, methodological approach, Solvency II, qualitative characteristics.*

Постановка проблеми. Фінансова надійність страхових компаній є однією з важливих передумов ефективного та стабільного функціонування страхового ринку, забезпечення належного рівня страхового захисту та гарантій виконання страховиками своїх зобов'язань за договорами страхування перед страхувальниками. В умовах зростання економічної невизначеності, впливу військово-політичних ризиків, посилення регуляторних вимог, цифрової трансформації фінансового сектору та інтеграції українського ринку страхування до європейського простору особливої актуальності набуває розроблення й удосконалення науково-методичних підходів до комплексного оцінювання фінансової надійності страховиків. Саме об'єктивна оцінка фінансової надійності страхової компанії дасть змогу своєчасно виявити потенційні ризики та рівень їх впливу, визначити чинники забезпечення фінансової стійкості та зміцнення платоспроможності, сформувані і реалізувати ефективні управлінські рішення щодо посилення фінансової безпеки учасників страхового ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання оцінювання різних аспектів фінансової надійності суб'єктів страхового ринку перебувають у центрі уваги багатьох провідних вітчизняних науковців. Так, фундаментальні теоретичні та методичні засади забезпечення фінансової стійкості та оцінювання платоспроможності страховиків ґрунтовно викладено у працях О. Кнейслер [5], Г. Куліна [8] та Н. Ткаченко [15–16]. Інноваційні підходи до управління платоспроможністю страхових компаній досліджували В. Дранус, Л. Дранус та Н. Трушкіна [3]. Проблематику оцінювання та моніторингу індикаторів фінансової безпеки страховиків комплексно опрацьовано Л. Шірінян [17], а також О. Кравченком [6], О. Борисюк та В. Козак [1]. Питання трансформації фінансової стійкості страховиків під впливом євроінтеграційних процесів та в контексті ризик-орієнтованого аналізу детально розкрито у дослідженнях А. Крушинської [7], С. Єрохіна та В. Бігдаша [4].

Віддаючи належне наявним напрацюванням і визнаючи вагомість внеску зазначених науковців, варто підкреслити, що у науковій літературі простежується значна кількість підходів до оцінювання платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки страховиків, які відрізняються за складом показників, методикою їх розрахунку та критеріями інтерпретації отриманих результатів. При цьому вони мають фрагментарний характер у контексті оцінювання фінансової надійності. Традиційно оцінювання базується на аналізі показників платоспроможності, ліквідності, достатності власного капіталу, рівня страхових резервів, прибутковості, ділової активності та якості перестраховального захисту. Водночас реалії функціонування страхового ринку зумовлюють необхідність застосування інтегральних моделей, ризик-орієнтованих підходів і комплексних методик до оцінювання фінансової надійності, що враховують взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників із зовнішніми та внутрішніми чинниками діяльності страховика. Крім того, запровадження Національним банком України сучасних підходів до регулювання діяльності страховиків, гармонізованих із міжнародною практикою, посилює актуальність розвитку методичного інструментарію оцінювання фінансової надійності страхових компаній.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз і систематизація існуючих методичних підходів до оцінювання фінансової надійності страхових компаній, визначення їх переваг і обмежень, а також обґрунтування новітніх тенденцій удосконалення методичних засад з урахуванням міжнародних нормативів для досягнення належного рівня платоспроможності, забезпечення довгострокової фінансової стійкості, формування ефективного захисту фінансових інтересів страховика та зміцнення фінансової безпеки страхового ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: здійснити критичний аналіз та систематизацію наявного методичного інструментарію оцінювання фінансової надійності страховиків із виявленням його обмежень у сучасних ринкових умовах; визначити ключові детермінанти та нормативні вимоги щодо адаптації методичного забезпечення до європейських стандартів регулювання (Solvency II); обґрунтувати авторський підхід до комплексного оцінювання фінансової надійності, який інтегрує кількісне оцінювання платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки з урахуванням якісних характеристик діяльності страхової компанії.

Виклад основного матеріалу. Фінансова надійність є комплексною характеристикою спроможності страховика своєчасно виконувати страхові зобов'язання, забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі та ефективно управляти страховими й фінансовими ризиками в умовах динамічного ринкового середовища. Відповідно, оцінювання фінансової надійності має базуватися на комплексному

методичному підході, який дає змогу всебічно оцінити фінансовий потенціал страховика, рівень його фінансової захищеності й стійкості до внутрішніх і зовнішніх фінансових загроз, а також ефективність використання фінансових ресурсів для забезпечення безперервної діяльності у коротко-, середньо- та довгостроковому періодах. Реалізація такого підходу орієнтована на досягнення ключових завдань розвитку страхового ринку, а саме: підтримання платоспроможності та належного рівня ліквідності, мінімізацію фінансових ризиків і посилення фінансової безпеки страхових компаній, забезпечення фінансової стійкості та фінансової стабільності.

Враховуючи інтегральну природу фінансової надійності, методичний інструментарій її оцінювання має базуватися передусім на кількісних показниках, які доцільно розмежувати відповідно до основних складових фінансової надійності – платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки.

Так, оцінювання платоспроможності українських страховиків, до модернізації чинного страхового законодавства і введення його в дію у 2024 р. та затвердження Положення Національного банку України Про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика у 2023 році, здійснювалося за методикою розрахунку нормативного і фактичного запасу платоспроможності, порівняння їх значень, визначених в Законі України «Про страхування» від 4.10.2001 р. № 2745-III [9]. Перевагою цієї методики є її відносна простота, чіткість алгоритму розрахунку та можливість оперативного визначення відповідності страховика встановленим нормативним вимогам до платоспроможності. При цьому, нормативний запас платоспроможності відображає мінімально необхідний обсяг власних коштів, який страховик повинен підтримувати відповідно до законодавчих вимог, тоді як фактичний запас платоспроможності – характеризує реальний обсяг вільних від зобов'язань власних коштів страховика, що можуть бути використані для покриття прийнятих ризиків. Використання показників фактичного і нормативного запасів платоспроможності забезпечувало уніфікований підхід до державного нагляду за страховими компаніями, сприяло контролю за достатністю власних коштів для виконання страхових зобов'язань та створювало єдину основу для порівняння фінансового стану страховиків. Крім того, методика відповідала вимогам Директиви Solvency I, яка на момент її запровадження була базовим міжнародним стандартом регулювання платоспроможності страховиків.

Разом із тим, зазначений методичний підхід має низку суттєвих обмежень. Методика базується на порівнянні лише двох показників – фактичного та нормативного запасів платоспроможності, що не дає змоги комплексно оцінити фінансову надійність страховика. Нормативний запас визначається переважно залежно від обсягів страхових премій або страхових виплат, тому не враховує індивідуальний ризиковий профіль страхової компанії, структуру та якість її активів, достатність страхових резервів, ефективність перестраховального захисту, рівень концентрації ризиків і результативність системи управління ризиками. Крім того, методика має ретроспективний характер, оскільки ґрунтується на даних фінансової звітності, і не дозволяє оцінити потенційну здатність страховика протистояти майбутнім ризикам та кризовим явищам. В умовах переходу України до ризик-орієнтованої моделі регулювання та імплементації принципів Solvency II такий підхід уже не забезпечує достатнього рівня оцінювання платоспроможності та потребує доповнення показниками, що характеризують достатність капіталу з урахуванням ризиків, ефективність корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками. Доречно стверджує Н. В. Ткаченко, що «існуюча система визначення платоспроможності страховиків зазнала істотних позитивних змін, але, не дивлячись на значний перелік заходів державного регулювання платоспроможності страхових компаній, вона потребує подальшого вдосконалення, що зумовлюється ще й тим фактом, що ряд елементів...показали свою недостатню ефективність» [15, 187]. Водночас авторка пропонує запровадити обов'язкові індикатори для страховиків, які надають послуги з ризикового страхування, з метою удосконалення регулювання та нагляду за платоспроможністю страховиків [16]. Перевагою підходу Н. В. Ткаченко є орієнтація на раннє виявлення погіршення фінансового стану страховика шляхом запровадження індикаторів мінімального та контрольного рівнів платоспроможності, що дає змогу своєчасно ідентифікувати страховиків із підвищеним рівнем ризику, визначити необхідність застосування превентивних заходів регуляторного впливу та сприяти підтриманню стабільності страхового ринку. Однак, такий методичний підхід також не передбачає оцінювання системи корпоративного управління, управління ризиками, результатів стрес-тестування та інших елементів ризик-орієнтованого нагляду. Відповідно запропонований підхід доцільно розглядати як інструмент пруденційного моніторингу платоспроможності, який потребує інтеграції з ширшою системою кількісних і якісних показників фінансової надійності страховика.

Для здійснення комплексного аналізу фінансової надійності страхової компанії В. О. Кравченко запропонував систему відносних фінансових показників, за допомогою яких оцінюються достатність запасу платоспроможності з урахуванням величини страхових резервів і страхових виплат, а також стан

активів і поточних зобов'язань страховика [6, 88]. Окреслена система показників автора дозволяє встановити взаємозв'язок між обсягом страхових резервів, ліквідними активами та страховими виплатами, що сприяє більш об'єктивному оцінюванню рівня платоспроможності страхової компанії. Важливою перевагою методики є також врахування ліквідності страхових резервів, яка характеризує можливість їх своєчасного використання для виконання страхових зобов'язань, а також показника страхового покриття, що відображає достатність сформованих резервів для здійснення страхових виплат. Однак, оцінювання фінансової надійності ґрунтується лише на трьох фінансових коефіцієнтах, що не дає змоги комплексно охарактеризувати всі її складові. Методика практично не враховує показники фінансової стійкості, зокрема структуру та достатність власного капіталу, рентабельність діяльності, рівень перестраховального захисту, ефективність використання активів, фінансову безпеку та вплив ризиків на діяльність страховика, не передбачає оцінку якісних індикаторів у системі забезпечення фінансової надійності.

Практичну цінність має запропонований методичний підхід Г. М. Кулини, яка систематизує методи оцінювання платоспроможності страховика та узагальнює основні підходи, що використовуються у світовій практиці для визначення достатності капіталу страхової компанії. Автор об'єднує точковий метод, внутрішню економічну модель Zurich (Z-ECM), метод відносних показників, підхід на основі ризиків неплатоспроможності, стрес-тестування достатності капіталу та систему IRIS, що дозволяє комплексно розглянути різні концепції оцінювання платоспроможності залежно від рівня розвитку системи регулювання [8, 887]. Перевагою такого підходу є поєднання традиційних фінансових коефіцієнтів із сучасними ризик-орієнтованими методами оцінювання, які враховують вплив страхових, кредитних, ринкових та операційних ризиків на достатність капіталу страховика. Проте в сучасних умовах доцільно переходити від оцінювання лише платоспроможності до комплексної оцінки фінансової надійності страховика, яка має базуватися на системі кількісних і якісних показників, що характеризують платоспроможність, фінансову стійкість, фінансову безпеку, ефективність управління ризиками та корпоративного управління. Саме такий підхід найбільшою мірою відповідає теперішнім вимогам Національного банку України та принципам Solvency II.

В сучасних умовах функціонування українських страховиків регламентоване чинним страховим законодавством, зокрема Законом України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX, який введено в дію з 1 січня 2024 року [14]. Прийняття цього правового акту зумовлено подальшою уніфікацією українських законодавчих документів з питань страхування з європейськими нормативними актами з метою приведення їх у відповідність положенням Директиви 2009/138/ЄС (Solvency II). Відповідно до ст. 38 зазначеного вище Закону встановлено, що «платоспроможність страховика забезпечується шляхом дотримання вимог до капіталу платоспроможності та мінімального капіталу» [14]. В ст. 40-41 вказано розмір мінімального капіталу страховика для цілей оцінювання його платоспроможності, основні підходи, які необхідно застосовувати до такої оцінки.

Крім того, в 2023 р. Правлінням Національного банку України затверджено Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика, яке є одним із основних документів реформування системи пруденційного регулювання страхового ринку відповідно до нового Закону України «Про страхування» та принципів європейського регулювання Solvency II [2; 12]. Правовий документ визначає сучасні підходи до оцінювання платоспроможності страховиків, формування прийнятного регулятивного капіталу, розрахунку мінімального капіталу платоспроможності (MCR) та капіталу платоспроможності (SCR), встановлює вимоги до структури й якості активів, якими покриваються страхові резерви, а також регламентує принципи здійснення інвестиційної діяльності страховика. Особлива увага приділяється ризик-орієнтованому підходу, відповідно до якого оцінювання фінансового стану страховика здійснюється з урахуванням страхового, ринкового, кредитного, операційного, концентраційного та інших видів ризиків, що можуть впливати на його здатність виконувати страхові зобов'язання. Крім того, Вимоги посилюють роль системи управління ризиками, корпоративного управління, внутрішнього контролю та актуарного забезпечення діяльності страховика, що сприяє підвищенню прозорості страхового ринку, зміцненню фінансової стійкості страховиків та забезпеченню належного рівня захисту прав страхувальників.

Зауважимо, що НБУ запровадив формульну модель розрахунку капіталу платоспроможності в розрізі окремих класів страхування, яка замінила попередній підхід, заснований на зіставленні нормативного та фактичного запасів платоспроможності страховика. Крім того, до 2027 р. в Україні діятиме перехідна модель оцінювання платоспроможності страховиків, яка історично ґрунтується на принципах Solvency I. Водночас розвиток національного страхового законодавства спрямований на поетапне впровадження вимог Solvency II, що передбачають ризик-орієнтований підхід до визначення капіталу платоспроможності, оцінювання ризикового профілю страховика та посилення вимог до системи корпоративного управління

і ризик-менеджменту. Слушно зазначають В. Дранус, Л. Дранус, Н. Трушкіна, що «Solvency II – система комплексного підходу до забезпечення платоспроможності страховиків в ЄС, що дасть змогу в умовах кризи зробити свою діяльність більш безпечною та вигідною. Можна виділити три основних компоненти, а саме: кількісні вимоги, до яких відносять відповідність між капіталом та ризиками, вимоги до платоспроможного капіталу, вимоги до мінімального капіталу та вартісну оцінку ризику; якісні вимоги, до яких зараховують систему управління, андерайтинг та оцінку платоспроможності та процес нагляду регулятором; ринкова вартість, яка охоплює вимоги до звітності та системи розкриття інформації, регулярність звітів щодо платоспроможності та фінансового стану, прозорість страхового ринку» [3, 155].

Наступною складовою забезпечення фінансової надійності страховика є його фінансова стійкість, оцінювання якої здійснюється за рахунок значної кількості показників, що є предметом дослідження багатьох науковців. У страховій літературі та наукових працях методам, показникам, критеріям оцінювання фінансової стійкості страхових компаній приділено достатньо уваги, однак єдиної комплексної універсальної методики не розроблено досі.

Так, запропонована О. В. Кнейслер система показників фінансової надійності страховика та порядок їх розрахунку має комплексний характер, оскільки охоплює платоспроможність, ліквідність, достатність власного капіталу та страхових резервів, ефективність перестрахування, прибутковість і структуру капіталу [5, 193]. Перевагою цього методичного підходу є наявність нормативних або орієнтовних значень, що дає змогу не лише розрахувати показники, а й інтерпретувати їх та своєчасно виявити відхилення від прийнятного рівня фінансової надійності. При цьому нормативне регулювання платоспроможності здійснено відповідно до старого страхового законодавства.

Порівняно з раніше розглянутими методиками цей підхід має багато спільного з методикою інших науковців та тестами раннього попередження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України (Держфінпослуг), оскільки містить показники ліквідності, капіталу, резервів, перестрахування і платоспроможності. Її відмінність полягає у більш чіткому акценті на структурі власного капіталу, достатності власних коштів, забезпеченні страхових зобов'язань та встановленні нормативних орієнтирів для кожного індикатора.

Разом із тим, методика переважно ґрунтується на кількісних фінансових показниках і даних звітності, тому має ретроспективний характер. Вона не враховує якість корпоративного управління, систему ризик-менеджменту, внутрішній контроль, результати стрес-тестування, ризиковий профіль страховика, SCR і MCR, кіберризиків й інші сучасні якісні індикатори. Отже, зазначена система може бути використана як ґрунтова база для кількісного оцінювання фінансової надійності, однак у сучасних умовах її доцільно доповнити ризик-орієнтованими та якісними показниками фінансової стійкості й фінансової безпеки страховика.

Методика, описана О. В. Крушинською, є однією з найбільш комплексних серед проаналізованих науково-методичних підходів до оцінювання фінансової надійності та стійкості страховика, оскільки поєднує нормативні вимоги платоспроможності, показники фінансового стану та рейтингове оцінювання якісних характеристик діяльності страховика [7, 359–361]. Вона фактично інтегрує вимоги чинного законодавства, тести раннього попередження Держфінпослуг і систему фінансових коефіцієнтів, доповнюючи їх рейтинговими критеріями, що характеризують прибутковість, ліквідність, ризик-менеджмент і корпоративне управління. Такий підхід дозволяє оцінити фінансову надійність страховика не лише з позицій виконання нормативів платоспроможності, а й ефективності його функціонування.

Порівняно з тестами раннього попередження Держфінпослуг [13], методика є більш змістовною та комплексною. Якщо тести раннього попередження базуються на одинадцяти стандартизованих фінансових коефіцієнтах, кожному з яких присвоюється ваговий коефіцієнт та бальна оцінка, то О. В. Крушинська використовує не лише більшу кількість фінансових показників, а й включає нормативні вимоги щодо мінімального капіталу, страхових резервів і платоспроможності, а також рейтингову оцінку нефінансових критеріїв. Водночас значна частина кількісних індикаторів збігається з тестами раннього попередження, зокрема показники платоспроможності, автономії, перестрахування, достатності резервів, ліквідності та структури капіталу, однак їх застосування здійснюється без інтегральної бальної оцінки, що дещо знижує можливості порівняння страховиків між собою.

Запропонований методичний підхід включає окремі якісні критерії, однак вони мають переважно описовий характер і не інтегровані у єдину систему оцінювання, що ускладнює їх практичне використання та кількісне врахування при розрахунку рівня фінансової надійності. Крім того, методика базується на вимогах Закону України «Про страхування» від 2001 р. та системі нормативного і фактичного запасів платоспроможності, які втратили актуальність після запровадження нового Закону України «Про страхування» в 2021 р. та ризик-орієнтованої моделі регулювання Національного банку України в 2023 р. Відповідно

у ній відсутні показники прийнятного регулятивного капіталу, капіталу платоспроможності (SCR), мінімального капіталу платоспроможності (MCR), результати стрес-тестування, оцінювання ризикового профілю страховика, концентрації ризиків, якості системи управління ризиками, цифрової стійкості та комплаєнсу. Таким чином, методика потребує адаптації до сучасних вимог ризик-орієнтованого нагляду та розширення системи кількісних і якісних індикаторів відповідно до принципів Solvency II і нормативної бази Національного банку України.

С. А. Єрохін та В. Д. Бігдаш пропонують науково-методичний підхід, який відображає сучасну тенденцію переходу від традиційного фінансового аналізу до комплексного оцінювання фінансової стійкості та надійності страховика [4, 4]. На відміну від більшості існуючих методик, автори пропонують оцінювати фінансову стійкість за допомогою чотирьох груп показників: фінансових, ризик-орієнтованих, інноваційно-технологічних та інтегрального показника фінансової стійкості. Крім того, увагу приділено використанню цифрових технологій, автоматизованих систем управління ризиками, показників кібер-стійкості, цифрових каналів взаємодії зі страхувальниками та застосуванню багатокритеріальних методів оцінювання. Таким чином, автори намагалися адаптувати систему оцінювання до сучасних реалій цифрового простору.

Водночас авторами не розроблено чітко визначеної методики розрахунку інтегрального показника, системи вагових коефіцієнтів, нормативних значень та критеріїв інтерпретації результатів. При цьому значна частина запропонованих інноваційно-технологічних індикаторів має якісний характер, що ускладнює їх кількісне оцінювання та практичне використання. Недостатньо уваги приділено сучасним регуляторним показникам платоспроможності. На нашу думку, для забезпечення повноти оцінювання систему показників доцільно структурувати відповідно до складових фінансової надійності – платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки, доповнивши їх якісними індикаторами корпоративного управління, ризик-менеджменту, комплаєнсу та цифрової стійкості.

Заслугує на особливу увагу і має практичну цінність науково-методичний підхід до оцінювання фінансової стійкості, розроблений Н. В. Ткаченко, який передбачає групування показників за функціональними напрямками діяльності страховика [15, 168–170]. Автор виокремлює групи показників, що характеризують поточну фінансову стійкість, дохідність і прибутковість діяльності, потенційну вразливість до ризиків, якість активів, ефективність андеррайтингової та перестраховальної політики, якість управління страховою компанією та її чутливість до ринкових ризиків. Така структуризація дозволяє оцінювати фінансову надійність як результат фінансової діяльності та ефективності управління ризиками й організації страхового бізнесу.

Разом з тим, автор формує систему показників, не пропонуючи при цьому методики їх інтегрування в єдиний узагальнюючий показник фінансової надійності, не визначає вагомості окремих груп показників та критеріїв інтерпретації результатів. Крім того, більшість індикаторів залишаються описовими, без нормативних значень або алгоритму комплексного оцінювання, що ускладнює їх практичне використання. Також методика не враховує сучасні регуляторні показники, результати стрес-тестування та вимоги до формування регуляторного капіталу.

Проведений вище критичний аналіз методичних підходів свідчить, що у більшості з них показники фінансової стійкості фактично дублюють показники, які використовуються для оцінювання фінансової надійності, платоспроможності та фінансової безпеки страховика. Це пояснюється тісним взаємозв'язком зазначених категорій, оскільки переважна частина авторів застосовує однакові фінансові індикатори (ліквідності, капіталізації, достатності страхових резервів, платоспроможності, перестраховування, рентабельності тощо), відмінності полягають переважно у способах їх групування, інтерпретації та інтегрування в систему оцінювання.

Розглянемо науково-методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки як складової системи оцінювання фінансової надійності страховика, що передбачає комплексне оцінювання рівня захищеності його фінансових інтересів, здатності своєчасно і в повному обсязі виконувати страхові зобов'язання, протидіяти внутрішнім і зовнішнім ризикам, зберігати фінансову стійкість та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах невизначеності.

Зауважимо, що перелік індикаторів та джерел вхідної інформації за складовими економічної безпеки, у тому числі фінансової безпеки щодо небанківського фінансового ринку, був визначений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013 № 1277 [11]. Цей документ був прийнятий після втрати чинності наказу Міністерства економіки України «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» від 02.03.2007 № 60 з метою вдосконалення методичного забезпечення оцінювання економічної безпеки держави, розширення системи індикаторів та адаптації

методики до соціально-економічних умов того часу [10]. Водночас у 2025 р. наказ № 1277 також втратив чинність у зв'язку із: застарілістю методичного апарату; кардинальними змінами економічного середовища України після 2014 р. та особливо після початку повномасштабної війни у 2022 р., що зумовили появу нових загроз економічній безпеці; оновленням нормативно-правової бази, зокрема після затвердження Стратегії економічної безпеки України та запровадження нових підходів до державного стратегічного планування; необхідністю перегляду системи індикаторів, оскільки багато порогових значень і показників уже не відображали реальний стан економіки та сучасні ризики. Однак, новий нормативний документ, який би комплексно регламентував методику розрахунку рівня економічної безпеки України, станом на сьогодні не прийнято. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку науково-методичних підходів до оцінювання економічної та фінансової безпеки, зокрема на рівні окремих фінансових установ, у тому числі страховиків.

Методичний підхід Л. Шірінян ґрунтується на використанні системи взаємопов'язаних показників, що характеризують різні аспекти фінансової безпеки страхової компанії [17, 97]. Такий підхід відрізняється від більшості існуючих методик тим, що поряд із традиційними показниками платоспроможності та резервів враховує динамічні характеристики розвитку страхової компанії. Безперечною перевагою методики є комплексний підхід до оцінювання фінансової безпеки, оскільки вона поєднує показники прибутковості, достатності страхових резервів, перестраховального захисту, страхового покриття та темпів економічного зростання. Це дає змогу оцінити не лише поточний фінансовий стан страховика, а й його потенціал до сталого розвитку та здатність підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Однак, більшість запропонованих індикаторів фактично характеризують фінансову стійкість, платоспроможність або ефективність діяльності страховика, тоді як безпосередньо фінансова безпека як рівень захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз оцінюється лише опосередковано. Крім того, методика не передбачає інтегрального показника фінансової безпеки, не містить системи вагових коефіцієнтів і нормативних значень для комплексної оцінки. Вона також не враховує сучасні вимоги ризик-орієнтованого регулювання страхового ринку, концентрацію ризиків та якість корпоративного управління. Отже, методика, запропонована автором підтверджує, що фінансова безпека страховика не може оцінюватися ізольовано, а формується сукупністю показників фінансової стійкості, платоспроможності, ефективності діяльності та ризикової захищеності. Саме тому доцільно розглядати фінансову безпеку як одну зі складових фінансової надійності страховика.

Окреслена методика моніторингу фінансової безпеки страховика О. В. Борисюк і В. О. Козак базується на комплексному використанні взаємопов'язаних фінансових показників, які характеризують основні аспекти його діяльності: платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість, достатність страхових резервів, ефективність операційної діяльності, якість перестраховального захисту та ризиковість фінансової діяльності [1, 779–780]. Такий підхід забезпечує не лише оцінювання поточного рівня фінансової безпеки, а й дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та потенційні загрози фінансовій надійності страховика.

Однак, переважна більшість показників у методиці характеризує фінансову стійкість, платоспроможність та ефективність діяльності страховика, тоді як фінансова безпека як категорія, що відображає рівень захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінюється лише опосередковано. Крім того, система не враховує сучасні вимоги ризик-орієнтованого регулювання, а окремі порогові значення сформовані на основі попередніх нормативних вимог і потребують перегляду з урахуванням сучасного регуляторного середовища.

На нашу думку, запропонована система моніторингу є корисною з позиції практичного контролю фінансового стану страховика, однак не може повною мірою характеризувати його фінансову безпеку. Вважаємо, що оцінювання фінансової безпеки доцільно здійснювати як складову комплексної системи оцінювання фінансової надійності страховиків, доповнивши її сучасними ризик-орієнтованими та якісними показниками відповідно до вимог Національного банку України та принципів Solvency II.

Таким чином, узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що фінансова надійність страховиків є інтегральною характеристикою їхньої діяльності, яка формується під впливом рівня платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки. Проведена систематизація методичних підходів свідчить, що більшість з них ґрунтується переважно на аналізі кількісних фінансових показників та має ретроспективний характер. Водночас сучасна концепція ризик-орієнтованого регулювання страхового ринку, що реалізується Національним банком України відповідно до принципів Solvency II, вимагає комплексного оцінювання діяльності страховиків з урахуванням не лише фінансових результатів, а й якісних характеристик системи корпоративного управління, управління ризиками, контрольних функцій, ESG-факторів, цифрової стійкості та здатності забезпечувати безперервність діяльності. Це

зумовлює необхідність розроблення інтегрованої методики оцінювання фінансової надійності страховиків, яка поєднуватиме кількісні показники платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки з якісними характеристиками системи управління, забезпечуючи більш об'єктивну оцінку рівня фінансової надійності в умовах ризик-орієнтованого нагляду.

На рис. 1 відображено авторський науково-методичний підхід до оцінювання фінансової надійності страховиків, побудований на принципах комплексності та ризик-орієнтованого управління.

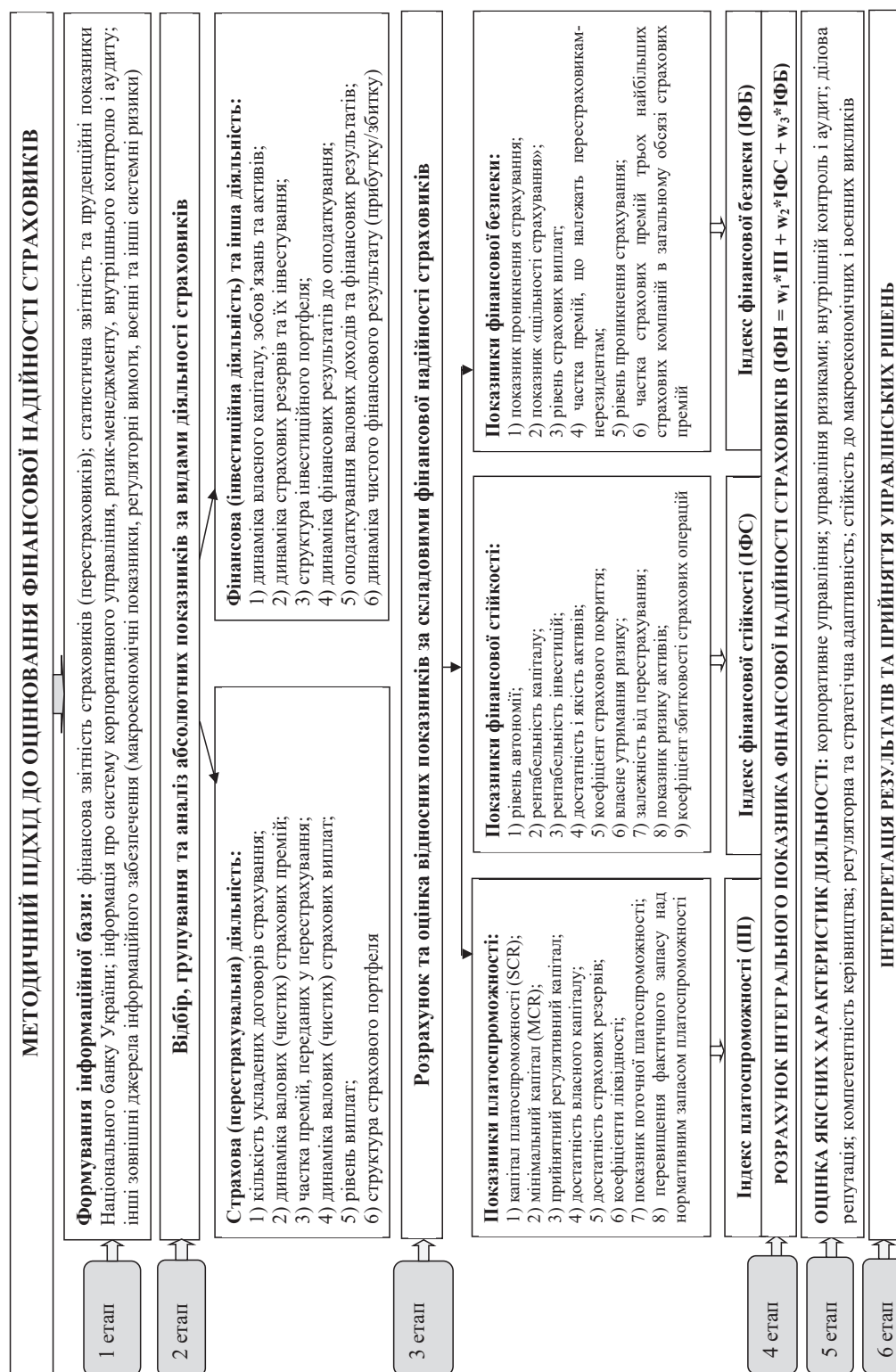


Рис. 1. Методика оцінювання фінансової надійності страховиків

Джерело: розроблено автором самостійно.

Методика передбачає послідовне проходження шести етапів:

- 1) формування інформаційної бази;
- 2) відбір і групування абсолютних показників за видами діяльності страховиків;
- 3) розрахунок та оцінювання відносних показників за складовими фінансової надійності;
- 4) визначення інтегрального показника, оцінювання якісних характеристик діяльності;
- 5) інтерпретацію отриманих результатів для прийняття управлінських рішень.

На відміну від традиційних підходів, запропонована методика поєднує кількісне оцінювання трьох ключових складових фінансової надійності – платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки із якісною оцінкою системи корпоративного управління, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю й аудиту, що забезпечує всебічне комплексне визначення рівня фінансової надійності страховиків та формує інформаційну основу для обґрунтування ефективних управлінських рішень щодо її підвищення.

Детальний перелік і характеристику якісних показників наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Якісні характеристики діяльності страховиків

Група якісних характеристик	Зміст оцінювання
Корпоративне управління	чіткість організаційної структури; розподіл повноважень і відповідальності; ефективність діяльності органів управління; запобігання конфлікту інтересів
Управління ризиками	наявність комплексної системи ризик-менеджменту; визначення ризик-апетиту; ідентифікація, оцінювання, моніторинг і мінімізація ризиків; проведення стрес-тестування та перспективного оцінювання ризиків
Внутрішній контроль та аудит	незалежність і дієвість внутрішнього аудиту; ефективність внутрішнього контролю; функціонування комплаєнсу й актуарної функції; своєчасність усунення виявлених порушень
Ділова репутація	дотримання законодавства та професійної етики; відсутність суттєвих порушень і санкцій; належне виконання зобов'язань перед страхувальниками та партнерами
Компетентність керівництва	професійна кваліфікація, досвід і доброчесність керівників; здатність ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення; відповідність посадових осіб кваліфікаційним вимогам
Регуляторна та стратегічна адаптивність	оперативність упровадження нових вимог регулятора; здатність коригувати бізнес-модель, систему управління капіталом і ризиками відповідно до змін нормативного середовища
Стійкість до макроекономічних і воєнних викликів	наявність планів безперервності діяльності та відновлення; здатність працювати за кризових умов; диверсифікація активів і каналів обслуговування; кіберстійкість та оперативне реагування на зовнішні загрози

Джерело: складено автором самостійно.

Висновки. Підсумовуючи викладене вище, підкреслимо, що методичний підхід до оцінювання фінансової надійності страховиків повинен ґрунтуватися на комплексному поєднанні кількісних та якісних характеристик його діяльності. Запропонований авторський підхід передбачає поетапне формування інформаційної бази, систематизацію абсолютних і відносних показників за видами діяльності страховика, оцінювання складових фінансової надійності (платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки), а також врахування якісних показників, що відображають ефективність корпоративного управління, управління ризиками, внутрішнього контролю та інших нефінансових чинників. Розроблена методика відповідає сучасним принципам ризик-орієнтованого нагляду та створює теоретико-методичне підґрунтя для побудови інтегрального показника фінансової надійності страховиків.

Подальшим напрямом дослідження є економіко-математичне моделювання інтегрального показника фінансової надійності страховиків, що передбачає обґрунтування моделі його розрахунку, визначення вагових коефіцієнтів складових фінансової надійності, а також апробацію запропонованого методичного підходу на практиці. Це дасть змогу забезпечити об'єктивність інтегральної оцінки, визначити внесок кожної складової у формування загального рівня фінансової надійності страховиків та підвищити практичну цінність запропонованої методики.

Література:

1. Борисюк, О. В., & Козак, В. О. (2026). Моніторинг індикаторів фінансової безпеки страхової компанії. *Наукові перспективи*, 1, 772–784. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1\(67\)-772-784](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-772-784)
- Borysiuk, O. V., & Kozak, V. O. (2026). Monitorynh indykatoriv finansovoi bezpeky strakhovoi kompanii [Monitoring of indicators of financial security of an insurance company]. *Naukovi perspektyvy* [Scientific Perspectives], 1, 772–784. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1\(67\)-772-784](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-772-784) [in Ukrainian].

2. Вимоги щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика (Національний банк України). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Vymogy_do_platospromozhnosti_23-05-2024.pdf?v=8 (2026, липень, 16).

Natsionalnyi bank Ukrainy (2024). Vymohy shchodo zabezpechennia platospromozhnosti ta investytsiinoi diialnosti strakhovyyka [Requirements for ensuring an insurer's solvency and investment activities]. (National Bank of Ukraine). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Vymogy_do_platospromozhnosti_23-05-2024.pdf?v=8 (2026, July, 16). [in Ukrainian].

3. Дранус, В., Дранус, Л., & Трушкіна, Н. (2023). Інноваційні підходи до управління платоспроможністю страхових компаній в Україні. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК»*, 30, 151–156. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.151>

Dranus, V., Dranus, L., & Trushkina, N. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia platospromozhnistiu strakhovykh kompanii v Ukraini [Innovative approaches to management of the insurance company solvency in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ekolohichnoho universytetu. Seriya «Ekononika APK»* [Bulletin of Lviv National Environmental University. Series «AIC Economics»], 30, 151–156. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.151> [in Ukrainian].

4. Єрохін, С. А., & Бігдаш, В. Д. (2024). Інноваційні підходи до оцінки фінансової стійкості та надійності страхових компаній на основі ризик-орієнтованого аналізу. *Академічні візії*, 32, 1–6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17567021>

Yerokhin, S. A., & Bihdash, V. D. (2024). Innovatsiini pidkhody do otsinky finansovoi stiikosti ta nadiinosti strakhovykh kompanii na osnovi ryzyk-orientovanoho analizu [Innovative approaches to assessing the financial stability and reliability of insurance companies based on risk-based analysis]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], 32, 1–6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17567021> [in Ukrainian].

5. Кнейслер, О. (2009). Прагматизм фінансової стійкості страховика. *Світ фінансів*, 4, 191–197.

Kneysler, O. (2009). Prahmatyzm finansovoi stiikosti strakhovyyka [Pragmatism of Insurer's Financial Stability]. *Svit finansiv* [World of Finance], 4, 191–197 [in Ukrainian].

6. Кравченко, В. О. (2013). Розвиток методів аналізу платоспроможності страховика як складової фінансової безпеки страхової компанії. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 1 (21), 85–89.

Kravchenko, V. O. (2013). Rozvytok metodiv analizu platospromozhnosti strakhovyyka yak skladovoi finansovoi bezpeky strakhovoi kompanii [Development of methods for analyzing an insurer's solvency as a component of an insurance company's financial security]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Journal Berdyansk University of Management and Business], 1 (21), 85–89 [in Ukrainian].

7. Крушинська, А. (2025). Фінансова стійкість страховиків в умовах євроінтеграційних процесів. *Модерні фінанси: глобальні виклики і національна безпека: кол. моногр. Т. 1* / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 352–371.

Krushynska, A. (2025). Finansova stiikist strakhovykyv v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Financial stability of insurers in the context of European integration processes]. In A. I. Krysovaty. *Moderni finansy: hlobalni vyklyky i natsionalna bezpeka: kol. monohr. [Modern finance: global challenges and national security]*, Ternopil: Ekonomichna Dumka, 1, 352–371 [in Ukrainian].

8. Кулина, Г. М. (2015). Теоретико-методичні засади оцінювання платоспроможності страхових компаній. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 5, 885–889.

Kulyna, H. M. (2015). Teoretyko-metodychni zasady otsiniuvannia platospromozhnosti strakhovykh kompanii [Theoretical and methodological foundations of insurance companies' solvency evaluation]. *Hlobalnyi ta natsionalnyi problemy ekonomiky* [Global and National Problems of Economy], 5, 885–889 [in Ukrainian].

9. Про внесення змін до Закону України «Про страхування»: Закон України від 04.10.2001 № 2745-III (Верховна Рада України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-14#Text> (2026, липень, 15).

Verkhovna Rada Ukrainy (2001). Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro strakhuvannia»: Zakon Ukrainy vid 04.10.2001 № 2745-III [On Amendments to the Law of Ukraine «On Insurance»: Law of Ukraine dated October 4, 2001 No. 2745-III]. (Verkhovna Rada of Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-14#Text> (2026, July, 15). [in Ukrainian].

10. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України від 02.03.2007 № 60 (Верховна Рада України). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text> (2026, липень, 16).

Verkhovna Rada Ukrainy (2007). Pro zatverdzhennia Metodyky rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 02.03.2007 № 60 [On the Approval of the Methodology for Calculating Ukraine's Level of Economic Security: Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated March 2, 2007 No. 60]. (Verkhovna Rada of Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text> (2026, July 16). [in Ukrainian].

11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277 (Верховна Рада України). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (2026, липень, 16).

Verkhovna Rada Ukrainy (2013). Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 29.10.2013 № 1277 [On the Approval of Methodological Guidelines for Calculating Ukraine's Level of Economic Security: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated October 29, 2013 No. 1277]. (Verkhovna Rada of Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (2026, July 16). [in Ukrainian].

12. Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика: Постанова Правління Національного банку України від 29.12.2023 № 201 (Верховна Рада України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text> (2026, липень, 16).

Verkhovna Rada Ukrainy (2023). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vstanovlennia vymoh shchodo zabezpechennia platospromozhnosti ta investytsiinoi diialnosti strakhovyka: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 29.12.2023 № 201 [On the Approval of the Regulations Establishing Requirements for Ensuring an Insurer's Solvency and Investment Activities: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated December 29, 2023 No. 201]. (Verkhovna Rada of Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text> (2026, July 16). [in Ukrainian].

13. Про затвердження Рекомендацій щодо аналізу діяльності страховиків: Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 17.03.2005 № 3755 (Верховна Рада України). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3755486-05#Text> (2026, липень, 15).

Verkhovna Rada Ukrainy (2005). Pro zatverdzhennia Rekomendatsii shchodo analizu diialnosti strakhovykyv: Rozporiadzhennia Derzhavnoi komisii z rehuliuвання rynkiv finansovykh posluh Ukrainy vid 17.03.2005 № 3755 [On the Approval of Recommendations for the Analysis of Insurers' Activities: Order of the State Commission for the Regulation of Financial Services Markets of Ukraine dated March 17, 2005 No. 3755]. (Verkhovna Rada of Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3755486-05#Text> (2026, July 15). [in Ukrainian].

14. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX (Верховна Рада України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (2026, липень, 14).

Verkhovna Rada Ukrainy (2021). Pro strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 18.11.2021 № 1909-IX [On Insurance: Law of Ukraine dated November 18, 2021 No. 1909-IX]. (Verkhovna Rada of Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (2026, July, 14). [in Ukrainian].

15. Ткаченко, Н. В. (2009). Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній: теорія, методологія та практика : моногр. / Національний банк України, Університет банківської справи. Черкаси: Черкаський ЦНТІ, 578 с.

Tkachenko, N. V. (2009). Zabezpechennia finansovoi stiikosti strakhovykh kompanii: teoriia, metodolohiia ta praktyka : monohr. [Ensuring the financial stability of insurance companies: theory, methodology, and practice : monogr.]. Cherkasy: Cherkaskyi TsNTI, 578. [in Ukrainian].

16. Ткаченко, Н. В. (2009). Сучасний стан оцінки платоспроможності страхових компаній. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 1(6). <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1070/1080>

Tkachenko, N. V. (2009). Suchasnyi stan otsinky platospromozhnosti strakhovykh kompanii [The current state of solvency assessment of insurance companies]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* [Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice], 1(6). <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1070/1080> [in Ukrainian].

17. Шірінян, Л. (2024). Комплексна діагностика економічних показників діяльності для забезпечення фінансової безпеки страхових компаній. *Облік і фінанси*, 2(104), 94–99. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-94-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-94-99)

Shirinyan, L. (2024). Kompleksna diahnostyka ekonomichnykh pokaznykiv diialnosti dlia zabezpechennia finansovoi bezpeky strakhovykh kompanii [Comprehensive diagnosis of activity's economic indicators to ensure insurance companies' financial security]. *Oblik i finansy* [Accounting and Finance], 2(104), 94–99. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-94-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-94-99) [in Ukrainian].

Отримано: 02 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 07 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 10 серпня 2026 р.

Email: hregorashchuk@proton.me

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0008-2556-401X>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-209-218](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-209-218)

Грегоращук А. Л. Цифровізація системи соціального страхування як чинник підвищення ефективності соціального захисту населення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 209–218.

УДК: 364.3:004

JEL-класифікація: H55, O33, I38

Грегоращук Андрій Любомирович,
аспірант

Західноукраїнського національного університету

Науковий керівник: Федорович Ірина Михайлівна,

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу**Західноукраїнського національного університету*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифровізації системи соціального страхування як чинника підвищення ефективності соціального захисту населення. Проаналізовано основні елементи цифрової інфраструктури соціального страхування в Україні, визначено ключові виклики цифрової трансформації, пов'язані з інтероперабельністю інформаційних систем, кібербезпекою, цифровою інклюзією та нормативно-правовим забезпеченням. Запропоновано пріоритетні напрями модернізації цифровізації системи соціального страхування, які передбачають розвиток Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, використання технологій Big Data та штучного інтелекту, впровадження проактивних соціальних сервісів, удосконалення цифрової ідентифікації, розвиток прогностичної аналітики та персоналізацію соціально-страхових послуг. Доведено, що реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності адміністрування соціального страхування, прозорості використання фінансових ресурсів, своєчасності надання соціальних виплат та формуванню сучасної дата-орієнтованої моделі соціального захисту населення.

Ключові слова: цифровізація, соціальне страхування, соціальний захист, цифрові технології.

Andriy Hrehorashchuk,

PhD Student, West Ukrainian National University

Scientific Supervisor: Iryna Fedorovych,

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Financial Technologies and Banking Business,**West Ukrainian National University*

DIGITALIZATION OF THE SOCIAL INSURANCE SYSTEM AS A DRIVER OF ENHANCING SOCIAL PROTECTION EFFICIENCY

This study examines the theoretical foundations and empirical dimensions of digitalizing the social insurance system as a critical catalyst for enhancing social protection efficiency within the contemporary digital economy. The research demonstrates that modernizing social insurance extends beyond deploying information and communication technologies to encompass the structural transformation of organizational, administrative, and data governance mechanisms. Analyzing Ukraine's digital social insurance architecture, the author evaluates pivotal infrastructural components, including the State Register of Compulsory State Social Insurance, the Electronic Register of Certificates of Temporary Disability, and institutional platforms of the Pension Fund, State Employment Service, National Health Service, and State Tax Service. These digital assets automate routine administrative workflows, consolidate decentralized information repositories, and expand public access to social welfare services. However, systemic friction persists: the paper identifies critical digital transformation barriers, notably limited system interoperability, escalating cybersecurity vulnerabilities, persistent digital divides, constrained fiscal budgets, and fragmented regulatory frameworks. To overcome these constraints, the study delineates strategic modernization priorities, emphasizing the maturation of the Unified Information System of the Social Sphere, the integration of big data analytics and artificial intelligence, secure biometric identification, proactive service delivery models, and comprehensive digital inclusion initiatives. Ultimately, operationalizing this integrated digital framework optimizes welfare administration, safeguards fiscal transparency, elevates service delivery standards, and cultivates an adaptive, citizen-centric social protection ecosystem.

Keywords: digitalization, social insurance, social protection, digital technologies.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток соціально-економічних відносин, цифрова трансформація державного управління, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зростання суспільного запиту на якісні й доступні публічні послуги зумовлюють необхідність модернізації системи

соціального страхування. Традиційні механізми адміністрування страхових внесків, призначення та виплати соціального забезпечення дедалі більше виявляють свою обмеженість через високий рівень бюрократизації, значні адміністративні витрати, недостатню оперативність обробки інформації та ризики непрозорого використання фінансових ресурсів. У цих умовах цифровізація виступає стратегічним напрямом реформування системи соціального страхування, забезпечуючи автоматизацію адміністративних процесів, інтеграцію інформаційних ресурсів, розвиток електронної взаємодії між державними органами, роботодавцями та застрахованими особами, а також підвищення ефективності управління соціальними ризиками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика цифрової трансформації системи соціального страхування є предметом активних наукових досліджень. Значний внесок у вивчення цифровізації соціального захисту, розвитку електронних сервісів та застосування цифрових технологій у соціальній сфері зробили науковці М. Данилюк, М. Дмитришин, Т. Горан [8], О. Іваненко [9], В. Соболева, М. Хорошева [10], І. Струтинська, І. Маркович [11], М. Скочко, Н. Салата [12], А. Гриценко та Т. Бурлай [13]. У працях вчених розкрито теоретичні засади цифрової трансформації соціального захисту, напрями модернізації соціальних послуг, використання інформаційно-комунікаційних технологій, Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ у підвищенні ефективності функціонування соціальної сфери.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання комплексної цифрової трансформації системи соціального страхування, інтеграції державних інформаційних ресурсів, забезпечення інтегрованості цифрових платформ, застосування технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних у процесах управління соціальними ризиками, а також оцінювання впливу цифровізації на ефективність функціонування системи соціального страхування залишаються недостатньо дослідженими.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад цифровізації системи соціального страхування та визначення пріоритетних напрямів її модернізації в контексті підвищення ефективності соціального захисту населення. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити особливості формування та функціонування цифрової інфраструктури соціального страхування в Україні; охарактеризувати основні інформаційні ресурси, реєстри та цифрові платформи, що забезпечують реалізацію соціально-страхових відносин; систематизувати ключові інституційні, технологічні, соціальні, економічні та правові виклики цифрової трансформації; обґрунтувати напрями подальшої модернізації системи соціального страхування.

Виклад основного матеріалу. Ефективне функціонування соціального страхування в сучасних умовах значною мірою залежить від рівня інформаційної взаємодії між усіма учасниками соціально-страхових відносин. Забезпечення оперативного обміну даними, автоматизація адміністративних процедур, інтеграція державних інформаційних ресурсів та використання сучасних технологічних рішень формують нові підходи до організації системи соціального страхування, підвищуючи її відкритість, оперативність та якість надання соціальних послуг.

На основі узагальнення функціонального призначення державних електронних реєстрів, інформаційних систем інституцій соціального захисту та цифрових платформ систематизовано основні складові цифрової інфраструктури соціального страхування України та визначено характер взаємозв'язків між ними (рис. 1). Запропонований підхід дає змогу представити цифрову інфраструктуру не як сукупність відокремлених інформаційних ресурсів, а як цілісне цифрове середовище взаємодії суб'єктів соціально-страхових відносин.

Ключовим елементом цифрової інфраструктури соціального страхування в Україні є Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування, який функціонує як інтегрована інформаційна система для накопичення, зберігання та обробки даних щодо застрахованих осіб, страхувальників та сплати страхових внесків [1].

Структурно Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування складається з двох взаємопов'язаних інформаційних підсистем – реєстру застрахованих осіб та реєстру страхувальників. У реєстрі застрахованих осіб акумулюється персоніфікована інформація щодо трудової діяльності громадян, розміру їх заробітної плати, сплачених страхових внесків та страхового стажу. Формування такого реєстру стало одним із фундаментальних елементів модернізації системи соціального страхування, оскільки забезпечило перехід від фрагментованої паперової системи обліку трудових прав громадян до централізованої електронної моделі персоніфікованого обліку страхових внесків. Завдяки використанню цього інформаційного ресурсу значно спрощуються процедури призначення пенсійних виплат, оскільки необхідні дані про страховий стаж та сплачені внески можуть бути отримані автоматично з відповідних електронних баз даних.

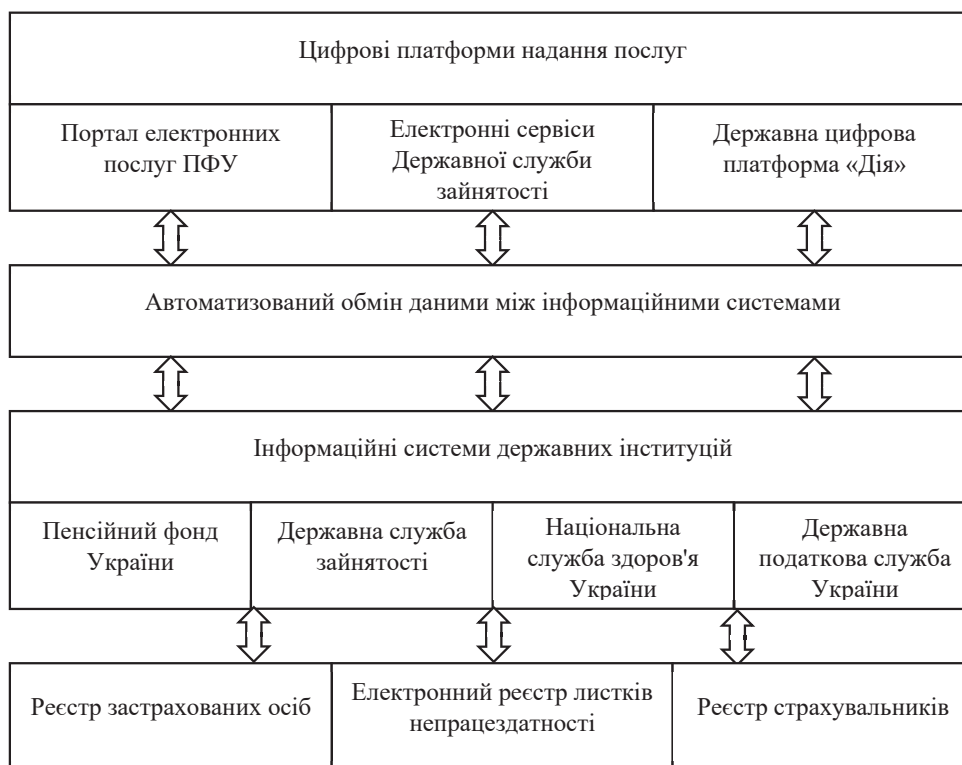


Рис. 1. Цифрова інфраструктура соціального страхування України

Джерело: розроблено на основі [1–6].

У контексті цифрової трансформації системи соціального страхування важливу роль відіграє реєстр страхувальників, який є складовою сучасної інформаційної інфраструктури адміністрування загальнообов'язкового державного соціального страхування. Реєстр страхувальників призначений для обліку платників ЄСВ та забезпечує формування єдиної інформаційної бази про суб'єктів, які здійснюють сплату страхових внесків. У реєстрі страхувальників накопичуються та систематизуються відомості про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, самозайнятих осіб та інших суб'єктів, які відповідно до законодавства виступають платниками ЄСВ [2].

Важливим компонентом цифрової інфраструктури соціального страхування є Електронний реєстр листків непрацездатності, який забезпечує електронний облік випадків тимчасової втрати працездатності застрахованих осіб [3]. Функціонування Електронного реєстру листків непрацездатності базується на інтеграції системи соціального страхування з електронною системою охорони здоров'я (eHealth), що дозволяє забезпечити автоматизований обмін інформацією між медичними закладами, роботодавцями та органами соціального страхування. У межах цієї системи лікарі формують електронні медичні висновки про тимчасову непрацездатність, які автоматично передаються до центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я. На основі цих даних формується електронний листок непрацездатності, інформація про який передається до Електронного реєстру листків непрацездатності, адміністратором якого виступає ПФУ.

Інформаційні системи державних інституцій становлять технологічну основу функціонування сучасної системи соціального страхування, забезпечуючи накопичення, обробку, інтеграцію та обмін даними, необхідними для реалізації соціально-страхових прав громадян і адміністрування страхових процесів. Провідну роль у цій системі відіграє Пенсійний фонд України, інформаційні ресурси якого забезпечують персоніфікований облік страхового стажу, сплачених внесків і реєстрацію застрахованих осіб, що створює передумови для автоматизації призначення пенсій та підвищення прозорості пенсійної системи [7, 153].

Важливими складовими цифрової інфраструктури є також інформаційні системи Державної служби зайнятості, Національної служби здоров'я України та Державної податкової служби України. Їх інтеграція забезпечує адміністрування страхування на випадок безробіття, електронний облік тимчасової непрацездатності, адміністрування єдиного соціального внеску, а також обмін даними між державними органами, що сприяє підвищенню ефективності надання соціально-страхових послуг, прозорості фінансових потоків і якості обліку страхових прав громадян.

Цифрові платформи виступають важливим інструментом реалізації концепції електронного урядування та сервісно орієнтованої соціальної політики. У структурі цифрової системи соціального страхування України особливе значення мають кілька ключових цифрових платформ, серед яких провідну роль відіграють портал електронних послуг ПФУ, електронні сервіси Державної служби зайнятості та державна цифрова платформа «Дія».

Разом із тим, у вітчизняній практиці цифровізація соціального страхування супроводжується низкою системних проблем, що стримують формування цілісної цифрової інфраструктури. Цифрова трансформація системи соціального страхування в Україні є складним процесом, який охоплює інституційні зміни, модернізацію інформаційної інфраструктури, трансформацію адміністративних процедур та зміну моделей взаємодії держави з громадянами. Узагальнення виявлених проблем дало змогу систематизувати виклики цифрової трансформації системи соціального страхування за інституційною, технологічною, соціальною, економічною та правовою складовими, що дає можливість комплексно оцінити чинники, які стримують цифрову трансформацію соціального страхування, та слугує основою для визначення відповідних напрямів його подальшої модернізації (рис. 2).

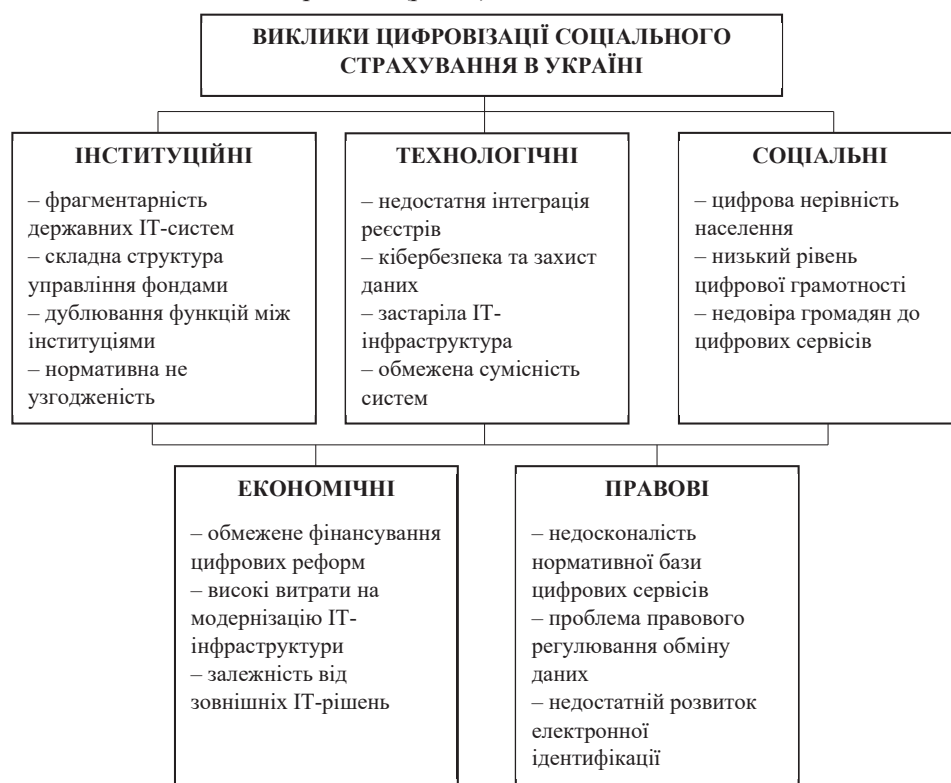


Рис. 2. Виклики цифрової трансформації системи соціального страхування в Україні

Джерело: розроблено автором.

Одним із ключових бар'єрів цифрової трансформації є інституційні виклики, зумовлені особливостями організації системи соціального страхування. Сучасна модель її функціонування сформувалася в умовах традиційної адміністративної системи управління, що спричинило фрагментарність державних інформаційних ресурсів. Окремі інституції використовують автономні інформаційні системи, розроблені незалежно одна від одної, що призводить до дублювання функцій, розпорошення інформаційних ресурсів і ускладнює формування єдиного цифрового середовища соціального захисту. Крім того, багаторівнева система управління соціальним страхуванням та наявність кількох центрів прийняття рішень ускладнюють координацію цифрових реформ [8, 37]. За таких умов пріоритетного значення набувають посилення міжвідомчої взаємодії та стандартизація інформаційних ресурсів шляхом уніфікації класифікаторів, ідентифікаторів, довідників і семантичної структури даних.

Суттєві обмеження розвитку цифрової інфраструктури пов'язані з технологічними викликами. Ефективність цифрових систем соціального страхування залежить від рівня інтеграції державних інформаційних ресурсів, тоді як їх створення на різних технологічних платформах у різні періоди ускладнює обмін даними та взаємодію між інформаційними системами. Додатковою проблемою залишається застаріла ІТ-інфраструктура окремих державних органів, яка не відповідає сучасним вимогам обробки великих

масивів даних. Водночас цифровізація актуалізує питання кібербезпеки, оскільки системи соціального страхування містять значні обсяги персональних даних, що потребує надійного захисту інформації, контролю доступу та управління кіберризиками.

Важливим стримувальним фактором цифровізації є соціальні виклики, пов'язані з нерівномірним рівнем цифрової інтеграції населення. Попри розвиток електронних державних сервісів, частина громадян і надалі має обмежений доступ до цифрових технологій. Найбільш уразливими до цифрового виключення залишаються особи похилого віку, мешканці сільських територій та інші соціально вразливі групи населення [9, 28]. У зв'язку з цим важливо забезпечити інклюзивність соціальних сервісів шляхом поєднання електронних і традиційних каналів взаємодії з державними інституціями та розвитку системи консультативної підтримки користувачів.

Разом з цим, на темпи цифрової трансформації системи соціального страхування суттєво впливають економічні виклики. Впровадження сучасних цифрових технологій потребує значних інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури, розвиток державних інформаційних систем, кіберзахист та забезпечення їх технічної сумісності. В умовах обмежених бюджетних ресурсів це стримує реалізацію масштабних цифрових реформ, а залежність від зовнішніх програмних рішень посилює ризики технологічної залежності.

Важливими залишаються й правові виклики, пов'язані з адаптацією нормативно-правової бази до цифрової трансформації. Чинне законодавство не повною мірою враховує особливості електронної взаємодії між державними органами, використання електронних документів та цифрової ідентифікації користувачів. Попри розвиток нормативного забезпечення та створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, наявність цифрової інфраструктури сама по собі не гарантує ефективної трансформації соціального страхування. Однією з ключових проблем залишається розрив між потенційними можливостями сучасних цифрових технологій і рівнем їх практичної інтеграції у процеси управління соціально-страховими відносинами.

Визначені виклики цифрової трансформації системи соціального страхування формують відповідні напрями її подальшої модернізації, що дає змогу простежити причинно-наслідковий зв'язок між наявними проблемами та інструментами їх подолання. Зокрема, інституційна фрагментарність та недостатня взаємодія державних інформаційних ресурсів зумовлюють необхідність розвитку інтегрованого цифрового середовища та Єдиної інформаційної системи соціальної сфери; технологічні виклики актуалізують використання сучасних аналітичних технологій, Big Data та штучного інтелекту, а також посилення кібербезпеки; соціальні виклики визначають необхідність розвитку цифрової інклюзії та збереження альтернативних каналів доступу до соціально-страхових послуг; правові та організаційні обмеження потребують удосконалення механізмів цифрової ідентифікації, стандартизації обміну даними та регламентації електронної взаємодії між суб'єктами системи соціального страхування. Таким чином, кожен із запропонованих напрямів модернізації виступає відповіддю на відповідну групу системних викликів цифрової трансформації. Узагальнення взаємозв'язку між визначеними проблемами та напрямками їх подолання представлено на рис. 3.

Ключовим вектором модернізації системи соціального страхування в умовах цифровізації є формування інтегрованого цифрового середовища, що ґрунтується на поєднанні державних інформаційних ресурсів у межах єдиної цифрової платформи соціальної сфери, що забезпечує комплексну взаємодію між усіма суб'єктами соціально-страхових відносин. Подібні підходи до інтеграції інформаційних систем та формування єдиного цифрового простору соціального захисту обґрунтовано у працях науковців В. Соболева та М. Хорошева, які акцентують на необхідності переходу від фрагментарних IT-рішень до комплексних цифрових екосистем [10, 208]. В Україні зазначені процеси частково реалізуються через функціонування цифрової інфраструктури. Водночас наявні інструменти не забезпечують повноцінної інтеграції соціально-страхових даних, оскільки взаємодія між реєстрами ПФУ, ДПС та ДСЗ залишається фрагментарною та нерівномірною. За таких умов визначального значення набуває впровадження ЄІССС, яка забезпечить об'єднання інформаційних ресурсів у межах єдиного цифрового середовища на основі уніфікованих стандартів, протоколів обміну та підходів до управління даними.

Функціонування ЄІССС спрямоване на подолання інституційної роз'єднаності інформаційних систем та формування цілісного інформаційного простору соціального страхування. Базовим елементом системи виступає Єдиний соціальний реєстр, що акумулює відомості про застрахованих осіб і отримувачів соціальних виплат, забезпечуючи ведення їх електронних соціальних справ.

Разом з цим, формування єдиної цифрової платформи соціального страхування передбачає інтеграцію функціональних можливостей існуючих електронних сервісів, зокрема порталу ПФУ, мобільних застосунків та платформи «Дія», у межах уніфікованого інтерфейсу доступу до послуг, що забезпечить

централізований доступ до інформації про страховий стаж, сплачені внески, призначені виплати та їх статус, а також інтеграцію електронних кабінетів застрахованих осіб і страхувальників. Практична реалізація такого підходу передбачає уніфікацію ідентифікаторів, забезпечення семантичної сумісності інформаційних ресурсів та автоматизацію обміну даними в режимі реального часу. Водночас перехід до безперервної синхронізації даних між державними реєстрами сприятиме усуненню дублювання інформації, підвищенню її достовірності, скороченню адміністративних витрат і автоматизації управлінських рішень.

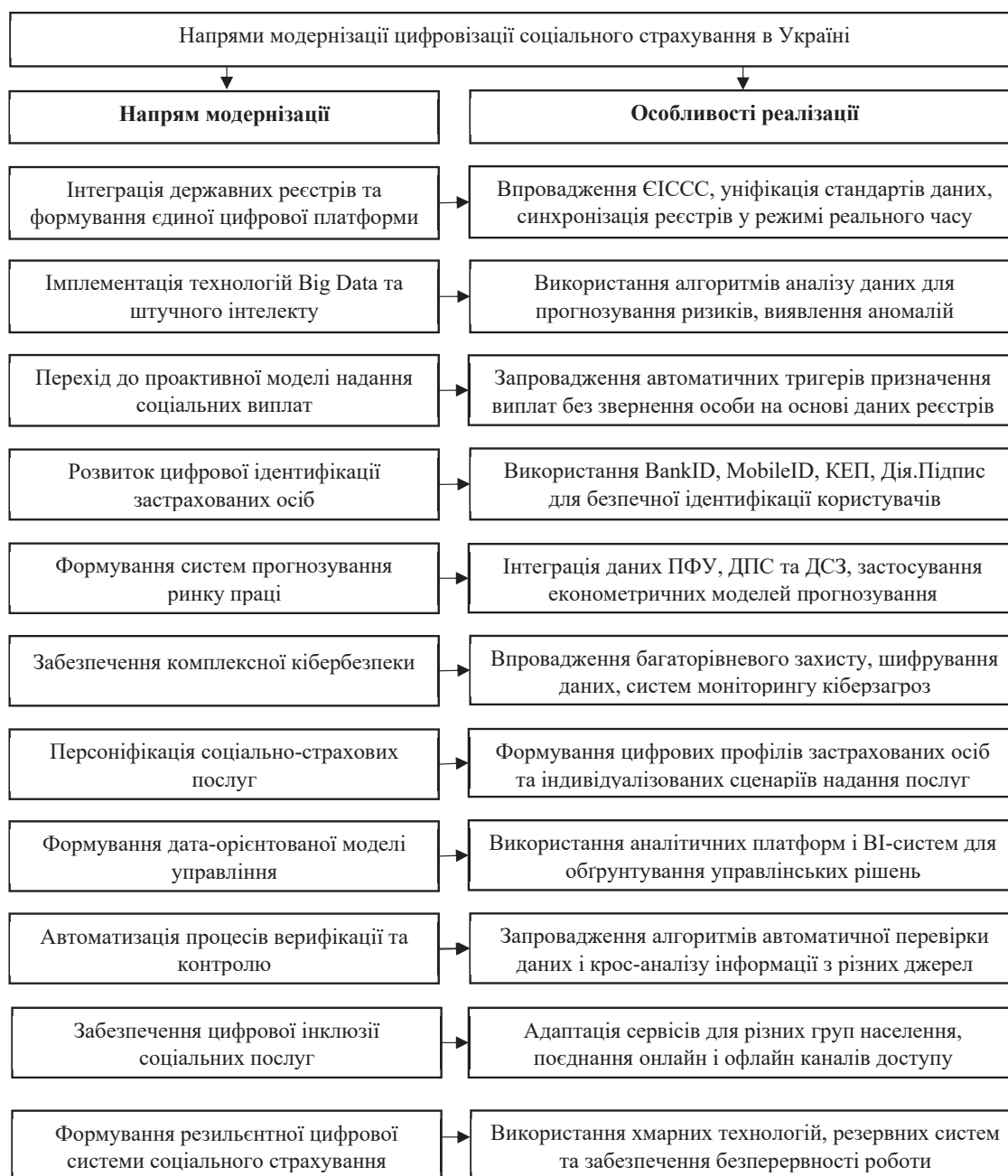


Рис. 3. Напрями модернізації цифровізації системи соціального страхування в Україні та особливості їх реалізації

Джерело: розроблено автором.

Важливим напрямом модернізації системи соціального страхування є впровадження технологій Big Data та штучного інтелекту, які забезпечують перехід до аналітично обґрунтованої та проактивної моделі управління соціальними ризиками. Як зазначають науковці І. Струтинська та М. Маркович, аналітика великих даних є важливим інструментом прогнозування соціально-економічних процесів і підтримки управлінських рішень [11, 25]. Використання інтегрованих адміністративних даних ПФУ, ДПС, ДСЗ,

НСЗУ та інших державних реєстрів створює можливості для раннього виявлення соціальних ризиків, моніторингу випадків тимчасової непрацездатності та застосування алгоритмів машинного навчання для виявлення аномалій, що забезпечує перехід до ризик-орієнтованого підходу в організації контролю.

Практичне застосування технологій Big Data та штучного інтелекту в системі соціального страхування може здійснюватися, зокрема, у двох напрямках. Першим є автоматизоване виявлення аномальних операцій та потенційно необґрунтованих страхових виплат шляхом аналізу великих масивів даних про страховий стаж, сплату внесків, зайнятість, тимчасову непрацездатність та історію отримання соціальних виплат. Алгоритми машинного навчання можуть ідентифікувати нетипові комбінації показників і формувати ризик-профілі для подальшої перевірки відповідними органами. Другим напрямом є прогнозування соціальних ризиків на основі інтегрованих даних про зайнятість, доходи та динаміку ринку праці. Використання предиктивних моделей дає змогу визначати групи населення з підвищеною ймовірністю втрати роботи або доходу та завчасно формувати персоналізовані пропозиції щодо працевлаштування, професійного навчання чи отримання відповідних видів соціальної підтримки.

Концептуально важливим напрямом трансформації системи соціального страхування є формування ризик-орієнтованої моделі сегментації отримувачів соціальних послуг, що базується на інтегрованому оцінюванні соціально-економічних ризиків. Використання алгоритмів кластеризації та предиктивної аналітики дає змогу ідентифікувати групи населення з підвищеним ризиком втрати доходу або соціальної вразливості та впроваджувати таргетовані заходи підтримки, зокрема для молоді без досвіду роботи, працівників сезонних галузей і внутрішньо переміщених осіб, що створює можливості для автоматизованого формування пропозицій щодо працевлаштування, професійного навчання чи соціальної адаптації.

Важливим напрямом модернізації системи соціального страхування є розвиток цифрової ідентифікації застрахованих осіб, що створює передумови для функціонування електронних сервісів і безпечної взаємодії громадян із державними інституціями. Формування уніфікованої системи електронної ідентифікації забезпечить однозначне підтвердження особи та використання єдиного облікового запису для доступу до державних сервісів. Як зазначають вчені М. Скочко та Н. Салата, впровадження цифрових технологій сприяє розширенню доступності соціальних послуг, зменшенню адміністративних бар'єрів і забезпеченню рівного доступу до соціальної підтримки, особливо для вразливих категорій населення [12, 655].

Попри наявність в Україні окремих інструментів цифрової ідентифікації, зокрема BankID, кваліфікованого електронного підпису та «Дія.Підпису», сучасна модель ідентифікації у системі соціального страхування залишається фрагментованою. Тому пріоритетного значення набуває формування уніфікованої системи цифрової ідентифікації, інтегрованої в усі інформаційні системи соціального страхування, що забезпечить мінімізацію дублювання процедур, спростить взаємодію громадян із державними інституціями та створить основу для надання персоналізованих і проактивних соціальних послуг.

Важливим напрямом удосконалення системи соціального страхування є розвиток цифрових систем прогнозування ринку праці, заснованих на інтегрованому використанні великих масивів даних та аналітичних інструментів. Їх впровадження забезпечить своєчасне виявлення тенденцій зайнятості, прогнозування структурних змін на ринку праці, мінімізацію ризиків безробіття та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Водночас цифрова трансформація актуалізує проблему забезпечення кібербезпеки як необхідної умови стійкості системи соціального страхування. Концентрація значних обсягів персональних даних потребує переходу до інтегрованої системи кіберзахисту, що охоплює державні реєстри, аналітичні платформи та електронні сервіси. Основними складовими такої системи мають стати багатофакторна аутентифікація, сучасні криптографічні засоби захисту даних і безперервний моніторинг кіберзагроз, що забезпечить надійний захист інформаційних ресурсів та підвищить довіру користувачів до цифрових сервісів.

Персоніфікація соціально-страхових послуг є одним із ключових напрямів модернізації цифровізації системи соціального страхування. Її основу становить формування інтегрованих цифрових профілів застрахованих осіб, які об'єднують дані про страховий стаж, сплачені внески, зайнятість, соціально-економічний статус, стан здоров'я та історію отримання соціальних виплат, що забезпечує комплексне відображення соціально-страхового статусу особи та створює підґрунтя для впровадження індивідуалізованих і проактивних соціально-страхових послуг. Використання інтегрованих цифрових профілів дає змогу своєчасно реагувати на зміни у статусі застрахованої особи, автоматично виявляти настання страхових випадків і ініціювати призначення відповідних виплат без необхідності звернення громадянина.

Водночас формування дата-орієнтованої моделі управління передбачає перехід від традиційного адміністративного підходу до системного використання даних як стратегічного ресурсу державної соціальної політики. Як зазначають науковці А. А. Гриценко та Т. В. Бурлай, цифровізація є системоутворюючим чинником підвищення ефективності державного управління, а дата-орієнтований підхід

забезпечує своєчасне виявлення соціальних ризиків, прогнозування тенденцій і формування обґрунтованих управлінських рішень [13, 32]. Практична реалізація цього напряму передбачає впровадження аналітичних платформ і ВІ-систем, що забезпечують інтеграцію, обробку та візуалізацію великих масивів даних для комплексного аналізу страхових внесків, соціальних виплат, рівня зайнятості та інших соціально-економічних показників.

Особливого значення набуває використання аналітичних інструментів для побудови прогностичних моделей і сценарного аналізу, що забезпечує не лише оцінювання поточного стану системи, а й формування обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням можливих соціально-економічних змін, що сприяє підвищенню якості державного управління, зниженню рівня невизначеності та посиленню адаптивності системи соціального страхування.

Важливою складовою цифрової трансформації є забезпечення цифрової інклюзії як передумови рівного доступу населення до соціально-страхових послуг. Розширення електронних сервісів потребує створення умов, за яких цифровізація не перетворюватиметься на бар'єр для осіб із недостатнім рівнем цифрової компетентності або обмеженим доступом до цифрової інфраструктури. Тому цифрова інклюзія має бути інтегрованою складовою політики соціального страхування, спрямованою на забезпечення доступності послуг незалежно від віку, місця проживання чи соціального статусу.

Водночас поряд із розвитком онлайн-сервісів доцільно зберігати традиційні канали взаємодії через центри надання адміністративних послуг, територіальні органи соціального захисту та консультаційні пункти. Важливими напрямами також є оптимізація користувацького досвіду шляхом спрощення процедур отримання послуг, удосконалення інтерфейсів електронних сервісів і мінімізації кількості дій користувача. Не менш важливим є підвищення цифрової грамотності населення через освітні програми, консультаційну підтримку та інформаційні кампанії, що сприятиме розширенню використання електронних сервісів і зміцненню довіри до них.

В умовах воєнного стану, зростання кіберзагроз та високої нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває формування резильєнтної (стійкої до зовнішніх і внутрішніх впливів) цифрової системи соціального страхування, здатної забезпечувати безперервність функціонування навіть за умов часткової втрати інфраструктури, кібератак або перебоїв у комунікаційних мережах. Досягнення цього передбачає впровадження розподілених систем зберігання даних, резервного копіювання, хмарних технологій, багаторівневого захисту інформації та механізмів швидкого відновлення (disaster recovery). Водночас важливим є створення адаптивних алгоритмів управління, здатних оперативно реагувати на зміни соціально-економічних умов. Формування резильєнтної системи забезпечує підвищення довіри громадян до інституцій соціального страхування, гарантує стабільність надання соціальних послуг і виступає фундаментом довгострокової цифрової трансформації соціальної сфери.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що цифровізація системи соціального страхування є важливою передумовою підвищення ефективності соціального захисту населення та передбачає не лише впровадження окремих електронних сервісів, а комплексну трансформацію механізмів адміністрування, інформаційної взаємодії та надання соціально-страхових послуг. Ефективність таких трансформацій значною мірою визначається рівнем інтеграції державних інформаційних ресурсів, автоматизації адміністративних процедур, оперативністю обміну даними та можливостями їх використання для прийняття управлінських рішень. При цьому економічний ефект цифровізації проявляється у скороченні адміністративних витрат, оптимізації процесів обробки інформації та призначення виплат, мінімізації дублювання даних і необґрунтованих виплат, тоді як соціальний – у підвищенні доступності, оперативності, адресності та якості соціально-страхових послуг.

Систематизація державних реєстрів, інформаційних систем і цифрових платформ дала змогу представити цифрову інфраструктуру соціального страхування як єдине інформаційно-інституційне середовище взаємодії державних органів, страхувальників і застрахованих осіб. Водночас структуризація інституційних, технологічних, соціальних, економічних та правових викликів дозволила визначити їх взаємозв'язок із відповідними напрямами модернізації систем, що поглиблює наукове розуміння цифровізації соціального страхування як комплексного процесу та дає змогу перейти від фрагментарного впровадження цифрових рішень до їх системного поєднання відповідно до наявних проблем і потреб соціального захисту населення.

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямами подальшої модернізації мають стати розвиток Єдиної інформаційної системи соціальної сфери та забезпечення інтероперабельності державних інформаційних ресурсів, упровадження технологій Big Data і штучного інтелекту, розвиток проактивних соціально-страхових послуг, удосконалення цифрової ідентифікації, використання прогностичної аналітики, персоналізація соціально-страхових послуг, посилення кібербезпеки та забезпечення цифрової інклюзії населення.

Комплексна реалізація зазначених напрямів створюватиме передумови для переходу до інтегрованої, дата-орієнтованої та проактивної моделі соціального страхування, здатної своєчасно ідентифікувати соціальні ризики, забезпечувати адресність соціальної підтримки та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з поглибленням методичних засад оцінювання економічної та соціальної ефективності цифровізації системи соціального страхування, формуванням системи кількісних і якісних індикаторів та їх апробацією на основі фактичних даних. Подальшого дослідження потребують також можливості практичного використання технологій штучного інтелекту та Big Data для прогнозування соціальних ризиків, виявлення аномалій у соціально-страхових виплатах і персоналізації послуг, а також оцінювання впливу інтеграції державних інформаційних ресурсів на доступність, оперативність та якість соціального захисту населення.

Література:

1. Про затвердження Положення про реєстр застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування: Постанова ПФУ № 10-1 від 18.06.2014 р. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0785-14#Text>>. (2026, липень, 14).
2. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro reiestr zastrakhovanykh osib Derzhavnoho reiestru zahalnooboviazkovoho derzhavnoho sotsialnoho strakhuvannia. [On Approval of the Regulation on the Register of Insured Persons of the State Register of Compulsory State Social Insurance]. Pension Fund of Ukraine, Resolution No. 10-1, 18.06.2014. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0785-14#Text>>. (2026, July, 14). [in Ukrainian].
3. Положення про реєстр страхувальників: Наказ Міністерства Фінансів України № 1162 від 24.11.2014 р. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1554-14#n4>>. (2026, липень, 14).
4. Polozhennia pro reiestr strakhuvanykh. [Regulation on the Register of Policyholders]. Ministry of Finance of Ukraine, Order No. 1162, 24.11.2014. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1554-14#n4>>. (2026, July, 14). [in Ukrainian].
5. Деякі питання організації ведення Електронного реєстру листків непрацездатності та надання інформації з нього: Постанова Кабінету Міністрів України № 328 від 17.04.2019 р. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2019-%D0%BF#Text>>. (2026, липень, 14).
6. Deiaki pytannia orhanizatsii vedennia Elektronnoho reiestru lystkiv nepratsездatnosti ta nadannia informatsii z noho. [Some Issues of Maintaining the Electronic Register of Certificates of Temporary Disability and Providing Information from It]. Cabinet of Ministers of Ukraine, Resolution No. 328, 17.04.2019. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2019-%D0%BF#Text>>. (2026, July, 14). [in Ukrainian].
7. Портал електронних послуг. Пенсійний фонд України. <<https://portal.pfu.gov.ua/>>. (2026, липень, 14).
8. Portal elektronnykh posluh. Pensiyniy fond Ukrainy. [Electronic Services Portal. Pension Fund of Ukraine]. <<https://portal.pfu.gov.ua/>>. (2026, July, 14). [in Ukrainian].
9. Державна служба зайнятості України. Офіційний сайт. <<https://www.dcz.gov.ua/>>. (2026, липень, 14).
10. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy. Ofitsiyniy sait. [State Employment Service of Ukraine. Official website]. <<https://www.dcz.gov.ua/>>. (2026, July, 14). [in Ukrainian].
11. Єдиний портал державних послуг Дія. Офіційний сайт. <<https://diia.gov.ua/>>. (2026, липень, 14).
12. Yedyniy portal derzhavnykh posluh Diia. Ofitsiyniy sait. [Diia Unified State Services Portal. Official website]. <<https://diia.gov.ua/>>. (2026, July, 14). [in Ukrainian].
13. Федорович, І., Вацлавський, О. (2025). Інноваційні технології у модернізації фондів соціального страхування. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*, 23, 151-160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.17>.
14. Fedorovich, I., & Vatslavskiy, O. (2025). Innovatsiini tekhnolohii u modernizatsii fondiv sotsialnoho strakhuvannia [Innovative technologies in the modernization of social insurance funds]. *Tavriiskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika* [Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics], (23), 151–160. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.17> [in Ukrainian].
15. Данилюк, М. М., Дмитришин, М. В., Горан, Т. А. (2023). Цифровізація соціальних послуг. *Економіка. Фінанси. Право*, 8, 36–39. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.8.9>
16. Danyliuk, M. M., Dmytryshyn, M. V., & Horan, T. A. (2023). Tsyfrovizatsiia sotsialnykh posluh [Digitalization of social services]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economics. Finance. Law], (8), 36–39. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.8.9> [in Ukrainian].
17. Іваненко, О. (2024). Цифровізація як нова реальність в умовах соціальної нестабільності. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 3, 25–46. DOI: [10.15407/sociology2024.03.025](https://doi.org/10.15407/sociology2024.03.025)
18. Ivanenko, O. (2024). Tsyfrovizatsiia yak nova realnist v umovakh sotsialnoi nestabilnosti [Digitalization as a new reality under conditions of social instability]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh* [Sociology: Theory, Methods, Marketing], (3), 25–46. DOI: [10.15407/sociology2024.03.025](https://doi.org/10.15407/sociology2024.03.025) [in Ukrainian].
19. Соболева, В. І., Хорошева, М. І. (2025). Особливості та перспективи цифрової модернізації соціального захисту в Україні. *Бізнес Інформ*, 11, 205-216. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-205-216>.

Sobolieva, V. M., & Khorosheva, M. I. (2025). Osoblyvosti ta perspektyvy tsyfrovoy modernizatsii sotsialnoho zakhystu v Ukraini [Features and prospects of the digital modernization of social protection in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform], (11), 205–216. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-205-216> [in Ukrainian].

11. Струтинська, І.В., Маркович, І.Б. (2018). Україна на шляху до більш стійкого європейського сусідства: напрями трансформації для українського бізнесу. *Галицький економічний вісник*, 54 (1), 42–48.

Strutynska, I. V., & Markovych, I. B. (2018). Ukraina na shliakhu do bilsh stiikoho yevropeiskoho susidstva: napriamy transformatsii dlia ukrainskoho biznesu [Ukraine on the way to a more resilient European neighbourhood: directions of transformation for Ukrainian business]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], 54(1), 42–48 [in Ukrainian].

12. Скочко, М., Салата, Н. (2025). Вплив цифрових технологій на доступність соціальних послуг. *Social Work and Education*, 12 (4), 650–660. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.4.7>.

Skochko, M., & Salata, N. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na dostupnist sotsialnykh posluh [The impact of digital technologies on the accessibility of social services]. *Social Work and Education*, 12(4), 650–660. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.4.7> [in Ukrainian].

13. Гриценко, А., Бурлай, Т. (2020). Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія*, 3, 24–51. <https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024>.

Hrytsenko, A., & Burlai, T. (2020). Vplyv tsyfrovizatsii na sotsialnyi rozvytok [The impact of digitalization on social development]. *Ekonomichna teoriia* [Economic Theory], (3), 24–51. <https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024> [in Ukrainian].

Отримано: 20 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 22 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 23 серпня 2026 р.

Email: olha.demianchuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9282-3589>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-219-224](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-219-224)

Дем'янчук О. І. Етапи становлення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 219–224.

УДК: 338.432

JEL-класифікатор: G22, Q14, H23

Дем'янчук Ольга Іванівна,*докторка економічних наук, професорка кафедри фінансів та бізнесу
Національного університету «Острозька академія»*

ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано етапи становлення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. У ході виконання дослідження визначено, що кожен із виокремлених етапів характеризувався формуванням нових фінансових відносин між суб'єктами регіонів та можливостями акумулювання та ефективного використання їх фінансового потенціалу. Обґрунтовано, що стратегічний регіональний розвиток орієнтований, в першу чергу, на підтримку сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Зроблено висновки, що розробка стратегічних рішень обласних адміністрацій та рад, як і органів місцевого самоврядування, пов'язана з розглядом питань, як нарощувати фінансовий потенціал регіону, як використовувати усі його складові, як забезпечувати підвищення ефективності його використання у постійній змінній фінансового простору регіону в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегічне планування регіонального розвитку, стратегічний регіональний розвиток, фінансовий потенціал регіону.

Olha Demianchuk,*ScD in Economics, Professor of Finance and Business Department,
The National University of Ostroh Academy*

STAGES IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING FOR REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

This study examines the evolution of strategic planning for regional development in Ukraine, tracing the institutionalization of state-level legislative frameworks and public policy mechanisms since independence. The author identifies five distinct developmental stages delineated by pivotal regulatory enactments, structural economic reforms, and administrative decentralization processes. Each evolutionary period catalyzed significant transformations in intergovernmental fiscal relations, fundamentally altering the mechanisms through which regional entities accumulate, manage, and leverage their endogenous financial potential. The research substantiates that contemporary regional strategic planning transcends baseline administrative compliance, functioning as an integrated adaptive system oriented toward long-term sustainable development amidst macroeconomic volatility and institutional uncertainty. Consequently, regional state administrations, local councils, and self-governing territorial communities must prioritize expanding fiscal autonomy, diversifying municipal revenue streams, and maximizing overall resource efficiency. Furthermore, the findings demonstrate that effective decentralized strategic planning yields substantial institutional benefits: it accelerates regional socioeconomic dynamism by orchestrating collaborative multi-stakeholder governance among municipal authorities, business associations, civil society organizations, and youth initiatives; reinforces territorial self-financing through tax base broadening and small- and medium-sized enterprise (SME) support; and improves regional creditworthiness to attract critical private capital. Ultimately, this historical periodization provides policymakers, regional economists, and public administrators with actionable analytical tools to design resilient, place-based development strategies that synchronize local financial capacities with overarching national modernization objectives.

Keywords: strategic planning of regional development, strategic regional development, financial potential of the region.

Постановка проблеми. На нашу думку, в умовах невизначеності та постійного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, пріоритетним завданням місцевим органам влади є досягнення ефективного рівня стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. Яке забезпечує ефективне використання їх фінансового потенціалу та просторового розвитку регіону. Ефективне використання фінансового потенціалу стратегічного розвитку регіону забезпечить досягнення головної мети Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року – «...посилення соціально-гуманітарної, економічної, просторової згуртованості України, підвищення рівня безпеки і добробуту громадян шляхом задоволення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки за принципом

«краще, ніж було», ефективного використання внутрішнього фінансового потенціалу територій, розвитку системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування» [1]. Саме це актуалізує проблему нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями стратегічного планування регіонального розвитку займалося значне коло вітчизняних науковців. Так, погоджуємось із думкою У. Мовчан, що «...протягом усього періоду незалежності стратегічне планування в Україні здійснюється хаотично та охоплювало виключно окремі сфери розвитку держави. За 30 років в Україні не було розроблено загальної методології для здійснення даної процедури на усіх рівнях управління державою та в межах різних структур, які беруть участь у процесах управління» [2]. М. Силенко стверджував, що «...державне регулювання розвитку регіонів здійснюється через інструменти та

механізми державної регіональної політики». Найважливішим і найскладнішим серед них він називав Державну стратегію регіонального розвитку, яка, погоджуємось з автором, є «...основним планувальним документом для координації державної політики у регіонах та реалізації секторальних стратегій» [3]. Н. Сітнікова та А. Кулак наголошували на «...доцільність вдосконалення стратегічного планування в Україні для забезпечення сталого розвитку навіть за умови викликів поточного часу на етапі переходу від відновлення до розвитку» [4]. Так як більшість досліджень було присвячено вивченню проблем та напрямів вдосконалення стратегічного планування на макrorівні, на сьогодні постає потреба у вивченні етапів становлення стратегічного планування на регіональному рівні та його вплив на регіональний розвиток і використання його фінансового потенціалу.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у виокремленні етапів становлення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні та характеристиці на кожному етапі особливостей формування нових фінансових відносин між суб'єктами регіонів та їх можливостей акумулювання та ефективного використання їх фінансового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Концептуальний зміст поняття «стратегічний регіональний розвиток» полягає у «...розробці дієвих заходів з підвищення якісних та кількісних показників соціально-економічного розвитку регіону на довгострокову перспективу. Такий розвиток передбачає коригування поставлених задач та видів залучення ресурсів та фінансового потенціалу регіону» [5]. Забезпечення стратегічного розвитку регіону передбачає розробку та реалізацію стратегій регіонального розвитку, що визначають основні напрями його соціально-економічної трансформації з метою забезпечення стійкості економічного розвитку та підвищення якості життя населення. У зв'язку з цим, однією з ключових проблем є узагальнення досвіду та розробка концептуальних та методичних засад стратегічного планування регіонального розвитку.

Аналізуючи формування державницьких підходів на рівні законодавства щодо стратегічного планування регіональної політики в незалежній Україні, стверджуємо, що вони характеризуються довготривалістю і складністю. Загалом можна виділити п'ять етапів, які характеризують прийняття важливих законодавчих документів та проведення реформ, які сприяли стратегічному регіональному розвитку (рис. 1).

Кожен із виокремлених етапів характеризувався формуванням нових фінансових відносин між суб'єктами регіонів та можливостями акумулювання та ефективного використання їх фінансового потенціалу.

В період першого етапу відбулося розроблення засад державності. Знаковими подіями було укладання Конституційного договору між Верховною Радою України та Президентом України «Про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період прийняття нової Конституції України» (1995 р.) та прийняття Закону України «Про всеукраїнський та місцевий референдуми» (1991 р.). Ці два нормативні документи встановили основи забезпечення народовладдя і безпосередньої участі громадян в управлінні державними та місцевими справами.

Під час другого етапу Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування (1997 р.), чим підтвердила зобов'язання щодо розбудови місцевого самоврядування. Також було прийнято низку важливих Законів України, які регулювали питання регіонального розвитку, зокрема, «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), «Про місцеві державні адміністрації» (1999 р.), «Про столицю України – місто-герой Київ» (1999 р.), «Про органи самоорганізації населення» (2001 р.), «Про Генеральну схему планування території України» (2002 р.) та «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст» (2004 р.). Важливими складовими означеного періоду стали Бюджетний кодекс України (2001 р.) та Земельний кодекс України (2001 р.). Також у цей період зроблено першу спробу реалізації державної регіональної політики, визначеної в Указі Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» (2001 р.) [6]. Відповідно до цього документа головною метою державної регіональної політики було створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення дотримання гарантованих

державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації на основі підвищення ефективності використання фінансового потенціалу регіонів, підвищення дієвості управлінських рішень, удосконалення роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування [6].

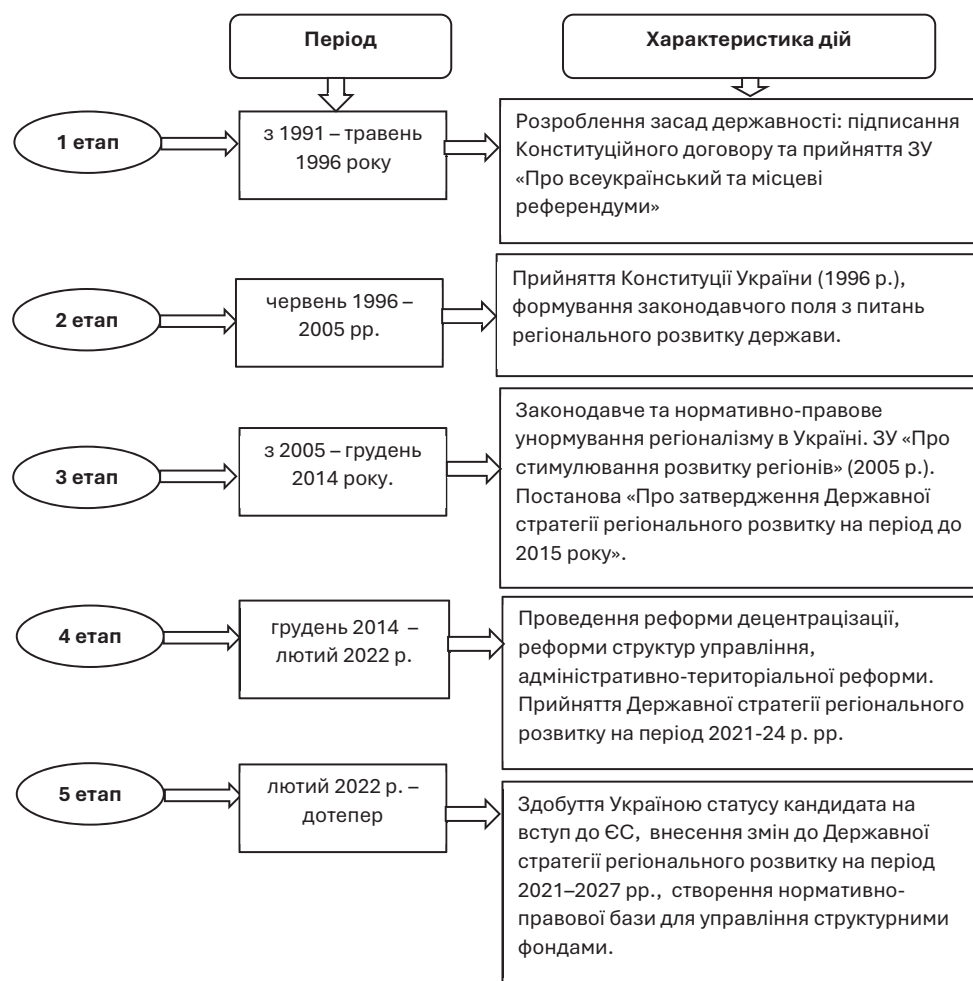


Рис. 1. Етапи становлення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні

Джерело: побудовано автором.

Третій етап стратегічного регіонального розвитку тривав в період визначення проблеми регіональних дисбалансів соціально-економічного розвитку регіонів України, тому найважливішим актом цього етапу був Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» (2005 р.), що визначав правові, економічні та організаційні засади реалізації державної регіональної політики щодо стимулювання розвитку регіонів та подолання депресивності територій [7]. Окрім цього, з метою забезпечення реалізації державної політики щодо стимулювання розвитку регіонів в період цього етапу Кабінетом Міністрів України було затверджено «Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 року» (2007 р.), Верховною Радою АРК, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами було розроблено і затверджено регіональні стратегії розвитку. На третьому етапі було прийнято нову редакцію Бюджетного кодексу України від 8.07.2010 р., який визначав правові засади функціонування бюджетної системи України, її принципи, основи бюджетного процесу і міжбюджетних відносин та відповідальність за порушення бюджетного законодавства. А також було прийнято Податковий кодекс України від 2.12.2010 р., норми якого розширили можливості доходної частини місцевих бюджетів за рахунок модернізації системи оподаткування та спричинили нарощування бюджетного потенціалу регіонів.

На четвертому етапі стратегічного регіонального розвитку відбувається одночасне впровадження двох фундаментальних процесів – децентралізації та реалізація низки стратегічних документів державного та регіонального рівнів: «Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (2015 р.), «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р.» (2014 р.), разом з якими в усіх областях реалізовувались

регіональні стратегії розвитку, розраховані до 2020 р. Стратегії регіонального розвитку як інструменти публічного управління усе частіше почали використовувати територіальні громади, хоча формування та реалізація стратегій для органів місцевого самоврядування базового рівня впродовж четвертого етапу законодавчо не унормовано. Особливо даний процес набув активності завдяки створенню об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали повноваження, рівні за своїм обсягом повноваженням міст обласного значення, що фактично означало наявність законодавчих, управлінських і фінансових умов для впровадження ними стратегій розвитку територій їх юрисдикції. Стимулюючим фактором для розробки та впровадження стратегій розвитку в ОТГ була можливість їх участі в конкурсі грантів Державного фонду регіонального розвитку, яка пов'язана із вимогою розробки об'єднаною громадою стратегічного плану [8]. На вимогу чинного законодавства впродовж цього періоду всіма регіонами України було розроблено стратегії розвитку до 2020 р. чи 2025 р. При цьому, під час стратегічного планування розвитку регіонів органи місцевого самоврядування почали використовувати програмно-цільовий метод бюджетування, а під час стратегічного планування проводити SWOT-аналіз регіону (аналіз сильних сторін та можливостей розвитку, відповідно слабких сторін та загроз), формулювати стратегічне бачення щодо розвитку регіону, а також його місії з чітким визначення стратегічних та операційних цілей. Наразі усі регіони законодавчо отримали можливості для забезпечення їх сталого розвитку на основі власного фінансового потенціалу та залученого інвестиційного та кредитного потенціалу. Таким чином, процес децентралізації та стратегічного планування регіонального розвитку забезпечив нівелювання негативного впливу на більшість регіонів України з початком війни (2014 р.) та Ковіду 19 (2019 р.). Гнучкі управлінські рішення щодо використання фінансового потенціалу для збалансування соціально-економічного розвитку регіонів, залучення інвестиційних ресурсів забезпечило органам місцевих адміністрацій на регіональному та територіальному рівні вирішити цілу низку питань: регулювати притік внутрішньо переміщених осіб, вирішувати питання щодо їх поселення, працевлаштування та ін., забезпечення закладів охорони здоров'я необхідним обладнанням у боротьбі з Ковідом 19 та ін.

П'ятий етап стратегічного регіонального розвитку відбувається в умовах воєнного стану і триває дотепер. Стратегічний регіональний розвиток протягом 2022–2025 рр. відбувався в період реалізації прийнятої у серпні 2020 р. Кабінетом Міністрів України Державної стратегії регіонального розвитку (ДСРР) до 2027 року. Документ окреслював генеральний вектор сталого розвитку регіонів та був розроблений відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року [9]. Однак повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України у лютому 2022 р. змусило українську виконавчу владу шукати способи адаптації ДСРР до реалій життя в умовах воєнного стану. Серед пріоритетів з'являється необхідність відновлення інфраструктури та посилення заходів безпеки, а отже, й сам документ потребував доопрацювання. Внесення змін до діючої стратегії у перший рік повномасштабного вторгнення був практично неможливим. Після не одного місяця роботи і консультацій уряду, експертів, всеукраїнських асоціацій органів самоврядування нова редакція Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки була представлена Мінінфраструктури в грудні 2023 р. [10]. Проте повністю оновлений варіант документу був затверджений Кабінетом Міністрів України в серпні 2024 р. [11]. Цей етап стратегічного регіонального розвитку характеризується новими викликами та поглибленням існуючих загроз соціально-економічного розвитку регіонів, спричиненими повномасштабним вторгненням. В окупованих територіальних громадах була зруйнована система управління, припинено надання адміністративних та публічних послуг. На окупованих територіях мали місце факти колабораціонізму, зокрема серед управлінців місцевого рівня. Одним із інструментів дестабілізації ситуації було проведення на окремих територіях псевдореферендумів. Руйнування інженерних мереж, соціальної інфраструктури, житлового фонду, мінування територій, знищення дорожньої інфраструктури, погіршення якості та доступності адміністративних та інших публічних послуг. Паралельно з цими негативними змінами, здобуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС ставить важливі завдання для втілення повноцінної євроінтеграції [12]. Тому на даний час відбувається розробка нової Державної стратегії регіонального розвитку на 2028–2034 рр., робота над якою розпочата в 2025 р.

Отож, стратегічний регіональний розвиток орієнтований, в першу чергу, на підтримку сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Це означає, що розробка стратегічних рішень обласних адміністрацій та рад, як і органів місцевого самоврядування, пов'язана з розглядом питань, як нарощувати фінансовий потенціал регіону, як використовувати усі його складові, як забезпечувати підвищення ефективності його використання у постійній зміні фінансового простору регіону в умовах невизначеності.

Висновки. У контексті дослідження визначено, що кожен виокремлений нами етап розвитку стратегічного планування регіонального розвитку має свої особливості формування нових фінансових відносин між суб'єктами господарювання регіонів та територіальних громад. Ці відносини підвищують можливості

акумулювання власних бюджетних ресурсів, залучення інвестиційних та кредитних ресурсів, що є складовими фінансового потенціалу регіонів. Таким чином, на нашу думку, стратегічний регіональний розвиток регіонів варто розглядати як процес формування, розподілу та ефективного використання фінансового потенціалу регіону (бюджетної, інвестиційної, фінансово-кредитної та організаційно-управлінської складової) для забезпечення сталого економічного та соціального зростання конкретного регіону. Саме стратегічне планування на регіональному та місцевому рівні забезпечить стимулювання регіональної активності шляхом залучення до стратегічного планування усіх груп стейкхолдерів (бізнес-лідери, громадські організації, молодіжні організації та ін.), нарощування самофінансування шляхом росту бази оподаткування та розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу в регіоні, розвинутих фінансово-кредитних відносин та залучення зовнішніх інвестицій регіоном в процесі реалізації Стратегії розвитку регіону.

Література:

1. Біла, С. О. (Ред.). (2011). Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості : збірник матеріалів «круглого столу». НІСД, 88.
2. Bila, S. O. (Ed.). (2011). Stratehii rozvytku rehioniv: shliakhy zabezpechennia diievosti [Regional development strategies: Ways to ensure effectiveness]: Roundtable materials collection. NISD, 88. [in Ukrainian].
3. Мовчан, У. В. (2022). Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 2(54), 23–26. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.2\(54\).264392](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.2(54).264392)
4. Movchan, U. V. (2022). Problemy stratehichnoho planuvannia v Ukraini v konteksti povnomasshtabnoi viiny [Challenges of strategic planning in Ukraine in the context of the full-scale war]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiologhiia. Pravo* [Bulletin of NTUU «KPI». Political Science. Sociology. Law], 2(54), 23–26. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.2\(54\).264392](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.2(54).264392) [in Ukrainian].
5. Силенко, М. Ф. (2024). Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77>
6. Sylenko, M. F. (2024). Stratehichne planuvannia v umovakh nevyznachenosti [Strategic planning under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77> [in Ukrainian].
7. Сітнікова, Н. П., & Кулак, А. О. (2024). Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. *Статистика України*, (2), 95–107. DOI: 10.31767/su.2(105)2024.02.09
8. Sitnikova, N. P., & Kulak, A. O. (2024). Stratehichne planuvannia natsionalnoho rozvytku: mizhnarodnyi ta vitchyzniani dosvid [Strategic planning of national development: International and domestic experience]. *Statystyka Ukrainy* [Statistics of Ukraine], (2), 95–107. DOI: 10.31767/su.2(105)2024.02.09 [in Ukrainian].
9. Пустовар, В. В. (2016). Формування стратегії розвитку регіону з урахуванням його інноваційно-інвестиційного статусу. *Ефективна економіка*, 4. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5755>>. (2026, серпень, 10).
10. Pustovar, V. V. (2016). Formuvannia stratehii rozvytku rehionu z urakhuvanniam yoho innovatsiino-investytsiinoho statusu [Formulating a regional development strategy taking into account its innovation and investment status]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], 4. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5755>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
11. Про Концепцію державної регіональної політики: указ Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001. Офіційний вісник України. 2001. № 22. Ст. 983. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>>. (2026, серпень, 10).
12. Pro Kontseptsiiu derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the Concept of State Regional Policy]: ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25.05.2001 r. № 341/2001 // Ofitsiyni visnyk Ukrainy. 2001. № 22. St. 983. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
13. Про стимулювання розвитку регіонів: закон України від 08.09.2005 р. № 2850- IV (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 2005. № 51. Ст. 548.< <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>>. (2026, серпень, 12).
14. Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv [On Stimulating Regional Development]: zakon Ukrainy vid 08.09.2005 r. № 2850- IV (zi zminamy). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2005. № 51. St. 548. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].
15. Державний фонд регіонального розвитку. <https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/derzhavniij-fond-regionalnogo-rozvitku/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=22641534373&utm_content=gid%7C%7Caid%7C%7Cplacement%7C&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22641535600&gbraid=0AAAAAqkMz0W0R-l0nkwmZTI9MDSdZeGd4&gclid=Cj0KCQjwsdnNBhC4ARIsAA_3hegA3-EbQdRS0IKMytjVNyIMnG0mGAWn9OautwoyMwe6dwZY0T9LaIgaArqnEALw_wcB>. (2026, серпень, 12).
16. Derzhavnyi fondu rehionalnoho rozvytku [State Fund for Regional Development]. <https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/derzhavniij-fond-regionalnogo-rozvitku/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=22641534373&utm_content=gid%7C%7Caid%7C%7Cplacement%7C&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22641535600&gbraid=0AAAAAqkMz0W0R-l0nkwmZTI9MDSdZeGd4&gclid=Cj0KCQjwsdnNBhC4ARIsAA_3hegA3-EbQdRS0IKMytjVNyIMnG0mGAWn9OautwoyMwe6dwZY0T9LaIgaArqnEALw_wcB>.

d4&gclid=Cj0KCQjwsdnNBhC4ARIsAA_3hegA3-EbQdRS0IKMytjVNyIMnG0mGAWn9OautwoyMwe6dwZY0T9LaIgaArqnEALw_wcB>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].

9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Дата оновлення: 13.08.2024. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>>. (2026, серпень, 13).

Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [State Strategy for Regional Development for 2021–2027], Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695. Data onovlennia: 13.08.2024. URL: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>>. (2026, August, 13). [in Ukrainian].

10. Мінінфраструктури презентувало проект оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. <<https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentovalo-proekt-onovlenoi-derzhavnoistratehiirehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky>>. (2026, серпень, 15).

Mininfrastruktury prezentovalo proekt onovlenoi Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [The Ministry of Infrastructure presented the draft of the updated State Strategy for Regional Development for 2021–2027]. <<https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentovalo-proekt-onovlenoi-derzhavnoistratehiirehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky>>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].

11. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF/ed20240822#Text>>. (2026, серпень, 15).

Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [State Strategy for Regional Development for 2021–2027], zatverdzhena postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695 (v redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13 serpnia 2024 r. № 940). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF/ed20240822#Text>>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].

12. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: ключові аспекти. *Міністерство відновлення, інфраструктури та транспорту України*. <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1476/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0_%D0%9C%D0%98%D0%A3_%D0%86%D0%9D%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%90_%D0%91%D0%A0%D0%9E%D0%A8%D0%A3%D0%A0%D0%90_A4_ukr__1_.pdf>. (2026, серпень, 16).

Onovlena Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [Updated State Strategy for Regional Development for 2021–2027]: kliuchovi aspekty. *Ministerstvo vidnovlennya, infrastruktury ta transportu Ukrainy* [Ministry for Restoration, Infrastructure and Transport of Ukraine]. <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1476/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0_%D0%9C%D0%98%D0%A3_%D0%86%D0%9D%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%90_%D0%91%D0%A0%D0%9E%D0%A8%D0%A3%D0%A0%D0%90_A4_ukr__1_.pdf>. (2026, August, 16). [in Ukrainian].



Отримано: 24 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 31 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: bereslavska@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8856-2478>

Email: kondmika@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0002-4626-1567>

Email: ddeminska@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0005-0104-7614>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-225-234](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-225-234)Береславська О. І., Кондаурова Д. О., Демінська Д. В. Специфіка та перспективи розвитку ринків капіталу в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 225–234.

УДК: 336.76

JEL-класифікатор: D24, D53, E24, E44, G11, G18

Береславська Олена Іванівна,*докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри
фінансових ринків та технологій
Державного податкового університету***Кондаурова Домініка Олександрівна,***Державний податковий університет***Демінська Дарія Віталіївна,***Державний податковий університет*

СПЕЦИФІКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКІВ КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

Стаття містить дослідження специфіки ринків капіталу в Україні. Розглядається функціональне призначення грошового ринку, фондового ринку та ринку деривативів. Визначаються інструменти кожного сегменту ринків капіталу та аналізується практика їх використання та можливості залучення інвестицій. Акцентується увага на існуючих недоліках та викликах у практичному використанні інструментів ринків капіталу та окремих його учасників в умовах воєнного стану. Обґрунтовуються напрями розвитку ринків капіталу в Україні.

Ключові слова: ринки капіталу, грошовий ринок, фондовий ринок, ринок деривативів, інструменти ринків капіталу, компанії з управління активами (КУА), Інститути спільного інвестування (ІСІ), інвестиції.

Olena Bereslavska,*Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Markets and Technologies,
State Tax University***Dominika Kondaurava,***State Tax University***Daria Deminska,***State Tax University*

SPECIFICITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF CAPITAL MARKETS IN UKRAINE

The article is devoted to the study of capital markets in Ukraine. It is noted that in accordance with the current legislation, domestic capital markets include money and stock markets, as well as derivatives markets. The study focuses on examining the specifics of each segment of the capital market, their functional purpose, and the features of the tools for attracting investment. In general, capital markets perform important economic and social functions, but each individual market segment has its own functional purpose. It is noted that the purpose of the money market is to provide its participants with short-term financing and liquidity support, and this determines the specifics of this market and its tools. An assessment of the use of money market instruments showed that the most relevant remain the NBU certificates of deposit (CD), which play the role of regulating excess liquidity in the banking sector under martial law. Other instruments have a certain potential for investment, but are not used enough, which is a challenge for the money market.

The stock market in Ukraine is functioning, has adapted to the challenges of martial law, but remains structurally limited. An assessment of the use of stock market instruments showed that the largest volume of transactions is concluded with government bonds, while the share of all other instruments remains insignificant. Investors attract capital only through government bonds, which is a specific feature of the domestic stock market. A challenge for the stock market of Ukraine is the imperfect activity of asset management companies (AMCs) and their management of CII. A positive aspect of the functioning of the stock market is the simplification and expansion of investors' access to financial instruments through the introduction of digital technologies.

The most limited in Ukraine is the derivatives market, the purpose of which is to hedge risks and set prices for underlying assets. Swaps, which are used by participants to hedge currency risks, predominate among the instruments of this market. For the development of the market, significant changes in the current legislation and currency liberalization are necessary.

Promising directions for the development of capital markets in Ukraine are substantiated, including the harmonization of domestic legislation with EU standards and their digitalization.

Keywords: capital markets, money market, stock market, derivatives market, capital market instruments, asset management companies (AMCs), Collective Investment Schemes (CISs), investments.

Постановка проблеми. Зростання економіки України в період воєнного стану та післявоєнного відновлення є безумовним національним вибором та парадигмою розвитку. Успішна реалізація стратегії економічного зростання передбачає адекватну систему його фінансування, яка представляє собою сукупність джерел короткострокових та довгострокових інвестицій та механізмів їх надходження у реальний сектор економіки.

Ринки капіталу є специфічними механізмами, що здійснюють алокацію фінансових ресурсів та ефективний трансферт національних заощаджень в інвестиції, які, в свою чергу, є своєрідним «паливом» розвитку. Адже ступінь зрілості національних ринків капіталу багато в чому визначає темпи та якість економічного зростання. При цьому не останню роль у цих процесах сьогодні відіграють інноваційні фінансові технології, які сприяють ефективному функціонуванню та розвитку ринків капіталу. У цьому контексті надзвичайної актуальності набувають питання дослідження специфіки, тенденцій, викликів і перспектив розвитку ринків капіталу в Україні в умовах воєнного стану як механізму забезпечення макроекономічної стабільності та залучення інвестицій, а також використання цифрових сервісів, що спрощують та розширюють доступ інвесторів до фінансових інструментів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема зрілості ринків капіталу в Україні та їх ефективності в залученні інвестицій залишається у полі зору вітчизняних науковців в силу своєї актуальності та вагомого значення для держави. Вона є багатоаспектною та комплексною, так як охоплює широке коло економіко-правових чинників, її різні аспекти знайшли широке відображення у працях вітчизняних науковців. Зокрема, С. Шишков, Ю. Живова розглядають та аналізують інституційні проблеми функціонування ринків капіталу України крізь призму впливу фактичної діяльності регулятора на якість правового регулювання та рівень правової визначеності [1]. Ю. Коваленко, В. Корнєєв, Я. Белінська досліджують теоретико-методичні засади інвестиційної діяльності різних груп учасників ринків капіталу та пропонують власне бачення класифікації інвесторів на риках капіталу [3]. Я. Белінська, О. Коляда аналізують розвиток ринку капіталів, структуру їх торгів до і під час воєнного стану, розглядають ОВДП та визначають їх переваги для ринку.

Серед українських науковців, чий науковий доробок містить дослідження проблем функціонування фондового ринку як основного сегменту ринку капіталів, доцільно виділити таких авторів: Ю. Шулик, Н. Іванчук, А. Комар, які розглядали стан фондового ринку України, оцінювали інституційні заходи, інфраструктуру ринку, визначали чинники впливу на його діяльність [4]; Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович, В. Ганусич, Д. Вайданич, які визначали важливість фондового ринку як ключового елемента фінансової системи, що забезпечує перерозподіл капіталу, мобілізацію інвестиційних ресурсів та формування індикативних сигналів для прийняття стратегічних рішень [5]; У. Андрусів, А. Черчату, Ю. Орловську, які досліджували сучасний стан та основні тенденції розвитку фондового ринку України в умовах економічних трансформацій та євроінтеграційних процесів [6]; В. Харабару, Р. Грешка, В. Харабару, що аналізували сучасний стан та перспективи розвитку національного фондового ринку [7].

У значному переліку наукових праць та публікацій містяться положення, недоліки, аналіз та докази, надзвичайно цінні для розуміння окремих аспектів функціонування ринків капіталу чи його окремих сегментів. Багато з них мають високий потенціал їх практичного застосування. Разом з тим, на сьогодні залишається коло питань, які потребують більш глибокого дослідження, зважаючи на посилення впливу на згадану проблематику викликів воєнного стану в Україні та впровадження цифрових технологій, які спрощують інвесторам доступ до ринків капіталу.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження специфіки, особливостей і викликів ринків капіталу в Україні в умовах воєнного стану та визначення напрямів їх розвитку в умовах євроінтеграційних процесів. Досягнення поставленої мети передбачає вирішити наступні завдання: розглянути кожний окремий сегмент ринків капіталу та визначити їх функціональне призначення; розглянути учасників та специфіку інструментів і оцінити їх ступінь застосування в умовах воєнного стану; зацентувати увагу на особливостях та викликах, що мають місце на ринках капіталу України; визначити перспективні напрями розвитку ринків капіталу в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Ринки капіталу є важливими для економічного розвитку будь-якої країни. Вони забезпечують короткостроковим та довгостроковим капіталом приватний та державний сектори економіки. Світовий досвід показує, що нерозвиненість та інституційна слабкість ринків капіталу гальмує процес економічного зростання, обмежує фінансовий потенціал та можливості поступального розвитку національного господарства та не сприяє також розвитку нових перспективних капіталомістких сфер виробництва.

Ринки капіталу виконують важливі економічні та соціальні функції, зокрема: 1) сприяють залученню інвестицій, економічному зростанню, розвитку сфери фінансових послуг та посиленню корпоративного управління; 2) надають інвестиційні можливості населенню (придбання фінансових інструментів прямо на ринку, або через компанії з управління активами (КУА) та недержавні пенсійні фонди (НПФ); 3) створюють умови до «демократизації» залучення фізичних осіб до розподілу прибутку підприємств, що є важливим внеском у більш справедливий розподіл доходів у суспільстві.

Кожна країна прагне розвинути власні ринки капіталу для підтримки своєї економіки. Рівень їх глибини та капіталізації залежить від ступеня розвитку економіки. Розвинені країни, такі як США, Японія, Англія, мають глибокі та ліквідні ринки, а їх капіталізація за 7 місяців 2026 р. складала 75 трлн дол., 6,2–8,7 трлн дол., 3,4–4,0 трлн дол. відповідно [8].

Щодо України, то ринки капіталу все ще залишаються недостатньо розвинутими та структурно обмеженими, проте в умовах збройної агресії вони продовжують своє функціонування з відповідними викликами та перспективами. Згідно ст. 4 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», ринки капіталу охоплюють фондовий ринок, ринок деривативних фінансових інструментів та грошовий ринок [9]. Розподіл ринків капіталу на три сегменти зумовлюється їх специфікою, переліком інструментів та функціональним призначенням. Більшість вітчизняних науковців ототожнюють ринки капіталу з фондовими ринками, з чим важко погодитись. Розуміння різниці між грошовим, фондовим ринками та ринком деривативів є ключовим для інвесторів, фінансових аналітиків і бізнес-менеджерів. Ці ринки мають специфіку та задовольняють різні фінансові потреби їх учасників. Логіка нашого дослідження передбачає розглянути особливості та перспективи розвитку всіх трьох сегментів вітчизняного ринку капіталів.

Грошовий ринок – це ринок, на якому укладаються угоди з короткостроковими борговими інструментами, що мають високу ліквідність і короткі терміни погашення – до одного року. Його основне функціональне призначення полягає у забезпеченні бізнесу, уряду та інших організацій короткостроковим фінансуванням та підтримці ліквідності. Грошовий ринок дає можливість фінансовим установам управляти короткостроковими потребами в капіталі, а також забезпечує можливості для інвесторів, які шукають безпечні та ліквідні інвестиції на короткий термін.

На ринку грошей, хоч і йдеться про гроші, як об'єкт «продажу», не можна говорити про «купівлю» та «продаж» у звичайному розумінні, як це робиться на ринках товарів. Його особливість полягає у специфіці інструментів, за якими здійснюються угоди і, які представляють собою короткострокові високоліквідні фінансові зобов'язання (зі строком погашення до року), що використовуються державою (урядом), банками та бізнесом для оперативного управління ліквідністю. До основних таких інструментів належать казначейські зобов'язання, банківські та депозитні сертифікати, векселі й угоди РЕПО. Інструменти грошового ринку легко перетворюються на готівку, мають низький ризик завдяки високій кредитній якості, ідеальні для тих, хто шукає короткострокові інвестиції.

Грошовий ринок в Україні є достатньо розвинутим сегментом ринків капіталу, а його обсяги вимірюються показниками грошової маси (М3) та грошової бази (гроші НБУ). Наведена у табл. 1 динаміка цих показників свідчить про їх щорічне зростання, незважаючи на воєнний стан.

Таблиця 1

Динаміка показників обсягу грошового ринку України у 2021–2025 рр. (млрд грн)¹

Рік	Грошова маса (М3)	Темп зростання (%)	Грошова база	Темп зростання (%)
2021	2071,36	13,7	692,83	13,1
2022	2501,62	12,9	792,54	19,6
2023	3077,19	21,6	976,94	23,3
2024	3488,38	11,1	1052,11	7,7
2025	4021,31	14,1	1174,53	11,6

Джерело: складено на основі [10].

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MFS_2022-01.pdf¹ Дані показники наведені за січень–грудень кожного року.



Практика використання інструментів грошового ринку в Україні має певну специфіку, пов'язану з обмеженим застосуванням, особливо в період воєнного стану. Зокрема, випуски та операції з казначейськими зобов'язаннями (державні боргові цінні папери, які засвідчують право їх власника на отримання грошей та доходу від держави і емітентом яких є держава в особі її уповноваженого органу – Міністерства фінансів України) за період 2022–2026 рр. не проводяться. Уряд та Мінфін повністю перейшли на випуск та розміщення облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП), зокрема й військових ОВДП. За даними Мінфіну, останні масові серії казначейських зобов'язань випускалися у 2014–2015 рр. обмеженими тиражами, після чого цей інструмент фактично перестав використовуватись.

В теперішній час надзвичайно актуальними та такими, що застосовується для регулювання ліквідності банків та контролю за інфляцією є депозитні сертифікати (ДС) Національного банку України (НБУ). Вони випускаються у вигляді електронних боргових цінних паперів і мають два види: овернайт – розміщення коштів на одну ніч (до наступного робочого дня); строкові сертифікати – випуски на кілька днів (7, 14 днів) або на три місяці.

НБУ активно використовує ДС, що зумовлено їх функціональним призначенням, зокрема: а) як основного інструменту монетарної політики для зниження інфляційного тиску та вилучення зайвої ліквідності з банківської системи; б) як способу для банків без ризику отримати гарантований дохід на вільну гривню, яку вони поки що не видали у вигляді кредитів; в) як опосередкований інструмент заохочення банків підвищувати ставки за гривневими вкладками для громадян.

Таблиця 2

Динаміка операцій НБУ з регулювання ліквідності банків у 2022–2026 рр.

Рік	Загальний обсяг залучених коштів (млн грн)	З мобілізації коштів банків шляхом розміщення депозитних сертифікатів	
		Процентна ставка (%)	Середня кількість банків за рік (од.)
2022	52 683 580,0	23,0	64
2023	86 576 928,0	16,0	58
2024	98 779 503,0	13,5	58
2025	111 325 835,0	15,5	56
2026 (7 міс.)	73 278 259,0	15,0	54

Джерело: складено на основі [11].

У 2022–2026 рр. обсяги операцій НБУ з депозитними сертифікатами мали тенденцію до зростання. Аналіз інформації, наведеної у табл. 2, свідчить про використання ДС суто для регулювання ліквідності банків, яка за період 2022–2025 рр. суттєво зросла. Так, загальний обсяг залучених коштів банків протягом зазначеного періоду зріс більше, ніж у два рази, що свідчить про надлишкову ліквідність банків у період воєнного стану. Обсяги депозитів в банках суттєво зростають, а темпи кредитування бізнесу під час війни залишаються помірними через воєнні ризики і банки вкладають кошти у ДС НБУ. Така ситуація є серйозним макроекономічним викликом на грошовому ринку. Масове вкладення коштів банків в ДС, а не в кредитування, стримує зростання ВВП, обмежує розвиток бізнесу та знижує ефективність монетарної політики, віддзеркаленням якої є грошовий ринок.

Щодо вітчизняних банків, то вони мають право випускати ощадні (депозитні) сертифікати як боргові цінні папери, проте на практиці класичні паперові сертифікати зараз майже не використовуються, оскільки більшість банків надають перевагу звичайним строковим депозитам.

Не досить активно та у невеликих обсягах на вітчизняному грошовому ринку використовуються векселі. Операції з векселями дають банкам змогу отримувати додатковий комісійний та процентний дохід, залучати нових корпоративних клієнтів і диверсифікувати ризики завдяки короткостроковим інструментам фінансування та гарантіям. Банки України авалують, акцептують та обліковують векселі².

Представлена у табл. 3 інформація показує, що, незважаючи на переваги операцій банків з векселями (забезпечення гнучкості фінансування бізнесу; зниження ризиків у розрахунках), їх кількість має тенденцію до падіння за 2021–2025 рр., а сума операцій є незначною, порівняно з іншими інструментами грошового ринку, зокрема ОВДП та ДС НБУ.

² Авалювання, акцептування та облік векселів є ключовими банківськими операціями з векселями, які забезпечують гарантію платежу, виконання зобов'язань за переказними векселями та фінансування клієнтів. Банки проводять ці операції для зменшення ризиків неплатежу та надання ліквідності бізнесу.

Таблиця 3

Динаміка операцій банків з векселями у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Темп зростання за 2021–2025 (%)
Кількість векселів, з якими здійснено операції авалювання або врахування (одиниці)	5 877	3 232	4 457	4 949	4 634	87,8
Сума, на яку здійснено операції авалювання або врахування векселів (млн грн)	14 783	11 365	16 617	18 324	22 886	154,8

Джерело: складено та розраховано на основі [11].

Зважаючи на наведену вище статистику можна дійти висновку, що перспективи операцій банків з векселями в Україні є обмеженими, а ринок залишається нішевим та низьколіквідним. За даними НБУ, більшість вітчизняних банків (близько 60 %) взагалі не проводять операції з векселями [12]. Серед основних викликів використання даного інструменту грошового ринку є те, що операції банків з векселями мають високі ризики несплати, складну процедуру юридичного оформлення та залежать від суворого законодавчого регулювання. Частина українських банків через це повністю відмовляється від надання таких послуг та проведення операцій.

Інструментом грошового ринку також є угоди РЕПО (Repurchase Agreement, REPO), які представляють собою двосторонні фінансові угоди з продажу цінних паперів та їх зворотного викупу у визначений строк за заздалегідь обумовленою ціною. РЕПО використовують для залучення короткострокового капіталу під заставу цінних паперів, найчастіше – державних облігацій. В Україні ці угоди укладаються з ОВДП. Цей інструмент є критично важливим для функціонування фінансової системи. Учасники укладання РЕПО угод та їх цілі представлені у табл. 4.

Таблиця 4

Учасники та цілі використання РЕПО операцій

Учасник ринку	Цілі використання операцій РЕПО
Національний банк України	Регулювання ліквідності в банківській системі країни. Через тендери РЕПО НБУ кредитує банки або вилучає зайву ліквідність.
Банки	Швидке покриття касових розривів (дефіциту грошей) або заробіток на залишках коштів під надійну заставу
Брокери та інвестори	Залучення коштів для купівлі нових активів (кредитне плече) або тимчасове отримання дефіцитних цінних паперів.
Великий бізнес	Розміщення великих обсягів капіталу на короткий строк під вищий відсоток, ніж стандартні банківські депозити.

Джерело: розроблено автором.

На грошовому ринку НБУ використовує угоди РЕПО як інструмент підтримки ліквідності банків, проте останні роки банківська система України перебуває в стані профіциту ліквідності. У середньому щоденний обсяг вільних коштів, які банки розміщують у депозитних сертифікатах НБУ, становить від 410 до 500 млрд грн [11]. Через це обсяг операцій РЕПО з боку НБУ (надання кредитів під заставу ОВДП) є незначним, так як банкам не потрібне додаткове рефінансування. За даними НБУ, станом на 2026 р. (травень) укладено 98 договорів на загальну суму 11 556,4 млн грн. Для порівняння, у вересні 2025 р. цей показник становив 4 039 млн грн. Ринкові ставки за угодами РЕПО у 2026 р. укладаються в діапазоні від 15,00 % до 16,25 % річних, що тісно корелює з обліковою ставкою НБУ (15,0 % – 15,5 %). Угоди укладаються на термін від 1 до 183 днів. [15].

До специфіки даного інструменту грошового ринку слід віднести наявність певних ризиків, попри те, що РЕПО вважається одним з найнебезпечніших інструментів. Зокрема, це кредитний ризик (дефолт контрагента), який виникає в учасників угоди (покупець не поверне папери, або продавець не викупить їх назад); ринковий ризик (падіння вартості цінних паперів) результатом якого є унеможливлення грошовим забезпеченням покрити вартість укладеної угоди повністю.

Таким чином, грошовий ринок України, як свідчить проведена вище оцінка стану застосування його інструментів, в цілому демонструє свою функціональність та адаптивність, незважаючи на воєнний стан, значний профіцит ліквідності банківської системи та дисбаланс у використанні його окремих інструментів. При цьому, ринок фокусується на короткостроковій ліквідності, а не на довгострокових інвестиціях.

Важливим сегментом ринку капіталів в Україні є фондовий ринок, функціональне призначення якого полягає у мобілізації вільних фінансових ресурсів та їх ефективному перерозподілі між секторами



економіки, бізнесом та інвесторами. Основними учасниками фондового ринку є емітенти, інвестори, професійні учасники та регуляторні органи. Кожна група має власні цілі та завдання, представлені у табл. 5.

Таблиця 5

Учасники фондового ринку України та цілі здійснення операцій з цінними паперами

Учасник ринку	Цілі здійснення операцій
Емітенти (юридичні особи держава, місцеві органи влади або підприємства), які емітують цінні папери (акції, облигації).	Залучення додаткового капіталу для розвитку бізнесу, фінансування проєктів, або покриття боргів; Диверсифікація джерел фінансування (альтернатива банківським кредитам); Підвищення публічної впізнаваності та престижу компанії.
Інвестори (фізичні та юридичні особи, які вкладають вільні кошти в цінні папери з метою отримання вигоди. Вони поділяються на індивідуальних та інституційних (інвестиційні фонди, пенсійні фонди, страхові компанії) інвесторів.	Отримання доходу (у вигляді дивідендів за акціями або відсотків/купонів за облигаціями); Збереження капіталу від інфляції; Збільшення вартості капіталу (зростання ринкової ціни цінних паперів).
Професійні учасники ринку (торговці цінними паперами (брокери та дилери), фондові біржі, депозитарії та компанії з управління активами (КУА).	Отримання прибутку від надання фінансових, посередницьких, консультаційних та депозитарних послуг; Забезпечення ліквідності, прозорості та безперервності проведення торгів.
Регулятори та державні органи (НКЦПФР, саморегулювльні організації (СРО).	Захист прав інвесторів та запобігання фінансовим махінаціям; Контроль за дотриманням законодавства та стабільністю ринку; Формування прозорих і чесних умов для всіх гравців.

Джерело: розроблено автором за [8; 16].

Специфіка фондового ринку визначається його інструментами та інфраструктурою (біржовий та позабіржовий сегменти, депозитарій). Інструментами фондового ринку є цінні папери (ЦП) і деривативи, які використовуються для інвестування, збереження капіталу та управління ризиками.

В Україні фондовий ринок функціонує і має значний обсяг укладених угод, однак залишається структурно обмеженим. За минулий 2025 р. його обсяг перевищив 2 трлн грн, а співвідношення до ВВП зросло з 12 % до 24 % [17]. Проте ринкова капіталізація вітчизняного фондового ринку порівняно з країнами, що мають глибоку капіталізацію є надзвичайно малою, у 2025 р., за нашими розрахунками, вона складала близько 2,3 % від ВВП.

Зазначимо, що у разі політичних, економічних і фінансових потрясінь фондовий ринок перетворюється на територію невизначеності та асиметрій, зону волатильності та ризиків [18]. Разом з тим, в умовах війни український ринок демонструє високу адаптивність та стійкість, важливою складовою якої є забезпечення безперервної роботи фінансової інфраструктури та депозитарної системи, а також розвиток сучасних цифрових сервісів, які спростили та розширили доступ інвесторів до фінансових інструментів. Сучасні цифрові сервіси на фондовому ринку України включають державні інформаційні системи розкриття даних (SMIDA, Stockmarket), платформи для купівлі держоблігацій (Дія, банківські застосунки), а також інвестиційні онлайн-додатки та сервіси альтернативного інвестування (Inzhur).

Викликом вітчизняного фондового ринку є обмеженість фінансових інструментів, з якими укладаються угоди. Аналіз інформації, представленої у табл. 6, засвідчує домінування в обсягах торгівлі цінними паперами ОВДП. Зокрема, за 6 місяців 2026 р. частка ОВДП у загальних обсягах торгів на біржовому фондовому ринку складала 77,38 %.

Таблиця 6

Обсяг торгів фінансовими інструментами та їх частка на біржових фондових ринках України у розрізі їх видів у 2021–2026 рр.

Рік	Акції		ОВДП		Інші фінансові інструменти	
	абс. (млн грн)	частка у загальних обсягах (%)	абс. (млн грн)	частка у загальних обсягах (%)	абс. (млн грн)	частка у загальних обсягах (%)
2021	695,32	0,15	443 756,88	98,62	5 533,6	1,23
2022	1 031,24	0,64	152 825,19	95,14	6 779,57	4,22
2023	117,1	0,03	406 008,7	93,03	30 306,3	6,94
2024	300,58	0,05	547 926,26	83,43	108 458,41	16,52
2025	1 602,66	0,16	734 090,13	74,75	246 366,55	25,09
2026 (6 міс.)	103,03	0,01	563 293,69	77,38	164 509,1	22,61

Джерело: складено та розраховано автором за даними [12].

ОВДП закономірно залишаються основним інструментом вітчизняного фондового ринку, так як в умовах воєнної агресії вони відіграють важливу роль у фінансуванні потреб держави та підтримці макрофінансової стабільності. Завдяки цифровізації та інтеграції державних сервісів військові ОВДП стали доступними широкому колу українських та міжнародних приватних інвесторів³. Проте у перспективі потрібно розширювати можливості та структуру фондового ринку: створювати умови для привабливості корпоративних облігацій, акцій інвестиційних фондів, інших інструментів, через які український бізнес зможе залучати довгостроковий капітал [17].

Викликом для фондового ринку залишається недосконала діяльність КУА⁴, які є його основними суб'єктами. Головною проблемою в їх діяльності є поширення «кептивних» структур, які виконують лише номінальні та технічні функції замість реального професійного менеджменту. В Україні, за інформацією НКЦПФР, дуже мало КУА, які у дійсності виконують притаманні їм функції управління активами (фондами), пошуку інвесторів та проєктів, в які доцільно інвестувати капітал. На сьогодні, багато КУА створюються під конкретних бенефіціарів чи фінансово-промислових груп. Інколи такі КУА взагалі розглядаються як внутрішні підрозділи корпорацій, а управління операціями за банківськими рахунками фондів передаються до бухгалтерії таких корпорацій, що є грубим порушенням чинного законодавства [16].

За даними НКЦПФР, станом початок вересня 2026 р. на фондовому ринку України налічується 263 КУА, які професійно керують 2100 ІСІ. Обсяг активів в управлінні КУА складає 763 702 млн грн. Щодо кількості ІСІ, то їх популярність та кількість пояснюється податковою пільгою, яка їм надана. Відповідно до норм Податкового кодексу України, звільняються від оподаткування податком на прибуток кошти спільного інвестування (у т.ч. доходи від операцій з активами ІСІ та доходи, нараховані на активи ІСІ) [16].

Для удосконалення діяльності, КУА повинна: 1) самостійно приймати рішення щодо управління активами ІСІ; 2) діяти в інтересах інституційного інвестора (формувати інвестиційний портфель відповідно до інвестиційної декларації з метою отримання максимального доходу за мінімально можливих ризиків з урахуванням умов, зазначених у договорі про управління активами, кон'юнктури ринку цінних паперів, ризику вибору контрагента та інших факторів ризику); 3) аналізувати якість активів, що належать інституційному інвестору, а також активи, в які планується здійснювати інвестування; проводити моніторинг вартості таких активів та розраховувати ризики, пов'язані з утриманням чи продажем активів; 4) розробляти пропозиції щодо інвестиційної політики ІСІ, у разі створення фондів взагалі формувати її [21].

Підсумовуючи, зазначимо, що фондовий ринок в Україні функціонує, проте має багато викликів та перебуває у стані глибокої структурної трансформації, де лівова частка операцій здійснюється з ОВДП, в той час, як операції з акціями наближаються до нуля. Головними чинниками, що визначають його діяльність сьогодні є воєнний стан, недостатня ліквідність інших фінансових інструментів, крім держоблігацій. Залучення довгострокових інвестицій відбувається у дуже обмежених обсягах і має специфічну структуру, про що вище зазначалося.

Відповідно до чинного законодавства, ще одним сегментом ринків капіталу є ринок деривативів, функціональне призначення якого полягає у перерозподілі фінансових ризиків (хеджуванні) та ціноутворенні на базові активи. Специфіка функцій даного ринку визначає й специфіку його інструментів, якими є форварди, ф'ючерси, опціони і свопи. В Україні цей сегмент ринку є недостатньо ліквідним та обмеженим.

Таблиця 7

Загальний обсяг торгів деривативами у 2022–2026 рр. (млн грн)

Вид деривативу	2022	2023	2024	2025	2026 (січень – червень)	Частка у заг. обсягах, % (2026 р.)
Опціон на купівлю	-	-	-	-	248,97	0,02%
Опціон на купівлю «кол»	-	-	-	-	1 503,32	0,12%
Своп	-	-	37289,86	181177,02	138 603,47	10,90%
Форвард	-	-	-	-	4 491,12	0,35%
Форвардний контракт	-	-	-	-	267,52	0,02%
Державний дериватив	-	-	3,77	0,09	3,00	0,0002%
Ф'ючерсний контракт	5,87	-	-	-	-	-

Джерело: складено на основі [19].

³ У 2023 р. Міністерство фінансів України, НБУ та НКЦПФР запустили перше в Україні комплексне цифрове рішення для іноземців. Завдяки інтеграції платформи групи ІСУ з іншими державними реєстрами, громадяни країн-партнерів (ЄС, США, Велика Британія, Канада, Японія тощо) можуть пройти віддалену верифікацію та купувати облігації у кілька кліків.

⁴ КУА – це фінансова установа, завданням якої є управління активами фондів (інститутів спільного інвестування (ІСІ) та недержавними пенсійними фондами).

Обмеженість даного ринку пояснюється нерозвиненістю спотового ринку базових активів (крім валютного), наявністю жорстких валютних обмежень з боку НБУ, непослідовність податкового законодавства та відсутність повноцінної клірингової інфраструктури. Інформація, наведена у табл. 7, показує, що найбільше угод укладається зі свопами, які використовуються для хеджування валютних ризиків. Інші види деривативів та обсяги укладених з ними угод є мізерними. Удосконалення вітчизняного законодавства, формування ринків базових активів (аграрного, енергетичного) та розвиток сек'ютизації активів, а також фінансова грамотність сприятимуть розвитку ринку деривативів та залучення на ньому інвестицій.

Висновки. Ринки капіталу в Україні функціонують та адаптувалися до воєнного стану. Проте їх діяльність спрямована на внутрішнього інвестора, що впливає на рівень капіталізації ринку. Для залучення на вітчизняний ринок іноземних інвесторів необхідно сформувати нові механізми та бізнес-моделі, створити регуляторні умови, зрозумілі іноземному інвестору.

Розвитку ринків капіталу в Україні сприятиме європейська інтеграція фінансового сектору, складовою якої є гармонізація українського законодавства зі стандартами Європейського Союзу. Ця гармонізація є фундаментальною передумовою для залучення іноземних інвестицій, інтеграції у європейський фінансовий простір та суттєвого підвищення рівня довіри до національного ринку капіталів. Синхронізація правил роботи на ринках капіталу із загальноєвропейськими (зокрема, з директивами MiFID II, MiFIR, AIFMD, UCITS⁵) дозволить перетворити локальні та ізольовані ринки на зрозумілі і безпечні майданчики для глобальних інвесторів. Основними напрямками гармонізації з європейським законодавством та їхній вплив на ринки капіталу в Україні повинні стати:

- захист прав інвесторів, зокрема впровадження стандартів MiFID II щодо розкриття інформації, класифікації клієнтів та управління конфліктами інтересів, що дозволить знизити ризики шахрайства, забезпечити прозорість та підвищення довіри роздрібних та інституційних інвесторів;
- протидія зловживанням, яка полягає в імплементації норм Регламенту про зловживання на ринку (MAR), встановленні жорсткої відповідальності за інсайд та маніпулювання, що дасть можливість створити рівні умови для всіх учасників ринку, нівелювати корупційні ризики та нечесну конкуренцію;
- формування екосистеми фінансових інструментів, розширення та легалізація спектру деривативів в Україні, структурованих продуктів та запуск класичних європейських інвестиційних фондів, що створить можливість ефективного хеджування ризиків (валютних, процентних, товарних) та ширший вибір інструментів для капіталовкладень;
- прозорість та звітність, зокрема перехід емітентів на стандарти таксономії ЄС, МСФЗ та врахування критеріїв ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління), що спростить оцінку українських активів іноземними аналітиками, доступ до «зеленого» фінансування ЄС;
- посилення ролі регулятора, а саме надання НКЦПФР більшої незалежності та повноважень згідно з принципами IOSCO (38 базових принципів та цілей ефективного регулювання ринків капіталів, розробленими Міжнародною організацією комісій з цінних паперів), можливість членства у міжнародних наглядових структурах, швидке розслідування фінансових злочинів.

Перспективним напрямом розвитку ринків капіталу в Україні є їх цифровізація, зокрема перехід роботи традиційних бірж (ПФТС, Перспектива) на електронні цифрові платформи, впровадження електронного обліку фінансових інструментів, використання штучного інтелекту для швидкого аналізу даних та прогнозування цін, перетворення активів на цифрові токени для швидких та прозорих розрахунків.

Література:

1. Шишков, С.С., Живова, Ю.В. (2026) Інституційні проблеми функціонування ринків капіталу в умовах впливу діяльності регулятора на якість правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*, 94 (3), 204-210. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.3.27>
- Shyshkov, S.Ye., Zhyvova, Yu.V. (2026) Instytutsiini problemy funktsionuvannia rynkiv kapitalu v umovakh vplyvu diialnosti rehuliatora na yakist pravovoho rehuliuвання [Institutional problems of capital markets functioning in the context of the influence of the regulator's activities on the quality of legal regulation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, Seriya: Pravo* [Uzhhorod National University Scientific Herald. Series Law], 94 (3), 204-210. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.3.27> [in Ukrainian].
2. Коваленко, Ю. М., Корнєєв, В. В., Белінська Я. В. (2023) Особливості інвестиційної діяльності учасників ринків капіталу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 30 (58), 55–63. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-55-63](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-55-63)
- Kovalenko, Yu. M., Korniev, V. V., Belinska, Ya. V. (2023) Osoblyvosti investytsiynoi diialnosti uchasyhnykh rynkiv kapitalu [Features of investment activities of capital market participants]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho*

⁵ MiFID II, MiFIR, UCITS та AIFMD – це ключові законодавчі акти Європейського Союзу, які регулюють ринки фінансових послуг, інвестиційні фонди та захист прав інвесторів.



universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «*Ekonomika* [Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series], 30 (58), 55–63. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-55-63](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-55-63) [in Ukrainian]

3. Белінська, Я., Коляда, О. (2023) Розвиток фінансового інвестування на ринку капіталів України в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*, 1(46), 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-2>

Belinska Ya., Koliada O. (2023) Rozvytok finansovoho investuvannia na rynku kapitaliv Ukrainy v umovakh viiny. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], 1(46), 15–20.

4. Шулик, Ю., Іванчук, Н., Комар, А. (2025) Розвиток ринку цінних паперів для зростання інвестиційного потенціалу України. *Економіка та суспільство*, 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-109> [in Ukrainian].

Shulyk, Yu., Ivanchuk, N., Komar, A. (2025) Rozvytok rynku tsinnykh paperiv dlia zrostannia investytsiinoho potentsialu Ukrainy [Development of the securities market to increase the investment potential of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-109> [in Ukrainian].

5. Бачо, Р., Пойда-Носик Н., Макарович В., Ганусич В., Вайданич Д. (2025) Прогноз розвитку фондового ринку України в умовах економічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 4 (55), 409–418. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56>

Bacho, R., Poida-Nosyk N., Makarovych V., Hanusych V., Vaidanych D. (2025) Prohnoz rozvytku fondovoho rynku Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Forecast of the development of the Ukrainian stock market in conditions of economic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], 4 (55), 409–418. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56> [in Ukrainian].

6. Андрусів, У.Я., Черчата, А.О., Орловська, Ю.В. (2024) Трансформація фондового ринку України в умовах цифровізації та Європейської інтеграції: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*, 196, 237–243. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.237-243>

Andrusiv U.Ya., Cherchata A.O., Orlovska Yu.V. (2024) Transformatsiia fondovoho rynku Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ta Yevropeiskoi intehratsii: suchasni vyklyky ta perspektvyvy rozvytku [Transformation of the Ukrainian stock market in the context of digitalization and European integration: modern challenges and development prospects.]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Scope], 196, 237–243. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.237-243> [in Ukrainian].

7. Харабара, В., Грешко, Р., Харабара, В. (2024) Фондовий ринок України: стан, актуальні проблеми та перспективи. *Молодий вчений*, 6 (130), 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-16>

Kharabara, V., Hreshko, R., Kharabara, V. (2024) Fondovyi rynek Ukrainy: stan, aktualni problemy ta perspektvyvy [Ukrainian stock market: status, current problems and prospects]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], 6 (130), 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-16> [in Ukrainian].

8. Report on global market capitalization for 2026. <<https://businessstats.com/biggest-companies-in-the-world-by-market-value/>>. (2026, July, 12).

9. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>>. (2026, липень, 12).

Pro rynku kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky : Zakon Ukrainy [On capital markets and organized commodity markets: Law of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>>. (2026, July, 12). [in Ukraine].

10. Статистика фінансових ринків Національного банку України. <<https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic>>. (2026, липень, 12).

Statystyka finansovykh rynkiv Natsionalnoho banku Ukrainy [Financial Market Statistics of the National Bank of Ukraine]. <<https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic>>. (2026, July, 12). [in Ukraine].

11. Монетарна політика НБУ. <<https://bank.gov.ua/ua/markets/liquidity>>. (2026, липень, 12).

Monetarna polityka NBU [Monetary policy of the NBU]. <<https://bank.gov.ua/ua/markets/liquidity>>. (2026, July, 12). [in Ukrainian].

12. Операції банків з векселями 2025 рік. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Operatsiyi_z_vekselyamy_2025_pr_2026-04-09.pdf?v=16>. (2026, липень, 18).

Operatsii bankiv z vekseliamy 2025 rik [Bank operations with bills of exchange 2025]. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Operatsiyi_z_vekselyamy_2025_pr_2026-04-09.pdf?v=16>. (2026, July, 18). [in Ukrainian].

13. Розрахунковий центр. РЕПО з контролем ризиків. <<https://settlement.com.ua/repo-risk-control/>>. (2026, липень, 18).

Rozrakhunkovyi tsentr. REPO z kontrolem ryzykiv [Settlement center. REPO with risk control]. <<https://settlement.com.ua/repo-risk-control/>>. (2026, July, 18) [in Ukrainian].

14. Операції на вторинному ринку по типам операцій по ОВДП. <<https://bank.gov.ua/ua/markets/ovdp/otc-transactions-operations>>. (2026, липень, 22).

Operatsii na vtorynnomu rynku po tybam operatsii po OVDP [Secondary market transactions by type of OVDP transactions]. <<https://bank.gov.ua/ua/markets/ovdp/otc-transactions-operations>>. (2026, July, 22) [in Ukrainian].

15. Обсяг операцій НБУ з регулювання ліквідності банків. <<https://bank.gov.ua/ua/markets/liquidity>>. (2026, липень, 25).

Obsiah operatsii NBU z rehuliuвання likvidnosti bankiv [Volume of NBU operations to regulate bank liquidity]. <<https://bank.gov.ua/ua/markets/liquidity>>. (2026, July, 25). [in Ukrainian].

16. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. <<https://www.nssmc.gov.ua/about-us/about-us/>>. (2026, серпень, 05).

Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku [National Securities and Stock Market Commission]. <<https://www.nssmc.gov.ua/about-us/about-us/>> (2026, August, 5). [in Ukrainian].

17. Україні потрібний ринок капіталу, здатний залучати приватні інвестиції у відновлення. <<https://www.nssmc.gov.ua/ua-oleksii-semeniuk-ukraini-potriben-rynok-kapitalu-zdatnyi-zaluchaty-pryvatni-investytsii-u-vidnovlennia/>>. (2026, серпень, 07).

Україні потрібний ринок капіталу, здатний залучати приватні інвестиції у відновлення [Ukraine needs a capital market capable of attracting private investment in recovery]. <<https://www.nssmc.gov.ua/ua-oleksii-semeniuk-ukraini-potriben-rynok-kapitalu-zdatnyi-zaluchaty-pryvatni-investytsii-u-vidnovlennia/>>. (2026, August, 07). [in Ukrainian].

18. Береславська, О. І. (2024) Фондовий ринок України: проблеми та перспективи розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 35(63), 34–39. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-35(63)-34-39

Bereslavska O. I. (2024) Fondovyi rynek Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Stock market in Ukraine: problems and development prospects]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Ekonomika»* [Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series], 35(63), 34–39. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-35(63)-34-39 [in Ukrainian].

19. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. <<https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>>. (2026, серпень, 15).

Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku. Ofitsiinyi sait Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku [Analytical data on the development of the stock market. Official website of the National Securities and Stock Market Commission]. <<https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>>. (2026, August, 15). [in Ukrainian].

Отримано: 24 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 30 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: khomyak67@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0002-6161-3807>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-235-244](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-235-244)

Хом'як М. С. Просторовий потенціал та система індикаторів виміру фінансового простору регіонів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острого : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 235–244.

УДК: 336.61

JEL-класифікація: G38, H70, R22

Хом'як Мирослав Степанович,
докторант кафедри публічних фінансів
Державного податкового університету

ПРОСТОРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ВИМІРУ ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНІВ

У статті розглянуто концептуальні засади сутності введеного в науковий обіг поняття «просторовий потенціал» як самостійної дослідницької категорії та запропоновано систему індикаторів виміру фінансового простору регіонів. Автор розглядає просторовий потенціал регіону як інтегральну спроможність території генерувати, акумулювати та перерозподіляти економічні й фінансові ресурси, що зумовлена конфігурацією просторових зв'язків, рівнем взаємодії суб'єктів та позицією (віддаленістю) регіону у системі «центр – периферія». Автор зазначив, що, на відміну від фінансового потенціалу, просторовий потенціал визначається відносним розташуванням регіону та його включеністю до національних і глобальних потоків, другою ознакою є динамічність, третьою – емерджентність та четвертою – вимірюваність через індикатори щільності, зв'язності та центральності. Розкриваючи методологічні основи формування фінансового простору регіонального розвитку, автор зазначив на його фундаментальній властивості як багатомірність. Автор зазначив, що фінансовий простір, як системне утворення, на відміну від існуючих підходів, коли його системні властивості зосереджуються переважно на інституційній, ресурсній або фінансовій підсистемах, є представленим як синтез п'яти структурних підсистем: інституційної, ресурсної, інструментальної, регуляторної, інформаційної. Автором запропонований шестивимірний підхід до аналізу фінансового простору (глибина, доступність, ефективність, стійкість, інклюзивність, інтегрованість), забезпечений аналітичним інструментарієм, який лежить в площині запропонованої структури фінансового простору (інституційна, ресурсна, інструментальна, регуляторна та інформаційна підсистеми), дозволяє подолати обмеженість одновимірних оцінок та забезпечити комплексне вимірювання його параметрів, що вкрай важливо для оцінки просторового та фінансового потенціалу в контексті формування та реалізації стратегії регіонального розвитку.

Ключові слова: просторовий потенціал регіону, ознаки просторового потенціалу регіону, система індикаторів виміру фінансового простору регіонів.

Myroslav Khomyak,

Doctoral student of the Department of Public Finance, State Tax University

SPATIAL POTENTIAL AND THE SYSTEM OF INDICATORS FOR MEASURING THE FINANCIAL SPACE OF REGIONS

The article examines the conceptual foundations of the concept of «spatial potential» – introduced into scientific discourse as an independent research category—and proposes a system of indicators for measuring the financial space of regions. The author views the region's spatial potential as the territory's integrated capacity to generate, accumulate, and redistribute economic and financial resources, a capacity determined by the configuration of spatial linkages, the level of interaction among actors, and the region's position (distance) within the «center–periphery» system. The author noted that, unlike financial potential, spatial potential is determined by a region's relative location and its integration into national and global flows; its second characteristic is dynamism, the third is emergence, and the fourth is measurability through indicators of density, connectivity, and centrality. The introduction of the proposed category of «regional spatial potential» aligns with the priorities of state regional policy and modern international approaches. The author noted that the financial space, viewed as a systemic entity – and in contrast to existing approaches that focus its systemic properties primarily on institutional, resource, or fiscal subsystems – is presented as a synthesis of five structural subsystems: institutional, resource, instrumental, regulatory, and informational. On this basis, the author noted that these subsystems are capable of capturing the spatial potential dimension, thereby overcoming the limitations of one-dimensional assessments, revealing hidden structural imbalances in regional financial development, and opening up new opportunities for diagnosing and designing regional financial policy mechanisms. The author proposes a six-dimensional approach to analyzing financial space (depth, accessibility, efficiency, stability, inclusivity, and integration). Supported by an analytical toolkit aligned with the proposed structure of financial space – comprising institutional, resource, instrumental, regulatory, and informational subsystems – this approach overcomes the limitations of one-dimensional assessments and enables a comprehensive measurement of

parameters. This is crucial for evaluating spatial and financial potential within the context of formulating and implementing regional development strategies.

Keywords: spatial potential of a region, characteristics of a region's spatial potential, system of indicators for measuring the financial space of regions.

Постановка проблеми. Сучасна теорія регіональної економіки оперує розгалуженим понятійно-категоріальним апаратом, у межах якого центральне місце посідає категорія «потенціал». Водночас традиційні конструкти – «економічний потенціал регіону», «фінансовий потенціал регіону», «ресурсний потенціал території» – попри їхню теоретичну розробленість, не охоплюють у повному обсязі тієї специфічної сукупності можливостей, що виникає внаслідок взаємодії суб'єктів у фінансовому просторі та зумовлена саме просторовою організацією економічної діяльності. Поняттю «потенціал» як базовій економічній категорії притаманна змістова багатоаспектність: воно відображає складні, агреговані та консолідовані економічні процеси, зв'язки й відносини [1]. Проте більшість наявних дефініцій фіксують потенціал як статичну сукупність ресурсів, ігноруючи його просторово-релятивний характер, тобто залежність від конфігурації відносин між центром і периферією, від щільності економічних зв'язків та від ефекту агломерації. Необхідність їх врахування визначає доцільність введення в науковий обіг поняття «просторовий потенціал» як самостійної дослідницької категорії. Без неї аналіз процесів формування фінансового простору розвитку регіонів залишається фрагментарним і не дає змоги пояснити, чому за подібного обсягу ресурсів різні території демонструють принципово відмінну спроможність до фінансового самовідтворення. Потреба цієї категорії посилюється й тим, що чинна нормативна база, зокрема Закон України «Про засади державної регіональної політики», оперує поняттям просторової згуртованості, проте не пропонує адекватного аналітичного інструмента для її кількісного та якісного вимірювання [2]. Саме це зумовлює актуальність введення в обіг поняття «просторовий потенціал регіону» та розроблення системи індикаторів виміру фінансового простору регіону.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним підґрунтям є синтез двох наукових традицій. Першою є вітчизняна школа дослідження потенціалу регіону, в межах якої сформовано уявлення про потенціал як про інтегральну спроможність території до розвитку, що включає природно-ресурсну, виробничу, трудову, інноваційну та фінансову складові [3, 18; 4]. Авторами цієї школи доведено, що економічний потенціал регіону є основою його розвитку та потребує системного управління [4], а понятійно-категоріальний апарат потенціалу вимагає чіткої класифікації наукових поглядів на трактування дефініції «потенціал» [5]. Другою традицією є нова економічна географія, започаткована працями П. Кругмана, метою якої є пояснення просторової структури господарства через моделювання ефектів агломерації, транспортних витрат та зростаючої віддачі від масштабу [6]. Дослідження свідчить, що економічна географія досліджує саме причини нерівномірності просторового розвитку, інтегруючи досягнення економічної теорії з аналізом розміщення [7]. Водночас є суттєве обмеження концепції Кругмана: її висновки орієнтовані переважно на історію та реалії США і потребують адаптації до перехідних економік [6, 4]. Поєднання цих двох традицій дає змогу визначити просторовий потенціал не як просту суму ресурсів, а як емерджентну властивість регіональної системи, що породжується взаємодією розміщених у просторі економічних агентів. Такий підхід узгоджується з трактуванням регіону як категорії просторового розвитку, що передбачає врахування складної просторово-часової динаміки [8, 50].

Мета і завдання дослідження. Метою статті є визначення концептуальних засад сутності введенного в науковий обіг поняття «просторовий потенціал» як самостійної дослідницької категорії та обґрунтування системи індикаторів виміру фінансового простору регіонів. Завданнями дослідження є на основі існуючих підходів трактування поняття «просторовий розвиток» ввести нове поняття «просторовий потенціал» та розробити систему індикаторів для виміру і оцінки фінансового простору регіону.

Виклад основного матеріалу. Виходячи із вітчизняних та зарубіжних підходів трактування потенціалу розвитку регіону, на наш погляд, є доцільним введення у науковий обіг нової категорії «просторовий потенціал регіону». Зміст цієї категорії ми розкриваємо як інтегральну спроможність території генерувати, акумулювати та перерозподіляти економічні й фінансові ресурси, що зумовлена конфігурацією просторових зв'язків, рівнем взаємодії суб'єктів та позицією (віддаленістю) регіону у системі «центр – периферія».

На відміну від фінансового потенціалу, який вимірюється переважно обсягом фінансових ресурсів, що формуються та використовуються на території [9; 10, 109], просторовий потенціал визначається відносним розташуванням регіону та його включеністю до національних і глобальних потоків. Другою ознакою є динамічність – просторовий потенціал не є фіксованою величиною, а змінюється внаслідок інфраструктурних, інституційних та логістичних трансформацій, наприклад розвитку системи експортної логістики

регіонів України в умовах трансформації глобальних ланцюгів [11]. Третьою ознакою є емерджентність: сукупна спроможність простору перевищує арифметичну суму потенціалів окремих його складових унаслідок синергетичних ефектів агломерації. Четвертою ознакою є вимірюваність через індикатори щільності, зв'язності та центральності, що відрізняє пропоновану категорію від терміна «простір». Зазначені ознаки у сукупності формують унікальний зміст поняття, який не дублюється наявними категоріями регіоналістики.

Принциповим є розмежування просторового потенціалу із суміжними поняттями. Економічний потенціал регіону охоплює всю сукупність продуктивних сил території та розглядається як основа її розвитку [11; 12, 217], тоді як просторовий потенціал ґрунтується не на наявності ресурсів, а на їхній просторовій організації та доступності. Фінансовий потенціал регіону, як один з основоположних чинників формування ефективної системи регіонального розвитку [9], є вужчою категорією, що описує грошово-вартісний вимір ресурсної бази; натомість просторовий потенціал виступає чинником, який зумовлює нерівномірність розміщення цього фінансового потенціалу між територіями. Соціальний потенціал регіону, оцінка якого обґрунтовує вибір методів реалізації регіональної політики [12, 217], та природно-ресурсний потенціал, що розглядається як сукупність природних ресурсів і умов [3], є складовими, які набувають ваги за умови сприятливої просторової конфігурації. Таким чином, просторовий потенціал займає проміжне положення між загальним економічним потенціалом і конкретними його видами, виконуючи функцію сполучної, інтегруючої ланки.

Категоріальний простір дослідження інфраструктури фінансового ринку також підтверджує необхідність такого інтегруючого поняття для пояснення регіональних диспропорцій [13]. Подібне розмежування усуває термінологічну невизначеність і забезпечує послідовність понятійного апарату дисертації.

Дослідження свідчить про значні структурні диспропорції у розвитку різних регіонів, що зберігаються навіть у періоди загального зростання валового внутрішнього продукту. За даними офіційної статистики, валовий регіональний продукт демонструє стійку концентрацію у кількох центрах, що дає змогу будувати рейтинги регіонів за їхнім внеском у національний продукт та виокремлювати найбільш продуктивні території [14;15]. Ця концентрація не пояснюється виключно обсягом наявних ресурсів – вона значною мірою зумовлена просторовими чинниками: близькістю до ринків, транспортною зв'язністю та агломераційними ефектами, що підтверджує урбанізаційний прояв потенціалу розвитку економічного простору регіонів і значної їхньої диференціації в умовах глобальної конкуренції [11]. Регіональний розвиток в Україні характеризується суспільно-просторовою нерівністю та поляризацією, що набувають характеру системної проблеми [16]. Особливо гостро просторовий чинник виявляється у периферійних та агрорегіонах, де низька щільність зв'язків стає фундаментальним обмеженням ефективної просторової організації суспільства [17, 3]. Тому для адекватного опису фінансового простору розвитку регіонів категорія «просторовий потенціал» є не лише теоретично, а й практично необхідною.

Уведення пропонованої категорії просторовий потенціал регіону узгоджується з пріоритетами державної регіональної політики та сучасними міжнародними підходами. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначає стратегічною метою посилення соціально-гуманітарної, економічної та просторової згуртованості України [18], що термінологічно й концептуально кореспондує з пропонованою категорією. План заходів на 2025–2027 рр. з реалізації цієї стратегії містить положення щодо комплексного відновлення регіонів, зокрема реінтеграції деокупованих територій, що актуалізує потребу в інструментах вимірювання просторового потенціалу [19]. На міжнародному рівні дослідження свідчить про утвердження просторового підходу як магістрального: у звітах OECD Regional Outlook запропоновано політичну дорожню карту підтримки відстаючих та стагнуючих регіонів за одночасного збереження динаміки найрозвиненіших територій [20, 21]. У доповіді Світового банку «Reshaping Economic Geography» доведено, що держави, які успішно реформували власну економічну географію, мають вищі темпи розвитку [22]. В аналітичних оглядах також згадується значущість просторового підходу: за оцінками PwC, ефективність освоєння інвестицій для відновлення (перевищує 524 млрд дол. США) прямо залежить від просторового розподілу [23]. Таким чином, пропонована категорія вписується у нормативну дослідницьку термінологію.

Узагальнюючи, введення поняття «просторовий потенціал» є важливим для поглибленого наукового дослідження формування фінансового простору розвитку регіонів України. По-перше, ця категорія поєднує вітчизняну наукову традицію з інструментарієм нової економічної географії. По-друге, вона має самостійний зміст, що визначається ознаками релятивності, динамічності, емерджентності та вимірюваності, і не дублює суміжних категорій економічного, фінансового, соціального чи природно-ресурсного потенціалу. По-третє, її доцільність підтверджується на практиці стійкою просторовою поляризацією економіки України, яку неможливо пояснити суто ресурсними чинниками. По-четверте, категорія

узгоджується з пріоритетами державної політики просторової згуртованості та з підходами провідних міжнародних організацій.

Застосування категорії «просторовий потенціал» дає змогу краще пояснити регіональні фінансові диспропорції і створює методологічну основу для подальшого аналізу тенденцій розвитку фінансового простору регіону.

Розкриваючи методологічні основи формування фінансового простору регіонального розвитку, нами зазначалася його фундаментальна властивість як багатомірності. Вона означає, що даний простір не може бути адекватно описаний єдиним виміром чи показником, а потребує його аналізу в кількох взаємопов'язаних площинах. Щодо таких площин, фінансовий простір, як системне утворення, на відміну від існуючих підходів, коли його системні властивості зосереджуються переважно на інституційній, ресурсній або фінансовій підсистемах, був представлений як синтез п'яти структурних підсистем: інституційної, ресурсної, інструментальної, регуляторної, інформаційної. Саме на цій основі, на наш погляд, ці підсистеми здатні відобразити вимір просторового потенціалу, що дозволяє подолати обмеженість одновимірних оцінок, виявити приховані структурні дисбаланси регіонального фінансового розвитку та відкрити нові можливості для діагностики і проєктування механізмів регіональної фінансової політики.

В контекст міжнародних індикаторів до найбільш комплексних відносять Індекс фінансового розвитку МВФ, розроблений К. Сваруп, А. Саїді та С. Клаессенсом. Він охоплює шість субіндексів: глибина фінансових інституцій, доступність фінансових інституцій, ефективність фінансових інституцій, глибина фінансових ринків, доступність фінансових ринків та ефективність фінансових ринків [25]. В той же час, цей індекс розраховується лише на національному рівні та не враховує регіональну диференціацію, що обмежує його аналітичну цінність для дослідження регіонального фінансового простору.

Дослідження Дж. Апергіса та ін. (2024) пропонують розширений багатовимірний індекс фінансового розвитку для Філіппін, що включає додатковий вимір стабільності [25]. У Доповіді OECD «Going Granular with Regional and Municipal Fiscal Data» розвинуто методологічний підхід до аналізу субнаціональних фінансових даних, що дозволяє деталізувати картину фінансових процесів на регіональному та муніципальному рівнях [26]. Тейлор та Френсіс у своїй роботі, присвяченій багаторівневим феноменам у фінансовій географії, обґрунтовують необхідність аналізу фінансових процесів одночасно на різних просторових масштабах [27].

Відтак, у науковій літературі методики переважно зосереджені на національному рівні та не приділяють достатньої уваги внутрішньорегіональній диференціації фінансового простору. З урахуванням цих наукових результатів та в руслі нашого комплексного багаторівневого підходу вважаємо за доцільне виокремлення шести ключових вимірів фінансового простору регіону, кожен з яких характеризує специфічний аспект його функціонування та може бути конкретизований через відповідну систему показників.

Перший вимір – глибина фінансового простору, що відображає ступінь насиченості території фінансовими ресурсами та інструментами. Цей вимір корелює з поняттям «financial depth» у термінології МВФ і може бути виміряний через відношення обсягу кредитів приватному сектору до ВРП, співвідношення депозитів до ВРП, обсяг активів фінансових інституцій на душу населення [29]. За даними МВФ, індикатори глибини фінансових інституцій України залишаються значно нижчими за показники країн Центральної та Східної Європи, що свідчить про «мілкість» вітчизняного фінансового простору [24]. На регіональному рівні ця проблема набуває ще гострішого характеру, оскільки більша частина фінансових ресурсів концентрується у столичному регіоні та найбільших промислових центрах.

В якості другого виміру можна взяти доступність фінансового простору, що характеризує ступінь можливості для різних категорій економічних суб'єктів (домогосподарств, малого та середнього бізнесу, громад) залучатися до фінансових відносин та користуватися фінансовими послугами. НБУ у звіті про фінансову інклюзію зафіксував значні регіональні відмінності у рівні доступу населення до фінансових послуг, зокрема банківських рахунків, кредитних продуктів та страхових полісів [29, 22–35]. Цей вимір набуває особливого значення в контексті воєнних дій, коли значна частина територій зазнала руйнувань фінансової інфраструктури, а внутрішньо переміщені особи стикаються з бар'єрами доступу до фінансових послуг у нових місцях проживання.

Третім виміром є ефективність фінансового простору в розумінні відображення здатності фінансових інституцій та ринків трансформувати заощадження в інвестиції, забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів та мінімізувати транзакційні витрати. Цей вимір є критично важливим для регіонального розвитку, оскільки саме ефективність фінансового простору визначає, наскільки ресурси, мобілізовані на території, спрямовуються на продуктивне використання, а не «витікають» в інші регіони чи країни. Дослідження М. Сокола та Л. Патакчіні засвідчують, що фінансіалізація економіки призводить до систематичного

перетікання фінансових ресурсів з периферійних регіонів до фінансових центрів, що підриває ефективність периферійного фінансового простору [30, 404–407].

Четвертий вимір – стійкість фінансового простору, що характеризує його здатність зберігати основні параметри функціонування та адаптуватися до зовнішніх шоків без критичної деградації. Цей вимір є особливо актуальним для України, де фінансовий простір регіонів зазнав безпрецедентних шоків, пов'язаних з повномасштабним вторгненням, і продемонстрував диференційовану стійкість залежно від географічного розташування, структури економіки та ступеня диверсифікації фінансової системи. За оцінками НБУ, банківська система загалом продемонструвала достатній запас міцності, однак на регіональному рівні спостерігалися суттєві відмінності у динаміці кредитування, обсягах депозитів та якості активів [31].

Інклюзивність фінансового простору, на наш погляд, має бути п'ятим виміром, що визначає ступінь залученості всіх категорій населення та бізнесу до фінансових відносин, зокрема вразливих груп (жінок, молоді, осіб з інвалідністю, мешканців сільської місцевості). Глобальна база даних Findex Світового банку у 2025 р. засвідчує, що в країнах, які розвиваються, 40 % дорослого населення здійснювали заощадження на фінансових рахунках у 2024 р., що на 16 п. п. більше, ніж у 2021 р. [32]. Для України питання фінансової інклюзії набуло особливої гостроти в контексті відновлення від наслідків воєнних дій та необхідності забезпечення доступу до фінансових послуг для внутрішньо переміщених осіб та мешканців деокупованих територій.

Шостий вимір – це інтегрованість (connectivity) фінансового простору, яка характеризує інтенсивність та якість зв'язків між елементами фінансового простору регіону, а також між регіональним фінансовим простором та просторами інших рівнів (національним, міжнародним). Цей вимір відображає ступінь інтегрованості регіону у більш широкі фінансові мережі та його здатність залучати зовнішні фінансові ресурси. Результати дослідження придатності застосування концепції глобальних фінансових мереж до аналізу регіонального розвитку, засвідчують, що ступінь включеності регіону у глобальні фінансові потоки суттєво визначає його інвестиційну привабливість та темпи економічного зростання [33].

Природньо, аналітичне дослідження стану фінансового простору передбачає розроблення системи індикаторів, які дозволяють кількісно оцінити його параметри та динаміку. Фактично така система повинна включати показники за кожним із шести ідентифікованих вимірів (табл. 1).

Таблиця 1

Система індикаторів виміру фінансового простору регіонів

Вимір	Індикатори
глибина	– відношення банківських кредитів до ВРП, – обсяг депозитів на душу населення, – капіталізація цінних паперів регіональних емітентів відносно ВРП.
доступності	– кількість банківських відділень та банкоматів на 100 тис. населення, – частка дорослого населення, що має банківський рахунок, – кількість POS-терміналів на 10 тис. населення.
ефективності	– спред процентних ставок, – частка непрацюючих кредитів, – коефіцієнт трансформації заощаджень в інвестиції.
стійкості	– волатильність ресурсної бази, – рівень достатності капіталу банківських установ регіону, – частка проблемних активів.
інклюзивності	– гендерний розрив у доступі до фінансових послуг, – частка малого та середнього бізнесу, що має доступ до кредитування.
інтегрованість	– частка іноземних інвестицій у загальному обсязі інвестицій регіону, – обсяг міжбюджетних трансфертів, – кількість міжнародних фінансових установ, присутніх у регіоні.

Джерело: сформовано автором.

Відтак, важливий висновок лежить у площині того, що фінансовий простір регіону функціонує не ізольовано, а в системі складних горизонтальних та вертикальних взаємодій, що утворюють багаторівневу архітектуру фінансових відносин. При цьому вертикальний вимір таких взаємодій визначається ієрархічною підпорядкованістю фінансового простору регіону національному фінансовому простору, а через нього – міжнародному та глобальному. Ця ієрархія проявляється у декількох площинах: регуляторній (регіональний фінансовий простір функціонує в рамках національного законодавства та міжнародних зобов'язань), ресурсній (значна частина фінансових ресурсів формується та перерозподіляється на національному рівні), інституційній (головні офіси банків та фінансових компаній зосереджені на національному рівні, а в регіонах діють їхні підрозділи), інформаційній.

Горизонтальний вимір взаємодії визначається зв'язками між фінансовими просторами регіонів одного ієрархічного рівня. Ці зв'язки реалізуються через міжрегіональні фінансові потоки (перерозподіл бюджетних коштів, міжрегіональне кредитування, рух капіталу), конкуренцію регіонів за фінансові ресурси (інвестиції, кваліфіковані фінансові кадри), а також кооперацію (спільні інфраструктурні проекти, кластерні ініціативи). Важливо наголосити, що в дослідженні ОЕСР відзначено, що регіональні диспропорції у фінансовому розвитку є характерною рисою більшості країн ОЕСР, причому ці диспропорції мають тенденцію до зростання в умовах фінансових криз та структурних трансформацій [21, 45–62].

У контексті горизонтальних взаємодій важливе значення має визначення того, які процеси регіонального розвитку домінують – конвергенції чи дивергенції. М. Сокол та Л. Патакчіні на прикладі єврозони довели, що монетарна політика центральних банків може посилювати просторову поляризацію, сприяючи перетіканню фінансових ресурсів з периферії до центру [30, 399–413]. І. Сторонянська у монографічному дослідженні обґрунтувала, що в Україні переважають дивергентні тенденції розвитку регіонів, які посилюються нерівномірністю розподілу фінансових ресурсів [34]. Зокрема концентрація банківського капіталу у столичному регіоні та обмеженість кредитних ресурсів для периферійних територій є однією з ключових перешкод для збалансованого регіонального розвитку.

Особливістю вертикальної взаємодії підсистем фінансового простору в Україні є наявність складної системи міжбюджетних відносин, яка зазнала суттєвих трансформацій в ході реформи фінансової децентралізації. І хоча остання забезпечила суттєве зростання доходів місцевих бюджетів, проте не усунула фундаментальних диспропорцій у фінансовій спроможності регіонів. В. Мартиненко на підставі комплексної оцінки впливу фінансової децентралізації на сталий розвиток регіонів за 2015–2024 рр. дійшла висновку, що децентралізація мала диференційований вплив на різні регіони, посиливши потенціал фінансово-спроможних територій та, водночас, ускладнивши становище депресивних [35]. За даними порталу «Децентралізація», у 2025 р. динаміка приросту власних доходів місцевих бюджетів у реальному вимірі (з урахуванням інфляції) засвідчила зростання фінансової автономії більшості громад, проте глибина міжрегіональних відмінностей залишається значною [40].

Продовжуючи цей контекст, сформуємо матрицю, яка демонструє, яким чином кожна з п'яти підсистем проявляється у кожному з шести вимірів (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця прояву підсистем у вимірах фінансового простору

Підсистеми/ Вимір	1. Глибина	2. Доступність	3. Ефективність	4. Стійкість	5. Інклюзивність	6. Інтегрованість
Інституційна	Щільність мережі фін. установ на території	Географічне покриття точками обслуговування	Продуктивність інституцій (ROA, ROE)	Достатність капіталу, ліквідність	Обслуговування вразливих груп	Інтеграція в нац./міжнар. інституційні мережі
Ресурсна	Обсяг кредитів/депозитів до ВРП	Рівність доступу до фін. ресурсів	Трансформація заощаджень в інвестиції	Диверсифікація джерел ресурсів	Ресурси для мікрокредитування, ВПО	Залучення зовнішніх фін. Ресурсів
Інструментальна	Різноманітність доступних інструментів	Адаптованість продуктів до потреб МСБ	Співвідношення вартості/якості послуг	Наявність інструментів хеджування ризиків	Спрощені продукти для незахищених верств	Доступ до міжнародних фін. Інструментів
Регуляторна	Норми щодо мін. капіталу, резервів	Антимонопольне регулювання	Стимулювання конкуренції	Макропруденційні норми, стрес-тести	Регулювання захисту прав споживачів	Гармонізація з міжнародними стандартами
Інформаційна	Обсяг фін. даних, аналітики	Цифрова фін. інклюзія, мобільний банкінг	Швидкість обробки фін. інформації	Кіберзахист, безперервність систем	Фін. грамотність населення	Інтегрованість інформаційних систем

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, фінансовий простір регіону являє собою складну адаптивну систему, що формується на основі п'яти структурних підсистем (інституційної, ресурсної, інструментальної, регуляторної, інформаційної) та аналізується у шести вимірах (глибина, доступність, ефективність, стійкість, інклюзивність, інтеграційність). Ця система вбудована у вертикальну ієрархію рівнів (від локального до глобального) та мережу горизонтальних міжрегіональних зв'язків. Чотири синергетичні характеристики (емерджентність, ієрархічність, відкритість та адаптивність) визначають його якісну природу як цілісного утворення,

а не механічної суми елементів. Саме взаємодія між усіма цими компонентами породжує синергетичний ефект, який визначає просторовий потенціал, реальну спроможність фінансового простору виконувати свої функції – мобілізацію, розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів на користь регіонального розвитку.

Схематичне представлення структури фінансового простору регіонів наведено на рис. 1.

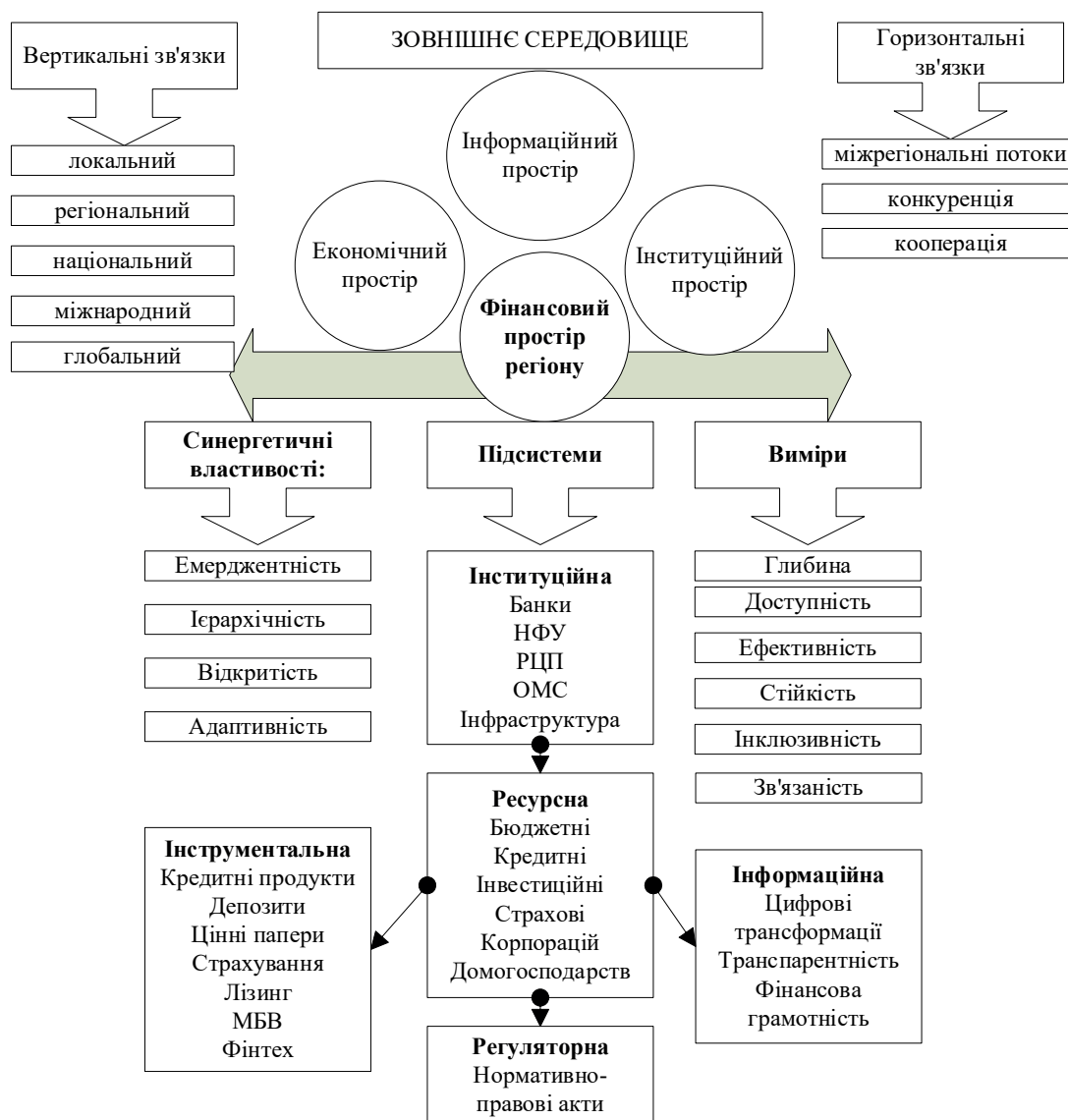


Рис. 1. Схема структури фінансового простору регіонів

Джерело: сформовано автором.

Висновки. Підсумовуючи дослідження, просторовий потенціал регіону є інтегральною спроможністю території генерувати, акумулювати та перерозподіляти економічні й фінансові ресурси, що зумовлена конфігурацією просторових зв'язків, рівнем взаємодії суб'єктів та позицією (віддаленістю) регіону у системі «центр – периферія». Введене у науковий обіг поняття «просторовий потенціал» дає змогу краще пояснити регіональні фінансові диспропорції і створює методологічну основу для подальшого аналізу тенденцій розвитку фінансового простору регіону. Таким чином, запропонований нами шестивимірний підхід до аналізу фінансового простору (глибина, доступність, ефективність, стійкість, інклюзивність, інтегрованість), забезпечений аналітичним інструментарієм, який лежить в площині запропонованої структури фінансового простору (інституційна, ресурсна, інструментальна, регуляторна та інформаційна підсистеми), дозволяє подолати обмеженість одновимірних оцінок та забезпечить комплексне вимірювання його параметрів. Це вкрай важливо у подальшому практичному використанні органами місцевого

самоврядування для оцінки просторового та фінансового потенціалу в контексті формування та реалізації стратегії регіонального розвитку.

Література:

1. Добрик, Л.О. (2020). Генеза поняття «потенціал» як базової економічної категорії соціально-економічного потенціалу регіону. *Економіка та суспільство*, (19), 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-114>
2. Dobryk, L.O. (2020). Geneza poniatia «potentsial» yak bazovoi ekonomichnoi katehorii sotsialno-ekonomichnoho potentsialu rehionu [The genesis of the concept of «potential» as a fundamental economic category of a region's socio-economic potential]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (19), 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-114> [in Ukrainian].
3. Верховна Рада України. (2015). *Про засади державної регіональної політики* (Закон України № 156-VIII). <<https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>>. (2026, травень, 25).
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky* [On the Principles of State Regional Policy] (Law of Ukraine No. 156-VIII). <<https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
5. Потапова, А.Г. (2021). *Економічний потенціал регіону: курс лекцій*. СХУ ім. Лесі Українки. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21053/1/EPR_konspekt.pdf>. (2026, травень, 27).
6. Potapova, A.G. (2021). *Ekonomichnyi potentsial rehionu: kurs lektsii* [The Region's Economic Potential: A Lecture Course]. Lesya Ukrainka Volyn National University. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21053/1/EPR_konspekt.pdf>. (2026, May, 27). [in Ukrainian].
7. Макаренко, М. В. (2017). Економічний потенціал регіону як основа його розвитку. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 34, 12–18. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.128846>
8. Makarenko, M. V. (2017). Ekonomichnyi potentsial rehionu yak osnova yoho rozvytku [The region's economic potential as the basis for its development]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Reporter of the Priazovskiy State Technical University. Section: Economic Sciences], 34, 12–18. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.128846> [in Ukrainian].
9. Понятійно-категоріальний апарат економічного потенціалу регіону. ResearchGate. <<https://www.researchgate.net/publication/329974666>>. (2026, серпень, 10).
10. Poniatiiino-katehorialnyi aparat ekonomichnoho potentsialu rehionu [Conceptual and Categorical Framework of a Region's Economic Potential]. ResearchGate. <<https://www.researchgate.net/publication/329974666>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
11. Ліфанова, М. (2016). Ключові положення «нової економічної географії» Пола Кругмана. Тернопіль: ЗУНУ, 85–87. <<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/48f4ec30-51d1-4a3b-8434-22b43a6ef893/content>>. (2026, серпень, 10).
12. Lifanova, M. (2016). Kliuchovi polozhennia «novoï ekonomichnoi heohrafiï» Pola Kruhmana [Key provisions of Paul Krugman's «New Economic Geography»]. *ZUNU*, 85–87. <<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/48f4ec30-51d1-4a3b-8434-22b43a6ef893/content>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
13. Нова економічна географія: навчальні матеріали. <https://stud.com.ua/24501/ekonomika/nova_ekonomichna_geografiya>. (2026, серпень, 12).
14. Nova ekonomichna heohrafiia: navchalni materialy [New Economic Geography: Teaching Materials]. <https://stud.com.ua/24501/ekonomika/nova_ekonomichna_geografiya>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].
15. Прокопюк, А. (2016). Регіон як категорія просторового розвитку. *Економіка та суспільство*, (5), 49–54. <https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/50.pdf>. (2026, серпень, 12).
16. Prokopiuk, A. (2016). Rehion yak katehoriia prostorovoho rozvytku [The region as a category of spatial development]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (5), 49–54. <https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/50.pdf>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].
17. Ковальчук, В.О. (2024). Структурування фінансового потенціалу регіонів України як чинник формування ефективної системи регіонального розвитку. *Трансформаційна економіка*, 2 (11), 57–61. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-9>
18. Kovalchuk, V. O. (2024). Strukturuvannia finansovoho potentsialu rehioniv Ukrainy yak chynnyk formuvannia efektyvnoi systemy rehionalnoho rozvytku [Structuring the financial potential of Ukraine's regions as a factor in shaping an effective regional development system]. *Transformatsiina ekonomika* [Transformational Economics], 2(11), 57–61. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-9> [in Ukrainian].
19. Возняк, Г. В. (2012). Фінансовий потенціал реального сектора економіки регіону. *Регіональна економіка*, 1, 107–115. <https://re.gov.ua/re201201/re201201_107_VoznyakHV.pdf>. (2026, серпень, 12).
20. Vozniak, H. V. (2012). Finansovyi potentsial realnoho sektora ekonomiky rehionu [Financial potential of the region's real economy sector]. *Rehionalna ekonomika* [Regional Economy], (1), 107–115. <https://re.gov.ua/re201201/re201201_107_VoznyakHV.pdf>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].
21. Кравців, В. С., & Сторонянська, І. З. (Ред.). (2024). *Просторовий розвиток економіки України: сучасні тренди трансформації та виклики європейської інтеграції* (Серія «Проблеми регіонального розвитку», монографія). ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». <<https://ird.gov.ua/irdp/r20240004.pdf>>. (2026, серпень, 13).

- Kravtsiv, V. S., & Storonińska, I. Z. (Eds.). (2024). *Prostorovyi rozvytok ekonomiky Ukrainy: suchasni trendy transformatsii ta vyklyky yevropeiskoi intehtatsii* [Spatial development of Ukraine's economy: Modern transformation trends and challenges of European integration] («Problems of Regional Development» series, monograph). SI «Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine». <<https://ird.gov.ua/irdp/p20240004.pdf>>. (2026, August, 13). [in Ukrainian].
12. Прохорова, В.М. (2013). Соціальний потенціал регіону: методологічні аспекти. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, 1 (6), 215–220. <<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/217.pdf>>. (2026, серпень, 13).
- Prokhorova, V. M. (2013). Sotsialnyi potentsial rehionu: metodolohichni aspekty [Social potential of the region: Methodological aspects]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii* [Scientific Papers of Poltava State Agricultural Academy], 1(6), 215–220. <<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/217.pdf>>. (2026, August, 13). [in Ukrainian].
13. Дубина, М. ., & Малихін, А. . (2025). Категоріальний простір дослідження сутності інфраструктури ринку фінансових послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 4 (44), 206–229. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-206-229](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-206-229)
- Dubyna, M., & Malykhin, A. (2025). Kategoriaľnyi prostir doslidzhennia sutnosti infrastruktury rynku finansovykh posluh [Categorical space of research into the essence of the financial services market infrastructure]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and Prospects of Economics and Management], 4(44), 206–229. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-206-229](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-206-229) [in Ukrainian].
14. Список регіонів України за ВРП: статистичні дані. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_регіонів_України_за_ВРП>. (2026, серпень, 10).
- Spysok rehioniv Ukrainy za VRP: statystychni dani [List of Ukrainian regions by GRP: statistical data]. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_регіонів_України_за_ВРП>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
15. Ішук, С. (2024). Новітні тенденції і виклики розвитку економіки України: регіональний вимір. *Economics and Law*, 54(3), 79–88. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.03.079>
- Ishchuk, S. (2024). Novitni tendentsii i vyklyky rozvytku ekonomiky Ukrainy: rehionalnyi vymir [New trends and challenges of the Ukrainian economy development: Regional dimension]. *Economics and Law*, 54(3), 79–88. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.03.079> [in Ukrainian].
16. Мезенцев, К. В., Підгрушний, Г. П., & Мезенцева, Н. І. (2014). *Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація*: монографія. ДП «Прінт Сервіс», 137.
- Mezentsev, K. V., Pidhrushnyi, H. P., & Mezentseva, N. I. (2014). *Rehionalnyi rozvytok v Ukraini: suspilno-prostorova nerivnist i poliaryzatsiia* [Regional development in Ukraine: Socio-spatial inequality and polarization] : monograph. DP «Print Servis», 137. [in Ukrainian].
17. Лозицька, Р. (2020). Методи аналізу і оцінки ресурсного потенціалу території. Херсон: ХДУ. <<https://ekhsuir.kspu.edu/bitstreams/c201dba9-602b-41cd-86dd-dd551ba0d9b6/download>>. (2026, серпень, 09).
- Lozytska, R. (2020). *Metody analizu i otsinky resursnoho potentsialu terytorii* [Methods for analyzing and assessing the resource potential of a territory]. Kherson State University. <<https://ekhsuir.kspu.edu/bitstreams/c201dba9-602b-41cd-86dd-dd551ba0d9b6/download>>. (2026, August, 09). [in Ukrainian].
18. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (зі змінами згідно з Постановою № 1686-2025-п). <<https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п>>. (2026, серпень, 11).
- Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated] 05.08.2020 № 695 (zi zminamy zghidno z Postanovoiu № 1686-2025-p). <<https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п>>. (2026, August, 11). [in Ukrainian].
19. Схвалено План заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. <<https://mindev.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky>>. (2026, серпень, 12).
- Skhvaleno Plan zakhodiv na 2025–2027 roky z realizatsii Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku [The Action Plan for 2025–2027 for the implementation of the State Regional Development Strategy has been approved]. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. <<https://mindev.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky>>. (2026, August, 12). [in Ukrainian].
20. OECD. (2023). *OECD regional outlook 2023: The longstanding geography of inequalities*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/publications/2023/10/oecd-regional-outlook-2023_3a6174ba.html>. (2026, August, 12).
21. OECD. (2024). *OECD regions and cities at a glance 2024*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regions-and-cities-at-a-glance-2024_f42db3bf-en.html>. (2026, August, 12).
22. World Bank. (2009). *World development report 2009: Reshaping economic geography*. World Bank. <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/730971468139804495/pdf/437380REVISED01BLIC1097808213760720.pdf>>. (2026, August, 12).
23. PwC Ukraine. (2024). *Invest in Ukraine: Building a brighter future through strategic investments*. <<https://www.pwc.com/ua/en/services/strategic-investments-ukraine-building-brighter-future.html>>. (2026, August, 13).
24. International Monetary Fund. (2024). *About Financial Development Index*. IMF Data. <<https://data.imf.org/en/Datasets/FDI/About-FDI>>. (2026, August, 14).

25. Introducing a multi-dimensional financial development index for the Philippines. (2024). *International Economics*, 179. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100036>
26. OECD. (2024). *Going granular with regional and municipal fiscal data*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/going-granular-with-regional-and-municipal-fiscal-data_9dc4aa1e/8a17c019-en.pdf>. (2026, August, 12).
27. Multi-level phenomena in financial geography: Special issue. (2024). *Finance and Space*, 1(1). <<https://www.tandfonline.com/toc/rfas20/1/1>>. (2026, August, 13).
28. TheGlobalEconomy.com. (2024). *Ukraine: Financial development*. <https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/financial_development/>. (2026, August, 12).
29. Національний банк України. (2021). *Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні* (Звіт). <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf>. (2026, серпень, 11).
- National Bank of Ukraine. (2021). *Finansova hramotnist, finansova inkluziia ta finansovyi dobrobut v Ukraini* [Financial literacy, financial inclusion, and financial well-being in Ukraine] (Report). <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf>. (2026, August, 11). [in Ukrainian].
30. Sokol, M., & Pataccini, L. (2021). Financialisation, regional economic development and the coronavirus crisis: A time for spatial monetary policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 14(3), 399–420. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsab033>
31. Національний банк України. (2025). *Звіт про фінансову стабільність* (Грудень 2025 року). <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf>. (2026, серпень, 11).
- National Bank of Ukraine. (2025). *Zvit pro finansovu stabilnist* [Financial stability report] (December 2025). <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf>. (2026, August, 11). [in Ukrainian].
32. World Bank. (2025). *The Global Findex Database 2025*. <<https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>>. (2026, August, 11).
33. Lai, K. P. Y., Lin, S., & Sidaway, J. D. (2020). Linking global financial networks with regional development: A case study. *Regional Studies*, 54(10), 1377–1390. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1599844>
34. Сторонянська, І. З. (2008). *Регіони України: пошук моделі конвергентного розвитку* (Монографія). Арал.
- Storonianska, I. Z. (2008). *Rehiony Ukrainy: poshuk modeli konverhentnoho rozvytku* [Ukraine's regions: Seeking a model of convergent development] (Monograph). Aral [in Ukrainian].
35. Мартиненко, В., Корж, М., Соколова, О., Скорик, М., Коляда, Т., & Джадалла, О. (2025). Комплексна оцінка впливу фінансової децентралізації на сталий розвиток регіонів України в умовах імплементації європейського досвіду. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(63), 330–342. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4762>
- Martynenko, V., Korzh, M., Sokolova, O., Skoryk, M., Koliada, T., & Zhadalla, O. (2025). Kompleksna otsinka vplyvu finansovoi detsentralizatsii na stalyi rozvytok rehioniv Ukrainy v umovakh implementatsii yevropeiskoho dosvidu [Comprehensive assessment of the impact of financial decentralization on the sustainable development of Ukraine's regions under the implementation of European experience]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(63), 330–342. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4762> [in Ukrainian].
36. Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація. (2026). *Децентралізація*. <<https://decentralization.ua/news/20555>>. (2026, серпень, 10).
- Biudzhety hromad u 2025 rotsi: stiikist, adaptatsiia [Municipal budgets in 2025: Resilience and adaptation]. (2026). *Detsentralizatsiia* [Decentralization]. <<https://decentralization.ua/news/20555>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].



Отримано: 28 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 20 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: neolla@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9719-6043>

Email: helga_06@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2273-1157>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-245-254](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-245-254)

Чорна Н. П., Римар О. Г. Інтелектуалізація податкового адміністрування як чинник забезпечення фінансової стійкості держави: міжнародний досвід та перспективи України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 245–254.

УДК: 336.22:004

JEL-класифікація: H26, H83, O33

Чорна Неля Петрівна,

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри енергетичних систем та бізнес-аналітики
Західноукраїнського національного університету

Римар Ольга Григорівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Нововолинського навчально-наукового інституту економіки та менеджменту ЗУНУ

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

У статті досліджено інтелектуалізацію податкового адміністрування як сучасний етап цифрової трансформації та чинник забезпечення фінансової стійкості держави. Уточнено зміст поняття «інтелектуалізація податкового адміністрування» та визначено його відмінності від цифровізації й автоматизації. Узагальнено міжнародний досвід використання Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання, прогностичної аналітики та ризик-орієнтованих технологій у діяльності податкових адміністрацій. Проаналізовано сучасний стан цифрової трансформації податкового адміністрування в Україні та визначено ключові передумови й обмеження переходу до інтелектуалізованої моделі. Обґрунтовано механізм впливу інтелектуалізації на податковий комплаєнс, прогностованість бюджетних надходжень і фінансову стійкість держави. Представлений системний підхід до формування інтелектуалізованого податкового адміністрування України та визначено пріоритетні напрями його розвитку.

Ключові слова: податкове адміністрування, інтелектуалізація, цифровізація, штучний інтелект, Big Data, податкові ризики, податковий комплаєнс, фінансова стійкість.

Nelia Chorna,

Doctor of Economics, Professor
Professor at the Department of Energy Systems and Business Analytics,
West Ukrainian National University

Olha Rymar,

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor at the Department of Fundamental and Special Disciplines
Novovolynsk Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
West Ukrainian National University

INTELLECTUALIZATION OF TAX ADMINISTRATION AS A FACTOR IN ENSURING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE STATE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

The transformation of tax administration under the influence of digital technologies is becoming an important factor in strengthening the financial sustainability of the state. While digitalization and automation have significantly improved the speed, accessibility and transparency of tax procedures, further development requires the transition to intelligent models of tax administration based on data analytics, artificial intelligence, predictive technologies and automated decision-making. For Ukraine, this transformation is particularly relevant in the context of public finance resilience, European integration and the need to increase the efficiency of tax administration.

The purpose of the research is to substantiate the role of intellectualization of tax administration in ensuring the financial sustainability of the state and to identify prospects for its development in Ukraine based on international experience. The objectives are to clarify the conceptual distinction between digitalization, automation and intellectualization of tax administration; systematize international approaches to the implementation of intelligent technologies in tax administration;

compare the effectiveness of intellectualization practices in selected countries; identify the main positive effects and risks of intelligent transformation; and develop proposals for adapting international practices to the Ukrainian institutional environment.

The research applies a combination of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis, comparison, systematization, generalization, graphical analysis and the method of structural and logical modelling. Comparative analysis is used to identify differences in the technological maturity of tax administration systems across countries. The results of the analysis are summarized through analytical tables, a comparative matrix and graphical models reflecting the relationship between the level of intellectualization and the effectiveness of tax administration.

The research establishes that intellectualization represents a higher stage of transformation of tax administration compared with digitalization and automation, as it involves the use of analytical algorithms, artificial intelligence, predictive models and integrated data systems to support proactive and risk-oriented tax administration. International experience demonstrates that the effective use of intelligent technologies can contribute to increasing tax compliance, reducing administrative costs, improving the detection of tax risks and strengthening the predictability of public revenues. The analysis also confirms that the positive effects of intellectualization depend not only on technological capabilities but also on data quality, institutional capacity, regulatory frameworks, cybersecurity and public trust. For Ukraine, priority directions include the development of integrated tax data infrastructure, expansion of risk-based analytics, implementation of predictive tools, improvement of information exchange between public authorities and strengthening institutional and human-resource capacity.

Intellectualization of tax administration should be considered not merely as a technological modernization of tax authorities but as a strategic component of ensuring the financial sustainability of the state. Its implementation can enhance the stability and predictability of public revenues, improve the efficiency of tax control and reduce fiscal risks. For Ukraine, the transition towards an intelligent model of tax administration should be gradual, institutionally coordinated and aligned with European practices, while simultaneously ensuring transparency, data protection, accountability and appropriate safeguards against technological and institutional risks.

Keywords: tax administration, intellectualization, digitalization, artificial intelligence, Big Data, tax risks, tax compliance, financial sustainability, predictive analytics.

Постановка проблеми. Під впливом структурних змін у глобальній економіці, прискоренні цифровізації економічних процесів та зростання обсягів даних, що генеруються суб'єктами господарювання, фінансовими посередниками й органами державного управління відбувається сучасна трансформація системи державних фінансів. За таких умов вітчизняна модель податкового адміністрування, переважно орієнтована на постфактум-контроль за чіткістю та правильністю декларування та сплатою податкових зобов'язань, поступово втрачає здатність забезпечувати необхідний рівень оперативності, селективності та прогнозованості державного фінансового контролю. Відповідно, особливої актуальності набуває завдання переходу від фактично процедурної цифровізації податкових процесів до їх інтелектуалізації на основі аналітики великих масивів даних, алгоритмічної обробки інформації, штучного інтелекту та прогнозних інструментів управління податковими ризиками.

Важливою передумовою такого переходу є зміна самого характеру використання інформації у роботі податкових адміністрацій. На попередніх етапах цифрова трансформація переважно забезпечувала переведення паперових процедур у електронну форму, інтеграцію інформаційних систем та автоматизацію окремих операцій. Сучасний етап передбачає використання даних як стратегічного ресурсу прийняття управлінських рішень, де штучний інтелект і технології аналітичного опрацювання даних поступово інтегруються у процеси оцінювання податкових ризиків, виявлення шахрайства, підвищення рівня добровільної податкової відповідності та удосконалення сервісної взаємодії з платниками.

Актуальність дослідження інтелектуалізації податкового адміністрування в контексті забезпечення фінансової стійкості України має принципове значення, оскільки цифрова трансформація податкової сфери вже сформувала технологічне підґрунтя для подальшого розвитку інтелектуальних інструментів адміністрування. Однак наукова проблема полягає не стільки у необхідності подальшої цифровізації податкової системи, скільки у визначенні механізму зміни накопиченого цифрового потенціалу на інструмент підвищення фінансової стабільності і безпеки держави. Саме ця площина залишається недостатньо концептуалізованою, так як цифрові технології, аналітичні системи, великі дані та штучний інтелект часто розглядаються як окремі технологічні компоненти модернізації податкового адміністрування, тоді як їх системний вплив на стабільність формування доходів бюджету, прогнозованість податкових надходжень і здатність держави протидіяти податковим ризикам потребує комплексного наукового дослідження, що в подальшому сприятиме забезпеченню фінансової стійкості держави у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика трансформації податкового адміністрування в умовах цифрової економіки останніми роками інтенсивно досліджується у вітчизняному науковому дискурсі. При цьому вектор досліджень поступово зміщується від аналізу окремих електронних сервісів і переваг електронної звітності до вивчення ширших інституційних та технологічних змін у діяльності податкових адміністрацій.

Теоретико-методологічні засади цифровізації податкового адміністрування, механізми його функціонування, фінансово-економічна роль та перспективи розвитку в умовах сучасних трансформаційних процесів держави досліджували у своїх наукових працях такі науковці, як І. Абрамова, К. Болдовська та А. Тарасенко [1], В. Ганусич [4], Д. Грицишена [2], П. Дуравкін [7], Є. Ерфан [3], Д. Ісламлі [1], Г. Лоскоріх [4], Л. Марченко [5], Ю. Павлютін [6], О. Перчі [4], О. Пілат [7], І. Юхименко-Назарук [2].

Одним із важливих напрямів українських досліджень є оцінювання процесів діджиталізації податково-го адміністрування та можливостей використання міжнародного досвіду. Зокрема, Л. Марченко досліджує цифровізацію системи податкового адміністрування України крізь призму досвіду розвинених держав, акцентуючи увагу на трансформації взаємодії між податковими органами та платниками, розвитку електронних сервісів і необхідності технологічного оновлення податкової системи.

Сучасні українські наукові дослідження тримають фокус на ефективності електронних сервісів податкової служби. Є. Ерфан розглядає електронні сервіси як інструмент підвищення ефективності системи податкового адміністрування, що дозволяє розширити можливості дистанційної взаємодії платників із державою та оптимізувати адміністративні процедури. Такий підхід є важливим для розуміння сервісної складової цифрової трансформації, однак електронний сервіс та інтелектуальна система управління податковими ризиками є різними за функціональним призначенням явищами [3].

Певне зміщення акцентів простежується у новітніх українських розвідках, у яких цифрові інструменти вже безпосередньо пов'язуються з результативністю формування бюджетних ресурсів. Г. Лоскоріх, В. Ганусич та О. Перчі досліджують цифрові інструменти податкового адміністрування та електронної звітності як чинники забезпечення бюджетної стабільності України. Автори систематизують цифрові сервіси ДПС, аналізують динаміку електронної звітності, контрольних заходів та результативності перевірок, а також пов'язують розвиток цифрової взаємодії та ризик-орієнтованого підходу з повнотою, своєчасністю і прогнозованістю бюджетних надходжень [4].

Важливим для розвитку дослідницької проблематики є також підхід Д. Грицишена, І. Юхименко-Назарук, І. Абрамової та Д. Ісламлі, які розглядають еволюцію податкових систем і податкового обліку, що дозволяє трактувати сучасні зміни податкового адміністрування не як сукупність ізольованих технологічних нововведень, а як результат еволюційної трансформації системи обліково-інформаційного забезпечення оподаткування. Такий методологічний ракурс є важливим для нашого дослідження, оскільки інтелектуалізація передбачає не просто нарощення кількості цифрових інструментів, а якісну зміну способу формування та використання інформації у процесі прийняття фінансових рішень. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування напрямів розвитку податкового адміністрування в контексті цифрової інтелектуалізації та його інтеграцію у фінансову систему держави [1; 2].

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування сутності, ролі, призначення інтелектуалізації податкового адміністрування як системного чинника забезпечення фінансової стійкості держави, визначення її ключових технологічних та інституційних компонентів на основі узагальнення міжнародного досвіду, аналіз сучасного стану цифрової трансформації податкового адміністрування в Україні та оцінка її потенційного впливу на стабільність і прогнозованість державних фінансових ресурсів.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання дослідження: розкрити економічну сутність та зміст поняття «інтелектуалізація податкового адміністрування», визначити його відмінності від цифровізації та автоматизації податкових процесів; систематизувати основні технологічні та інституційні компоненти інтелектуалізованого податкового адміністрування та сформувати їх функціональне призначення у забезпеченні податкової відповідності; узагальнити міжнародний досвід застосування Big Data, штучного інтелекту, предиктивної аналітики та ризик-орієнтованих технологій у діяльності податкових адміністрацій і визначити практики, релевантні для України; проаналізувати сучасний стан цифрової трансформації податкового адміністрування України та оцінити передумови переходу від цифровізації окремих процедур до комплексного використання інтелектуальних технологій; обґрунтувати концептуальні засади інтелектуалізації податкового адміністрування України та окреслити пріоритетні напрями їх практичної імплементації з урахуванням технологічних, інституційних і ризикових обмежень.

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні зміни в економіці модернізували підходи до організації податкового адміністрування. Податкові органи отримали доступ до значних масивів інформації про діяльність платників, розширилися можливості електронної взаємодії, значно зросла роль автоматизованого опрацювання даних. Водночас наявність цифрових інструментів не забезпечило перехід до інтелектуального управління податковими процесами.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) розглядає цифрову трансформацію податкових служб як комплексний процес, що охоплює не лише електронізацію процедур, але й інтеграцію

даних, аналітичні технології, автоматизацію процесів, штучний інтелект та зміну організаційних підходів до роботи податкових органів [10].

У такому контексті доцільно розмежовувати поняття цифровізації, автоматизації та інтелектуалізації, адже їх ототожнення звужує розуміння сучасних процесів розвитку податкового адміністрування.

Цифровізація податкового адміністрування передбачає переведення інформації та процедур у цифрову форму. Її результатом є електронна звітність, онлайн-сервіси, цифровий документообіг та дистанційна взаємодія з платниками. Цифровізація формує інформаційне середовище для подальшої трансформації податкового адміністрування. Вона є необхідною, але не достатньою умовою його інтелектуалізації [1].

Автоматизація має інший функціональний зміст, який передбачає виконання чітких операцій інформаційною системою без постійного втручання працівника, при цьому алгоритм дій відбувається за встановленими правилами. Для прикладу, система може автоматично прийняти звітність, зіставити показники або сформулювати повідомлення платнику.

Інтелектуалізація є наступним рівнем розвитку. Її основою стає не просто автоматичне виконання операції, а використання даних для формування аналітичного висновку та підтримки управлінського рішення. Система має виявляти закономірності, встановлювати відхилення, оцінювати ризики та формувати прогноз. В такій інтерпретації інтелектуалізація податкового адміністрування виступає як процес якісної трансформації системи адміністрування податків, за якого цифрові дані та автоматизовані інформаційні ресурси інтегруються з технологіями аналітики, прогнозування та штучного інтелекту для виявлення податкових ризиків, підтримки управлінських рішень і підвищення результативності мобілізації державних доходів.

Міжнародна практика підтверджує поступовий перехід податкових адміністрацій до такого підходу. За даними OECD, штучний інтелект в умовах сьогодення імплементований у діяльність податкових органів. Сфера його діяльності – виявлення податкового шахрайства, оцінка ризиків, підтримка платників та удосконалення внутрішніх процесів, що свідчить про розширення функціональних опцій цифрових технологій у податковій сфері [9; 10].

Важливим компонентом інтелектуалізації цього процесу виступає Big Data, її аналіз дозволяє виявляти нетипову поведінку платників та простежити взаємозв'язки між окремими операціями. OECD зазначає, що податкові адміністрації використовують великі дані для підвищення податкової відповідності, виявлення тенденцій до порушень та прогнозування майбутніх доходів. Значна частина податкових органів також застосовує AI/ML у роботі з великими масивами даних, що змінює саму логіку податкового контролю. Якщо традиційний підхід значною мірою орієнтується на виявлення порушення після його виникнення, то інтелектуальний підхід передбачає раннє виявлення потенційного ризику, що створює передумови для переходу від переважно реактивного до превентивного податкового адміністрування.

Для розмежування змістовних характеристик та управлінських можливостей різних рівнів трансформації податкового адміністрування у табл. 1 представлено порівняльну характеристику цих понять. Це дає змогу простежити перехід від цифровізації та автоматизації окремих процедур до інтелектуалізації податкового адміністрування, що передбачає використання аналітичних і прогнозних інструментів для управління податковими ризиками та підвищення фіскальної результативності.

Таблиця 1

Рівні технологічної трансформації податкового адміністрування

Ознака	Цифровізація	Автоматизація	Інтелектуалізація
Сутність	Перехід процесів і даних у цифрову форму	Стандартизоване виконання операцій системою	Використання даних та аналітики для виявлення закономірностей, прогнозування і підтримки рішень
Основний ресурс	Цифрові дані	Алгоритм та правила	Дані, аналітичні моделі, ШІ
Функція	Цифрова взаємодія	Автоматичне виконання операцій	Аналіз, прогнозування, оцінка ризиків
Роль людини	Здійснення цифрової операції	Контроль автоматизованого процесу	Прийняття рішень на основі аналітичних розрахунків
Тип управління	Електронний	Алгоритмічний	Аналітично-прогнознний
Приклад у податковому адмініструванні	Електронна звітність, е-кабінет	Автоматична перевірка декларацій	ШІ-аналіз ризику ухилення та прогноз податкових надходжень
Позитивний ефект	Швидкість і доступність взаємодії	Скорочення операційних витрат і зменшення ручної праці	Зростання якості управлінських рішень і результативності адміністрування

Джерело: складено авторами на основі [6; 7].

Принципова відмінність між представленими поняттями полягає у характері використання цифрових технологій у податковому адмініструванні. Застосування Big Data, машинного навчання, штучного інтелекту та predictive analytics дає змогу виявляти приховані закономірності, прогнозувати податкові ризики й надходження, визначати пріоритети контролю та підтримувати прийняття управлінських рішень. Саме перехід від автоматизованого виконання процедур до аналітичного використання даних формує зміст інтелектуалізації податкового адміністрування.

Розмежовуючи усі ці поняття, можна розглядати цифровізацію, автоматизацію та інтелектуалізацію не як взаємозамінні характеристики, а як різні способи використання технологічних можливостей у податковому адмініструванні, де кожен процес виконує свою роль. Цифровізація формує інформаційне середовище, автоматизація забезпечує виконання стандартизованих процедур, тоді як інтелектуалізація переводить накопичені дані у площину аналітики, прогнозування та підтримки управлінських рішень. Її принципова особливість полягає у здатності системи не лише обробляти інформацію, а й виявляти закономірності, оцінювати податкові ризики, прогнозувати надходження та визначати напрями управлінського впливу. Саме тому інтелектуалізація якісно трансформує податкове адміністрування, створює передумови до проактивного управління податковими ризиками.

За даними OECD, у 2024 р. 72 % податкових адміністрацій використовували ШІ. Найпоширенішими напрямками стали виявлення ухилення від сплати податків і шахрайства (74,4 % адміністрацій, які використовують ШІ), оцінювання ризиків (64,1 %), підтримка адміністративних рішень (43,6 %) та формування рекомендацій (41,0 %). Водночас Big Data в такому контексті використовується не лише для контролю, 89,4 % адміністрацій застосовують його для підвищення податкової відповідності, 78,7 % – для виявлення тенденцій, 51,1 % – для прогнозування податкової політики та 63,8 % – для прогнозування доходів [11].

Практика іноземних країн показує, що сучасна трансформація податкового адміністрування виходить за рамки електронного надання послуг чи автоматизації окремих послуг. Даний процес ефективно інтегрується в систему аналітичних моделей, прогнозування та штучного інтелекту, з метою оптимізації податкового ризик-менеджменту.

Найбільш показовими є практики Великої Британії, Австралії, Сінгапуру, Канади та Естонії, які демонструють різні моделі переходу від цифрового адміністрування до використання даних як інструменту управління. Їх порівняння доцільно здійснювати не за кількістю цифрових сервісів, а за глибиною використання інформації для аналітики, прогнозування та прийняття рішень.

У Великій Британії HMRC (Her Majesty's Revenue and Customs) поєднує цифрові сервіси, інтеграцію даних та ШІ-інструменти для виявлення ризиків і скорочення податкового розриву. За результатами 2025–2026 фінансових років HMRC оцінює суму податків, захищених і повернутих завдяки ШІ та передовій аналітиці, у 10 млрд фунтів стерлінгів. Орган також розширює використання ШІ для відбору справ для перевірки та застосування адресних інформаційних повідомлень платникам [16].

Австралійська податкова служба демонструє ще більш виражену орієнтацію на превентивну аналітику. Упродовж 2023–2024 рр. вона використала понад 111 млн фрагментів даних для попереднього заповнення декларацій, застосовувала машинне навчання для виявлення нових моделей ризикової поведінки та використала аналітичні моделі для раннього виявлення ризиків, зокрема у сфері GST. Вони здійснили перехід від принципу «виявити порушення після його виникнення» до принципу «попередити помилку або ризикову поведінку» [15].

Сінгапурська IRAS використовує ШІ та data analytics для профілювання платників і галузей за рівнем ризику та формування більш адресних заходів контролю. Аналітичні моделі застосовуються, зокрема, для виявлення аномалій у корпоративній звітності. Отже, технології безпосередньо включені в механізм управління податковою відповідністю, а не функціонують лише як інструмент обробки інформації [18].

У Канаді CRA розвиває комплексну модель використання ШІ та передової аналітики. Станом на 2026 р. агентство повідомляє про понад 200 ШІ-проектів, пов'язаних з автоматизацією, оцінюванням ризиків, прогнозуванням та підтримкою рішень. Їх практична спрямованість полягає у більш точному визначенні випадків високоризикової невідповідності та оптимізації адміністративних процесів [17].

Естонія демонструє дещо іншу модель, у якій головний акцент зроблено на глибокій цифровій інтеграції та попередньому заповненні даних. Через e-МТА значна частина інформації автоматично включається до податкової декларації, а дані з фінансових установ можуть безпосередньо використовуватися для її формування. Така модель створює необхідну інформаційну основу для подальшого розвитку аналітичних та прогнозних інструментів [19].

Міжнародна практика рівня інтелектуалізації та її ключових технологій в податковій системі вище згаданих країн представлена в табл. 2, де інтелектуалізація представлена за 5-ти бальною оцінкою: 1 – переважання цифровізації; 2 – автоматизація окремих процедур; 3 – системна інтеграція даних; 4 – розвинена

аналітика та управління ризиками; 5 – широке використання прогнозування, III та аналітичної підтримки управлінських рішень.

Таблиця 2

Міжнародні практики інтелектуалізації податкового адміністрування

Країна	Ключові технології	Сфера застосування	Рівень інтелектуалізації
Сінгапур	AI, data analytics, risk profiling	Виявлення аномалій, профілювання ризиків, адресний контроль	5
Велика Британія	AI, advanced analytics, integrated data	Виявлення ризиків, відбір перевірок, прогнозування, скорочення податкових розривів	5
Австралія	Big Data, machine learning, predictive analytics	Превентивний контроль, виявлення ризикової поведінки, прогнозування	5
Канада	AI, advanced analytics, RPA	Оцінка ризиків, прогнозування, автоматизація, підтримка рішень	4
Естонія	Інтегровані дані, e-MTA, pre-filled data	Автоматичне формування декларацій, цифрова взаємодія, обмін даними	3

Джерело: складено авторами на основі [15–19].

Порівняльний аналіз іноземних практик показує динаміку до поглиблення трансформаційних процесів в податковому адмініструванні та зміщенні акценту від операційної ефективності до аналітичного та прогнозного управління. Якщо на етапі цифровізації основний ефект пов'язаний із прискоренням обміну інформацією та зменшенням адміністративних витрат, то використання інтегрованих даних, ризик-орієнтованої аналітики та штучного інтелекту розширює можливості превентивного контролю і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Узагальнення цієї залежності дає змогу простежити, як із поглибленням інтелектуалізації посилюються її позитивні управлінські та фінансові ефекти (рис. 1).

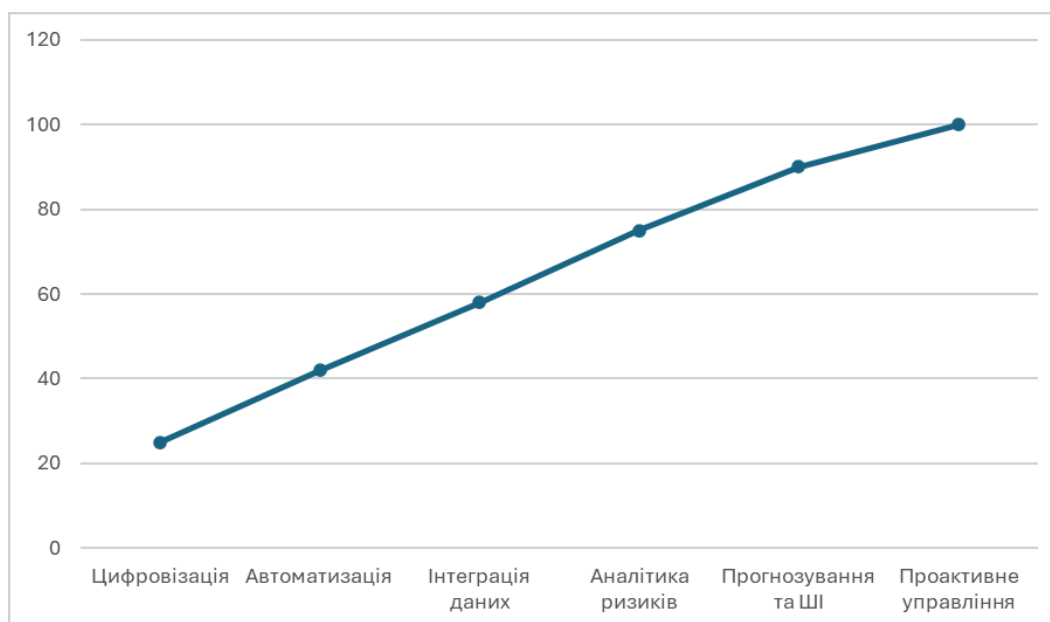


Рис. 1. Крива позитивних ефектів інтелектуалізації

Джерело: побудовано авторами*.

*значення мають умовний характер і відображають концептуальну залежність між поглибленням технологічної трансформації та сукупним позитивним ефектом інтелектуалізації.

Відповідно, інтелектуалізація має розглядатися не як окремий технологічний компонент податкового адміністрування, а як механізм якісної зміни способу управління податковими ризиками та державними доходами. Її потенційний ефект зростає в міру переходу від простого накопичення цифрових даних до їх інтегрованого аналізу, прогнозування та використання у прийнятті рішень.

Результативність цифрової трансформації податкового адміністрування визначається вже не стільки кількістю електронних сервісів, скільки здатністю податкової адміністрації інтегрувати дані, виявляти

ризиками та використовувати результати аналітики для прийняття управлінських рішень. Для України це питання набуває особливої актуальності, оскільки протягом останніх років сформовано значний цифровий фундамент податкового адміністрування, однак його потенціал ще не повною мірою трансформований у систему інтелектуального управління податковими ризиками та державними доходами. Хоча українська податкова система вже має низку передумов для такого переходу. Розвиток електронного кабінету платника, електронної звітності, цифрової взаємодії з контролюючими органами, систем електронного адміністрування окремих податків та інформаційного обміну створив значний масив структурованих даних. Водночас сама наявність великих обсягів інформації ще не означає їх інтелектуального використання. Ключовим завданням наступного етапу має стати забезпечення взаємопов'язаного аналізу цих даних для оцінювання поведінки платників, прогнозування ризиків, виявлення нетипових операцій та формування превентивних управлінських рішень.

У цьому контексті доцільно розмежовувати два взаємопов'язані процеси, що відбувається у вітчизняній практиці. Перший полягає у подальшому вдосконаленні цифрової інфраструктури та якості даних, без чого застосування складних аналітичних моделей буде обмеженим. Другий передбачає перехід від використання інформаційних систем переважно як інструменту обліку, контролю та обміну інформацією до їх функціонування як інструменту прогностичного управління. Саме другий напрям визначає зміст інтелектуалізації податкового адміністрування.

Особливістю українських умов є й те, що інтелектуалізація податкового адміністрування повинна розглядатися не лише з позицій підвищення фіскальної результативності. В умовах воєнного стану, значного бюджетного навантаження та необхідності забезпечення стабільності державних фінансів особливого значення набуває здатність податкової системи своєчасно прогнозувати надходження, оперативно виявляти ризики недотримання податкового законодавства та концентрувати фінансові ресурси на найбільш проблемних сегментах. Таким чином, аналітичні та прогностичні технології можуть виконувати не тільки контрольну, а й стабілізаційну функцію щодо державних фінансів.

Водночас перенесення міжнародних практик на український ґрунт не може відбуватися механічно. Ефективність застосування штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data залежить від якості інформаційних масивів, сумісності державних реєстрів, нормативного регулювання використання даних, кібербезпеки, захисту персональної інформації та спроможності державних інституцій контролювати алгоритмічні рішення. Тому для України інтелектуалізація податкового адміністрування має передбачати одночасне технологічне та інституційне удосконалення системи.

Відповідно, сучасний стан українського податкового адміністрування доцільно оцінювати не за критерієм наявності або відсутності цифрових технологій, а за ступенем переходу від цифрової взаємодії та автоматизованої обробки до інтегрованої аналітики, прогнозування і проактивного управління податковими ризиками. Саме такий підхід дає змогу визначити реальні передумови переходу України до інтелектуалізованої моделі податкового адміністрування [12].

Україна вже перейшла від простої електронізації до ризик-орієнтованої аналітики, але ще не має повноцінної системи інтелектуалізованого управління на рівні провідних зарубіжних податкових адміністрацій (табл. 3).

Таблиця 3

Передумови інтелектуалізації податкового адміністрування в Україні

Напрямок	Сучасний стан	Значення для інтелектуалізації
Цифрова взаємодія	Електронний кабінет, електронна звітність, мобільний застосунок «Моя податкова»	Формування цифрового середовища взаємодії з платниками
Інформаційні ресурси	Реєстри платників, дані податкової звітності, СЕА ПДВ, РРО та інші інформаційні масиви	Формування масиву даних для комплексної аналітики
Управління ризиками	Профілі податкових ризиків та ризик-орієнтований підхід	Перехід від суцільного контролю до адресного управління ризиками
Аналітика	Використання аналітичних інструментів для обробки податкової та фінансової інформації	Створення основи для прогнозування та виявлення аномалій
Превентивний комплекс	Адресне інформування платників про потенційні порушення	Перехід від реагування на порушення до їх попередження
Штучний інтелект і прогнозування	Окремі технологічні та аналітичні рішення, але відсутність комплексної моделі AI-управління	Основний резерв подальшої інтелектуалізації

Джерело: складено авторами за даними Державної податкової служби України [20].

ДПС офіційно зазначає, що її електронні сервіси охоплюють Електронний кабінет, електронну звітність, реєстри, СЕА ПДВ, API та інші цифрові інструменти. Водночас у 2025 р. ДПС уже повідомляла

про формування профілів податкових ризиків і використання базових аналітичних інструментів для роботи з даними податкової та фінансової звітності.

Дані ДПС свідчать, що цифрова взаємодія вже стала звичайною складовою податкового адміністрування. За результатами дослідження задоволеності платників податків у 2025 р. Електронний кабінет використовували 82,6 % опитаних, мобільний застосунок «Моя податкова» – 20,2 %, а Єдине вікно подання електронної звітності – 9,2 %. При цьому 41,8 % респондентів зазначили, що потреба в електронних послугах у період воєнного стану зростає [20].

Вагомою з погляду досліджуваної проблематики є зміна самого підходу до податкового контролю. ДПС у 2025 р. повідомляла про стандартизацію методології управління комплаєнс-ризиками, формування профілів податкових ризиків та розроблення базових аналітичних інструментів для роботи з податковою і фінансовою звітністю.

Отже, Україна вже сформувала перші три рівні необхідної технологічної основи, а саме: цифрову взаємодію, накопичення значних інформаційних масивів та ризик-орієнтоване адміністрування. Наступний етап має полягати у їх поєднанні з predictive analytics, машинним навчанням, штучним інтелектом та системами підтримки управлінських рішень. Саме цей перехід здатний перетворити податкові дані з інформаційного ресурсу на інструмент прогнозування державних доходів і забезпечення фінансової стійкості держави.

Узагальнення основних передумов і бар'єрів переходу до інтелектуалізованого адміністрування вітчизняної податкової системи представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Системні передумови інтелектуалізації податкового адміністрування в Україні

Компонент	Наявний потенціал	Основний бар'єр	Пріоритет
Дані та їх інтеграція	Значні масиви податкової та фінансової інформації	Фрагментарність і різна якість даних	Інтеграція та підвищення якості даних
Аналітика та ризики	Ризик-орієнтований підхід, профілі ризиків	Обмежене прогнозне моделювання	Predictive analytics
AI та машинне навчання	Технологічна база для подальшого розвитку	Відсутність системного AI-застосування	Поетапне впровадження AI/ML
Інституційне забезпечення	Цифрове врядування та міжнародний обмін даними	Потреба в правилах використання алгоритмічних рішень	Регулювання та контроль AI
Кадри та кібербезпека	Цифрові компетентності та IT-фахівці	Дефіцит міждисциплінарних компетентностей і кіберризиків	Підготовка кадрів та посилення захисту даних

Джерело: складено авторами на основі [12; 13].

Наведена таблиця показує, що Україна має сформовану основу для переходу до інтелектуалізованого податкового адміністрування, однак цей перехід потребує якісного посилення аналітичної складової системи. Основний резерв полягає у перетворенні розрізнених інформаційних масивів на інтегрований аналітичний ресурс, здатний забезпечувати прогнозування ризиків і доходів та підтримувати управлінські рішення. Відповідно, подальша трансформація має концентруватися на поєднанні даних, predictive analytics, AI та ризик-орієнтованого управління за одночасного зміцнення інституційних, кадрових і безпекових передумов.

Висновки. Узагальнення міжнародного досвіду засвідчило, що найбільш розвинені податкові адміністрації поступово переходять від автоматизації окремих процедур до комплексного використання інтегрованих даних, ризик-орієнтованої аналітики, прогнозування та штучного інтелекту. Практика Великої Британії, Австралії, Сінгапуру та Канади демонструє можливість використання таких технологій для виявлення нетипової поведінки платників, оцінювання ймовірності порушень, адресного контролю та прогнозування. Водночас досвід Естонії показує, що глибока інтеграція даних і попереднє заповнення інформації також є важливою передумовою формування інтелектуального податкового середовища. Отже, результативність технологічної трансформації визначається не окремою технологією, а ступенем інтеграції даних, аналітики та управлінських механізмів.

В Україні вже сформовано значну частину технологічної та інформаційної основи для такого переходу. Розвиток електронної взаємодії з платниками, накопичення масштабних інформаційних масивів, застосування ризик-орієнтованого підходу та розвиток превентивного комплаєнсу свідчать про поступове зміщення акцентів від традиційного контролю до управління податковими ризиками. Водночас проведений аналіз показав, що наявний потенціал цифрової трансформації ще не повною мірою перетворений на цілісну систему прогнозного та інтелектуального управління.

Науковий результат дослідження полягає в обґрунтуванні системного підходу до інтелектуалізації податкового адміністрування, відповідно до якого її ефективність формується через взаємодію п'яти ключових компонентів: інтегрованих даних, аналітичних інструментів управління ризиками, технологій AI та машинного навчання, інституційного забезпечення і відповідного кадрового потенціалу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики кількісного оцінювання рівня інтелектуалізації податкового адміністрування та визначенні її впливу на податковий розрив, динаміку бюджетних доходів і ефективність податкового контролю. Окремого дослідження потребує формування системи показників, яка дала б змогу оцінювати не лише технологічну зрілість податкової адміністрації, а й реальний фінансовий та управлінський ефект використання аналітики, прогнозування та штучного інтелекту.

Література:

- Грицишен, Д. О., Юхименко-Назарук, І. А., Абрамова, І. В., & Ісламлі, Д. (2025). Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(111), 3–13. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-3-13](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-3-13)
- Grytsyshen, D., Yukhymenko-Nazaruk, I., Abramova, I., & Islamli, J. (2025). Evolyutsiynyy aspekt rozvytku podatkovykh system ta podatkovoho obliku [The evolutionary aspect of tax systems and tax accounting]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* [Economics, Management and Administration], 1(111), 3–13. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-3-13](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-3-13) [in Ukrainian].
- Грицишен, Д. О., Юхименко-Назарук, І. А., Абрамова, І. В., & Ісламлі, Д. (2025). Роль оподаткування у стимулюванні економічного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності країн ЄС. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 1(60), 9–16. [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1\(60\)-9-16](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1(60)-9-16)
- Grytsyshen, D., Yukhymenko-Nazaruk, I., Abramova, I., & Islamli, J. (2025). Rol opodatkuvannia u stymuliuvanni ekonomichnoho rozvytku ta pidvyshchenni konkurentospromozhnosti krain YeS [The role of taxation in stimulating economic development and increasing the competitiveness of EU countries]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu* [Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis], 1(60), 9–16. [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1\(60\)-9-16](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1(60)-9-16) [in Ukrainian].
- Ерфан, Є. А. (2025). Ефективність електронних сервісів в системі податкового адміністрування. *Український економічний часопис*, (9), 38–42. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-6>
- Erfan, Ye. A. (2025). Efektyvnist elektronnykh servisiv v systemi podatkovoho administruvannia [Efficiency of electronic services in the tax administration system]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys* [Ukrainian Economic Journal], (9), 38–42. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-6> [in Ukrainian].
- Лоскоріх, Г., Ганусич, В., & Перчі, О. (2026). Цифрові інструменти податкового адміністрування та електронної звітності як чинники забезпечення бюджетної стабільності в Україні. *Економіка та суспільство*, (85). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-103>
- Loskorikh, H., Hanusych, V., & Perchi, O. (2026). Tsyfrovi instrumenty podatkovoho administruvannia ta elektronnoi zvitnosti yak chynnyky zabezpechennia biudzhethnoi stabilnosti v Ukraini [Digital instruments of tax administration and electronic reporting as factors in ensuring budget stability in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (85). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-103> [in Ukrainian].
- Марченко, Л. (2022). Діджиталізація системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. *Економічний аналіз*, 32(4), 127–134. <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127>
- Marchenko, L. (2022). Didzhytalizatsiia systemy podatkovoho administruvannia v Ukraini z urakhuvanniam dosvidu rozvynenykh krain svitu [Digitalization of the tax administration system in Ukraine taking into account the experience of developed countries]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic Analysis], 32(4), 127–134. <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127> [in Ukrainian].
- Павлютін, Ю. М. (2023). Цифровізація системи податкового адміністрування: національний та іноземний досвід. *Правова позиція*, 3(40), 145–148.
- Pavliutin, Yu. M. (2023). Tsyfrovizatsiia systemy podatkovoho administruvannia: natsionalnyi ta inozemnyi dosvid [Digitalization of the tax administration system: national and foreign experience]. *Pravova pozytsiia* [Legal Position], 3(40), 145–148 [in Ukrainian].
- Пілат, О. В., & Дуравкін, П. М. (2025). Цифровізація податкового адміністрування: ризики та переваги. *Юридичний науковий електронний журнал*, (10), 207–211. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-10/45>
- Pilat, O. V., & Duravkin, P. M. (2025). Tsyfrovizatsiia podatkovoho administruvannia: ryzyky ta perevahy [Digitalization of tax administration: risks and benefits]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal* [Law Scientific Electronic Journal], (10), 207–211. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-10/45> [in Ukrainian].
- Дуравкін, П. М. (2013). *Забезпечення виконання податкового обов'язку*. Харків: Право, 189.
- Duravkin, P. M. (2013). *Zabezpechennia vykonannia podatkovoho oboviazku* [Ensuring the fulfillment of tax obligations]. Kharkiv: Pravo, 189. [in Ukrainian].
- OECD. (2020). *Tax administration 3.0: The digital transformation of tax administration*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ca274cc5-en>
- OECD. (2025a). *Tax administration 2025: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cc015ce8-en>

11. OECD. (2025b). *Tax administration digitalisation and digital transformation initiatives*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c076d776-en>
12. Junquera-Varela, R. F., Lucas-Mas, C. Ó., Krsul, I., Calderon Yksic, V. O., & Arce Rodriguez, P. (2022). *Digital transformation of tax and customs administrations*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/37629>
13. Okunogbe, O., & Santoro, F. (2023). The promise and limitations of information technology for tax mobilization. *The World Bank Research Observer*, 38(2), 295–324. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkac008>
14. Yilmaz, F., & Coolidge, J. (2013). *Can e-filing reduce tax compliance costs in developing countries?* (Policy Research Working Paper No. 6647). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6647>
15. Australian Taxation Office. (2024). *Commissioner of taxation annual report 2023–24*. Australian Government. <https://www.ato.gov.au/about-ato/corporate-plan/annual-reports>. (2026, August, 27).
16. HM Revenue & Customs. (2026). *HMRC annual report and accounts 2025 to 2026*. HM Government. <https://www.gov.uk/government/publications/hmrc-annual-report-and-accounts-2025-to-2026>. (2026, August, 27).
17. Canada Revenue Agency. (2026). *Canada Revenue Agency's 2026–27 departmental plan*. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/departmental-plan/2026-27-cra-departmental-plan.html>. (2026, August, 27).
18. Inland Revenue Authority of Singapore. (2025). *Annual report 2024/25*. IRAS. <https://www.iras.gov.sg/>. (2026, August, 27).
19. Estonian Tax and Customs Board. (2026). *Income tax returns for 2025*. Estonian Tax and Customs Board. <https://www.emta.ee/en/private-client/taxes-and-payment/declaration-income/income-tax-returns-2025>. (2026, August, 27).
20. Державна податкова служба України. (2025). *Результати щорічного дослідження з оцінки задоволеності платників податків послугами ДПС – 2025*. <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departament-podatkovih-servisiv/povidomlennya/967282.html>. (2026, серпень, 27).
- State Tax Service of Ukraine. (2025). *Rezultaty shchorichnoho doslidzhennia z otsinky zadovolenosti platnykiv podatkov posluhamy DPS – 2025* [Results of the annual survey on taxpayers' satisfaction with the services of the State Tax Service – 2025]. <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departament-podatkovih-servisiv/povidomlennya/967282.html>. (2026, August, 27). [in Ukrainian].

**ОБЛІК,
АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

Отримано: 27 липня 2026 р.

Прорецензовано: 03 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 11 серпня 2026 р.

Email: s.o.levytska@nuwm.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4739-0486>

Email: o.o.osadcha@nuwm.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1314-3281>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-256-262](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-256-262)

Levytska S. O., Osadcha O. O. Artificial intelligence potential in the accounting and audit system of the enterprise. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 256–262.

UDC: 004.8:657

JEL-Classification: M41, M42, O3

Svitlana Levytska,

Doctor of Economics, Professor,

National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

Olga Osadcha,

Doctor of Economics, Professor,

National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

ARTIFICIAL INTELLIGENCE POTENTIAL IN THE ACCOUNTING AND AUDIT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

The article explores the integration of artificial intelligence (AI) technologies into enterprise management systems as strategic productive resources that facilitate long-term development, enable rapid analysis of extensive online datasets, and support innovative managerial models. Opportunities for the effective application of AI-driven tools are examined in light of dynamic market modernization. Criteria for evaluating the utility of AI technologies, along with the operational efficacy of structured accounting and analytical data in audit processes, are thoroughly investigated. The purpose of the study is to analyze contemporary approaches to integrating accounting solutions with intelligent algorithms, identify the key advantages and operational risks of this implementation, and substantiate the development prospects of smart accounting and auditing technologies within the context of digital transformation. The practical advantages of AI in accounting and auditing are summarized, notably enhanced analytical accuracy, increased reporting speed, and the automated detection of fraudulent schemes or discrepancies that human auditors might overlook. Furthermore, the study substantiates that an essential priority of modern management is investing in human capital development, specifically through continuous professional education for accountants and auditors to operate AI-powered platforms proficiently. Finally, ensuring the systematic administrative and technological modernization of AI solutions tailored to current enterprise needs is highlighted as an indispensable requirement for sustainable corporate governance and competitiveness.

Keywords: artificial intelligence; AI technologies; AI products; technological modernization; accounting; audit.it.

Левицька Світлана Олексіївна,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри обліку і аудиту
Національного університету водного господарства та природокористування

Осадча Ольга Олексіївна,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри обліку і аудиту
Національного університету водного господарства та природокористування

ПОТЕНЦІАЛ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття досліджує інтеграцію технологій штучного інтелекту (далі ШІ-технологій) в систему менеджменту як виду виробничих ресурсів підприємства, які сприяють формуванню та імплементації довгострокових стратегій його розвитку, дозволяють швидко аналізувати великі обсяги інформації з онлайн-джерел, підтримують упровадження нових моделей управління. Розкрито альтернативи успішного використання ШІ-продуктів користувачами з урахуванням активної модернізації зовнішнього ринку. Досліджено критерії та оцінку корисності використання ШІ-технологій, області оптимальної ефективності отриманих інформаційних блоків, а саме обліково-аналітичних даних, їх використання в процесах аудиторських досліджень. Мета дослідження – аналіз сучасних підходів інтеграції інформаційних бухгалтерських рішень з інтелектуальними алгоритмами, ключові переваги та ризики такого впровадження, обґрунтування перспектив розвитку інтелектуалізованих технологій обліку і аудиту у контексті цифрової трансформації. Узагальнено переваги ШІ за оцінкою впливу на бухгалтерський облік та аудит, серед яких підвищення точності, виявлення моделей шахрайства та низки порушення, які люди можуть пропустити, тощо. Обґрунтовано, що сьогодні невід'ємним вектором сучасного менеджменту є інвестування у розвиток людського капіталу, тобто підготовка фахівців (зокрема бухгалтерів, аудиторів) до роботи з ШІ-системами, їх безперервне

професійне навчання. Не менш важливим питанням залишається системність адміністративної і технологічної модернізації ІІІ-технологій за потребами підприємництва.

Ключові слова: штучний інтелект (ІІІ), ІІІ-технології, ІІІ-продукти, технологічна модернізація, бухгалтерський облік, аудит.

Problem statement. Artificial Intelligence (AI) is a branch of computer science. This branch deals with the intelligent machines capable of performing tasks that, implement human abilities, and more often could surpass them. AI is based on the automation of meaningful human behavior, which demonstrates the usefulness of systematized thematic information at the user's request, as well as user-specified concepts disclosure and their functionality, modeling behavior in order to solve set tasks or a specific goal, etc.

Integrating AI into professional activities according to the Generative Artificial Intelligence in Professional Services Report 2025 is presented in Fig. 1. Despite difficult times our country is going through, Ukraine ranks second among Central and Eastern European countries today in terms of the number of companies working in the artificial intelligence field – 243 companies and about 5,200 specialists [1]. The AI adoption in accounting and auditing is projected to grow by 30% annually through 2030. For example, we are seeing real recognition in practice of the AI transformative potential in optimizing both accounting and auditing procedures, enabling improved management decision-making [2].

In addition to rising 14 positions in the overall ranking, Ukraine became one of the world leaders in certain indicators also:

- 99.63% – a record figure for state services digitalization;
- 92.25% – compliance of legislation with international standards.

Today, the Ukraine Digital Transformation Ministry notes the special influence on the technology's development of the defense cluster – an association of defense companies, startups, scientific institutions as well as state bodies for development, testing, and implementation of the latest military technologies [3].

Integration of information technologies into business processes as production entity resources business contributes to the effectiveness of the long-term strategies formation for its development. Artificial intelligence (hereafter referred to as AI) allows the analysis of large amounts of information from online sources quickly, reforming business management models actively. In combination with big data technologies, AI allows you to conduct predictive analytics, technological automation of business, the detailed information formation about the sources of both income and expenses, and in addition. It solves the problem of optimizing financial results of taxation. It is expected that the widespread implementation of artificial intelligence will bring an additional \$ 13 trillion to the global economy by 2030.

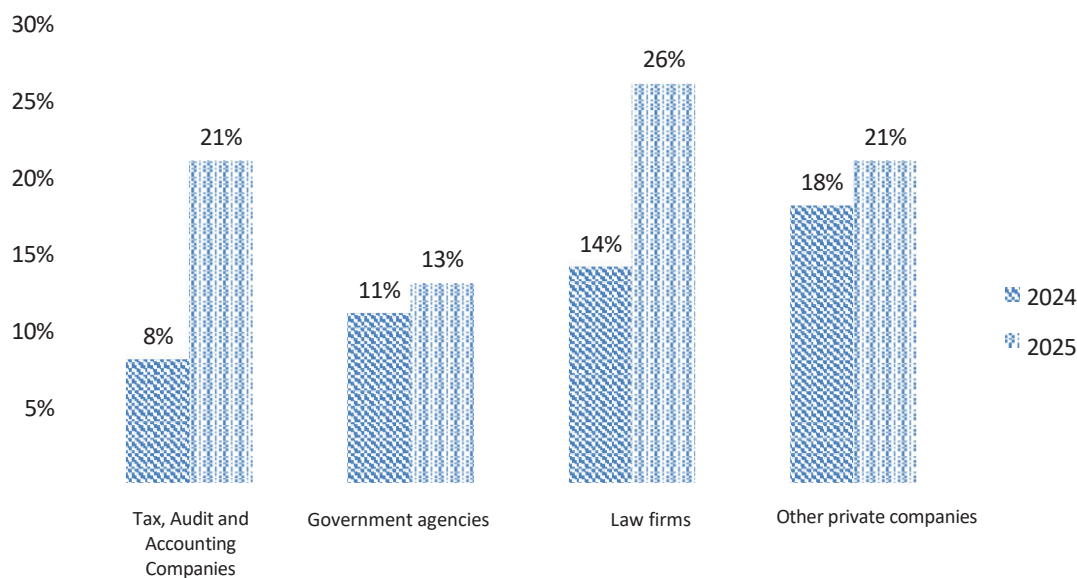


Fig. 1. Integrating AI into professional activities according to the Generative Artificial Intelligence in Professional Services Report 2025

Source: [1; 2].

Among all digital technologies artificial intelligence has the greatest impact on accounting today. It can detect patterns in large volumes of accounting data, that can help business entities in decision-making stages, and use

them in order to conduct financial and management analysis, including factor analysis. Forecasting in accounting is an application area where algorithms based on artificial intelligence are already used widely and successfully. The market size of artificial intelligence in accounting is estimated at 6.68 billion US dollars in 2025, and is expected to reach 37.60 billion US dollars by 2030 (with a growth rate of 41.27% per year during the forecast period 2025 – 2030) [4;5].

Analysis of recent studies and publications. Applied characteristics of the AI potential in accounting and auditing, of living and technological intelligence compromises for effective coexistence are actively researched by both domestic and foreign scientists and practitioners.

Domestic scientists Pravdyuk N. and Pravdyuk M. [6] considered historical aspects of the AI technologies development, revealed the possibilities of an accounting system using AI, and assessed risks for accounting, based on its implementation consequences.

Zdyrko N.G., Mulyk T.O., Mulyk Ya.I. [7] among challenges associated with the AI use, note the need for high-quality accounting and analytical information as an object of study by the auditor. The AI used by the Big Four companies was analyzed. Scientists emphasize: AI allows to increase the efficiency of audit procedures significantly, reduce the number of human errors, and identify both new patterns and trends in the database. An important issue remains the technological algorithms transparency, the adaptability of models to auditor requests, as well as ethical issues related to the AI use.

Anna Makhmudova revealed the practical achievements of large corporations, which, thanks to the modern digital technologies use, are able to respond to changes in the market environment, predict consumer behavior quickly, improve logistics based on reliable results of accounting and analytical procedures, and increase the overall level of competitiveness. Based on the analysis of “value streams” results, the integration of AI and BigData into key areas of international business is substantiated systematically: from strategic market selection and model of entering it to human resources management. This affects the task’s scalability for AI, emphasizes the importance of internal regulation of information flows generated by AI, undoubtedly [8].

The important issue of the active spread in the professional field (including for accounting and auditing) is legislative regulation by areas of application: securing the rights of AI technologies users, ranges of information disclosure, criteria for assessing the economic benefit from AI products used as production resources of a business entity, etc.

The purpose and objectives of the study are: to substantiate alternatives for the effective artificial intelligence-generated information (AI information) integration into the operational and strategic management system of economic activity, taking into account the active modernization of the market; to substantiate the assessing methodology for the AI products usefulness as a production resource by using both financial and non-financial indicators for accounting and auditing. This involves generalizing the existing practice of their successful application for business as whole and in the individual areas contexted of the AI information effectiveness as an integral tool of modern management.

Presentation of the main material of the study. To regulate the processes of applying AI in accounting and auditing, coordinated and integrated concepts are needed, as well as reliable methodology and relevant standards (both for accounting and auditing procedures), that based on the technical capabilities of AI technologies, methods of AI analysis and assessment of relevant risks at decision-making operational and strategic stages by managers.

In order to achieve the practical application effectiveness of AI information in accounting and auditing, it is important to identify several key areas of AI technologies implementation, in particular:

- a clear understanding of the fulfilling requests effectiveness from users of AI information;
- technological AI technologies capabilities in accounting and analytical areas, including their strengths, limitations and practical consequences;
- assessment of the AI technologies practice applying by using the studied application areas example, their improvement and alternative tools for achieving them;
- ensuring the usefulness (economic benefit) of AI products, its internal regulation by the subject and compliance (in accordance with the current norms of auditing standards and accounting regulations);
- compliance with ethical principles and norms by AI products users.

Thanks to these developments, AI will be able in order to perform more and more tasks that previously required human intelligence and participation. The profession of accountant/auditor is already subject to continuous development in modern information technologies. Companies that provide accounting and auditing services are making large investments in creating their own artificial intelligence. For example, PricewaterhouseCoopers and KPMG (English: KlynveldPeatMarwickGoerdeler, KPMG) – an international network of member firms of KPMG International – confirm that they need artificial intelligence not only to automate their services. The main goal of expanding the use of AI technologies practice is to both advise clients and train staff to work with AI technologies

in everyday business. These companies are involving employees in improving their qualifications, creating new jobs in order to achieve their goal actively.

It is relevant in order to review the methodology adaptability for forming the accounting and analytical base (on the information basis for processing is produced) to AI user requests for effective decision-making by management personnel. Accounting and audit methods, according to practitioners, are not adequate at the stages of processing huge information blocks, that are difficult to interpret, unfortunately. Rapid technological progress necessitates the processes unification with appropriate regulatory support.

According to the ACCA (2019) report "Audit and Technology", technologies are transforming the accounting profession and have the potential for innovative development of both accounting and auditing. The use of advanced AI technologies, machine learning (ML), blockchain and data analytics are the basis for these professions' transformation. Common to both areas of professional employment is the irreversible transformation of accounting and auditing from retrospective activities for proactive professional specialties with the necessary source of promising knowledge, which should be qualitatively improved without interruption. The accountant, like the auditor, acts as the custodian and interpreter of targeted management information, which is the basis of operational and strategic management [10].

Summarizing scientific and applied research on the AI effectiveness in the accounting and analytical field, a number of advantages can be identified: the ability to automatically process a large amount of information; perform long-term financial forecasting; conduct financial monitoring (in particular, suspicious transactions); identify risks quickly that based on financial and non-financial criteria for sustainable business development; personalize financial consultant functions etc.

The obvious advantages of AI technologies integrating into accounting and analytical procedures are the effectiveness of AI products in business management in the operational period, such as: the ability to reduce operating costs by delegating repetitive operations for automated systems; support of strategic management processes; optimization of business models to improve the quality of management as a whole.

The scalability of IT products becomes a significant tool for ensuring the reliability of accounting and analytical data, by acquiring the role of an integral element for management effectiveness. Such modernization of automated information processing significantly reduces labor costs, although it increases the budget for continuous professional training of personnel significantly.

Among the AI technologies most commonly used by accountants and auditors are:

Expert systems: a basic class of AI systems that use a knowledge base and logical rules in order to solve complex, highly specialized tasks. They simulate the thinking process of a human expert, relying on accurate data and logical conclusions at the stages of planning, estimating, controlling and reporting on production resources.

Data analytics: The use of AI and machine learning to examine large amounts of data to gain actionable insights (deep ideas or unobvious patterns); combines classical statistics with algorithms that can learn on their own, discover hidden patterns, and make decisions accordingly.

Neural networks: A key mathematical machine learning method, generated by the human brain. They serve as the "engine" for many systems, allowing machines to process vast amounts of information, find patterns independently, and perform complex tasks (for example, detect potential fraud based on the large number analysis of transactions).

It is worth considering the significant challenges of AI using, including:

- administrative: excessive reliance on automated judgments for decisions, which can weaken managerial control over transaction costs (additional financial and non-financial costs that arise when concluding agreements, conducting barter transactions, transferring ownership rights, searching for information in order to determine the fair value of an asset, etc.);
- the absence of regulatory internal documents at the enterprise on the personalization issues of solutions user's assessment of economic benefits from the use of AI products, methods for assessing the risks of such solutions in the management system (by complex performance parameters – costs, productivity, efficiency, quality alternatively);
- methodology for implementing policies for using AI technology of in organization of integrated accounting system for enterprise;
- maintaining confidentiality (information blocks are quickly and dynamically scaled), compliance with ethical norms, etc.

To manage socio-economic and environmental business sustainability programs, it is important to use the technological AI products potential in the context of analytical research of big data (BigDataAnalytics). Functioning as an integral management component, BDA makes it possible to study huge volumes of heterogeneous data (both structured and unstructured) in order to identify hidden patterns, market trends and their impact on the financial stability of the enterprise.

Using the BDA potential, let's summarize the advantages of making information decisions by managers, accountants, auditors taking into account AI technologies.

1. Ensuring efficiency. AI automates data entry, verification, analysis and other labor-intensive manual tasks, reducing the need for specialists in order to review numerous paper documents and files. This saves time, allowing specialists to focus on more complex tasks that require professional knowledge and judgment.

2. Increasing accuracy. The ability of AI to process large data volumes in real time reduces the likelihood of losing important information, as well as increases the likelihood of detecting errors and falsifications in reports. Accurate calculations are crucial for accountants, auditors and managers in general, as they affect the quality of management directly.

3. The ability to prevent and assess fraud. AI helps accountants and auditors identify fraud (due to underestimation, identification of money laundering, etc.) based on the results of analyzing large data sets, deep checks, that make it possible to identify fraud patterns and violations which may not be taken into account due to subjective factors.

4. Qualitative improvement of reporting. AI tools help entities optimize report creation: specialists quickly create graphs, spreadsheets, and visual materials by using AI technologies (which is actively used in practice in the preparing an explanatory note process for the annual report and the Corporate Governance Report), simplifying the reporting process and ensuring its faster publication [11].

Regarding common approaches in implementing AI technologies in both accounting and auditing, we suggest considering the following points:

- accounting and auditing are not identical in terms of purpose, goals and objectives;
- qualitative characteristics of accounting information (main and auxiliary) are aimed at a true economic reality reflection that based on business results [12];
- qualitative characteristics of an audit according to International Standards on Auditing (ISA) determine requirements for audit evidence, professional behavior of the auditor and quality management system, since their main goal is to ensure the reliability, relevance and validity of the audit opinion [13].

The greater integration of accounting and auditing principles is provided in table 1.

Table 1

Accounting and auditing principles

No.	The main principles of accounting [12]	No.	The main principles of auditing [13]	Integration of principles
1	2	3	4	5
1	autonomy			1–9*
2	continuity			2–9
3	charge			3–11
4	essence predominance over the form			4–2
5	consistency			5–1,12
6	prudence			6–1,12
7	single monetary measure			7–11,12
		8	professional ethics and integrity	this auditing principle does not integrate with accounting principles
		9	independence and objectivity	9–2
		10	confidentiality	this auditing principle does not integrate with accounting principles
		11	professional competence and due diligence	1–4,5,6
		12	documentation and evidence	12–3,4,5,6

*the principle 1 (accounting) integrates with the principle 9 (auditing)

Source: compiled by the author.

Such integration enhances the management decisions effectiveness based on the consideration of the accounting and auditing basic principles in particular: objectivity, professional competence, documentation and evidence, thoroughness, etc. Today, it is important to maximize the potential of AI technologies in accounting and auditing (Table 2).

Table 2

Using the methodological potential of AI technologies in both accounting and auditing

No	Advantages of AI integration	Description	Procedures	
			for the accounting audit	for the audit
1	2	3	4	5
1	Automation of standard procedures	AI technologies allow you to automate repetitive tasks (in particular, processing primary documents, data entry, formation of analytical accounting business transactions, etc.), which significantly reduces the complexity of processes	+	+
2	Minimizing of errors	Machine learning algorithms ensure data processing high accuracy and human error risk reduce	+	+
3	Real-time reporting	Thanks to AI process data ability without delays, real-time report generation is possible, independent of traditional periodic reporting cycles.	+	-
4	Fraud and anomaly detection	Detecting fraud and anomalies both by markers of circumstances that adopted by the subjects and chaotically	+	+
5	Forecasting and analytics	Forecasting and analytics based on financial and economic indicators of the enterprise's activity	+	+
6	Cost optimization	Cost optimization by elements, objects, types of activities	+	-

Source: compiled by the author.

Conclusions. AI in accounting and analytical processes increases confidence in the results of their implementation significantly, reducing errors and fraud risks. Nowadays the AI implementation as an integral management tool is accompanied by its own risks for the enterprise, such as: a high technical component of ethical considerations, insufficient information arrays security, lack of transparency and systematization at administrative decision-making stages, etc.

It is obvious that AI cannot replace a number of important tasks completely. We can single out among them: tasks that are related to the relationship between the enterprise and its counterparties; methodology optimization for organizing an integrated accounting system; rational (taking into account external and internal factors) choice of the taxation system by the entity, etc.

As a result, replacing the IT-technology positions of accountant or auditor is unlikely due to the accounting and analytical operations generative nature, the subjective search and confirmation of professional judgment, unconditional observance of principles of audit and accounting (such as skepticism, prudence, etc.). The active introduction of AI into business organizations has motivated specialists in order to master new cutting-edge technologies.

A modern enterprise management integral vector remains investment in the development of human capital, i.e. preparation for working with AI systems, continuous professional training. An equally important issue remains the effectiveness assessment of the AI technologies used by both managers and specialists, as well as the use of the AI technologies potential on the basis of administrative and technological modernization.

In summary: key components of the artificial intelligence technologies effectiveness today are both the high-quality preparation of the initial information by specialists and their ability to interpret the obtained processing results. Further research is needed to develop methodological approaches of assessing the information blocks (tasks) usefulness that prepared for processing by AI technologies.

References:

1. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024, June 19). *Ukraina posidaie druhe mistse za kilkistiu ShI-kompanii u Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi: rezultaty doslidzhennia pro shtuchnyi intelekt* [Ukraine ranks second in Central and Eastern Europe by the number of AI companies: Results of a study on artificial intelligence]. <<https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukraina-posidaie-druge-mistse-za-kilkistyu-shi-kompaniy-u-tsentralniy-ta-skhidniy-evropi-rezultati-doslidzhennya-pro-shtuchniy-intelekt>>. [in Ukrainian].
2. Makarovych, V., & Stoika, N. (2025). Intehratsiia shtuchnoho intelektu v informatsiini systemy bukhhaltenskoho obliku: vyklyky ta perspektyvy [Integration of artificial intelligence into accounting information systems: Challenges and prospects]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 1(9), 215–232. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232> [in Ukrainian].
3. Dzhuhalyk, D. (2025, December 23). *Ukraina uviishla do top-40 svitovoho reitynhu ShI, pidniavshys na 14 pozytzii za rik* [Ukraine entered the top 40 of the global AI ranking, rising by 14 positions in a year]. *Mezha*. <https://mezha.ua/news/ukraine-is-top-40-in-ai-world-ranking-307259/> [in Ukrainian].
4. Makhmudova, A. O. (2025). The use of Big Data and Artificial Intelligence for international business development. *Current Issues of Economic Sciences*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15190320>.

5. Mordor Intelligence. (2026, January 8). *AI in accounting market size & share analysis: Growth trends and forecast, 2026–2031*. Retrieved July 21, 2026, from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/artificial-intelligence-in-accounting-market>.
6. Pravdiuk, N. L., & Pravdiuk, M. V. (2024). Shtuchnyi intelekt yak katalizator transformatsiinykh protsesiv u bukhhalterskomu obliku [Artificial intelligence as a catalyst for transformational processes in accounting]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 1(67), 69–83. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-5> [in Ukrainian].
7. Zdyrko, N. H., Mulyk, T. O., & Mulyk, Ya. I. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v audytorskii diialnosti: perevahy i vyklyky [The use of artificial intelligence in auditing: Advantages and challenges]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 3(69), 39–53. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-3> [in Ukrainian].
8. Raihan, M., & Kurniawati, H. (2025). Transformation of external auditors in audit practices through the use of cloud technology. *International Journal of Cloud Applications and Computing*, 15(1), 1–30. <https://doi.org/10.4018/IJCAC.381895>.
9. Association of Chartered Certified Accountants & Chartered Accountants Australia and New Zealand. (2019). *Audit and technology*. https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/audit-and-tech/pi-audit-and-technology.pdf.
10. Ivakhnenkov, S. (2023). Artificial intelligence application in auditing. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*, 8(1), 54–60. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.54-60>.
11. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 r. № 996-XIV, redaktsiia vid 1 kvitnia 2026 r. [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine No. 996-XIV of July 16, 1999, version of April 1, 2026]. (1999). *Ofitsiinyi vebportal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].
12. International Auditing and Assurance Standards Board. (2018). Mizhnarodnyi standart audytu 500 “Audytorski dokazy” [International Standard on Auditing 500 “Audit evidence”]. In *Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh: Vydannia 2016–2017 rokiv* [Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements: 2016–2017 edition] (Vol. I, pp. 434–451). https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf [in Ukrainian].

Отримано: 01 вересня 2026 р.

Прорецензовано: 03 вересня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 вересня 2026 р.

Email: viktoriya_grin@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6758-7374>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-263-272](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-263-272)

Гринь В. П. Професійно-комунікаційна етика бухгалтера, аудитора та аналітика: механізм формування довіри до економічної інформації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 263–272.

УДК: 174:657:005.57

JEL-класифікація: M41, M42, M14, D83

Гринь Вікторія Петрівна,

докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри обліку та оподаткування економічного факультету
Запорізького національного університету

ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА ЕТИКА БУХГАЛТЕРА, АУДИТОРА ТА АНАЛІТИКА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

У статті обґрунтовано професійно-комунікаційну етику як самостійну методологічну площину, що поєднує фундаментальні етичні принципи професії з правилами відбору, інтерпретації, представлення та обговорення економічної інформації. Доведено, що професійна коректність повідомлення визначається не лише правдивістю числових даних, а й відсутністю маніпулятивного відбору, смислового зміщення, стратегічного замовчування та невіправданого ускладнення інформації. Розроблено двоконтурну модель, у якій нормативно-етичний контур взаємодії з комунікаційно-етикетним, формуючи комунікативну надійність і довіру стейкхолдерів. Запропоновано принципи смислової незмінності, пропорційної прозорості, неупередженого фреймінгу, доказової достатності та діалогічної відповідальності. Сформовано матрицю комунікаційних ризиків для бухгалтера, аудитора й аналітика та системі організації запобіжників. Практичне значення полягає у можливості використання результатів для регламентування професійних комунікацій, внутрішнього контролю, аудиторської взаємодії та підготовки аналітичних повідомлень.

Ключові слова: професійно-комунікаційна етика, бухгалтер, аудитор, аналітик, довіра до інформації.

Viktoriia Gryn,

ScD in Economics, Professor, Department of Accounting and Taxation, Faculty of Economics,
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

PROFESSIONAL COMMUNICATION ETHICS OF ACCOUNTANTS, AUDITORS, AND ANALYSTS: A MECHANISM FOR BUILDING TRUST IN ECONOMIC INFORMATION

This study establishes professional communication ethics as a distinct methodological domain situated at the nexus of professional ethics, judgment, information design, and business interaction. Recognizing that the ethical integrity of economic communication extends beyond mere arithmetic accuracy, the paper demonstrates how formally correct data can mislead stakeholders through selective disclosure, strategic omission, framing, cognitive overload, or compromised transmission channels. The primary objective is to substantiate the causal mechanism through which the ethical and etiquette dimensions of professional communication by accountants, auditors, and analysts influence trust in financial disclosures and stakeholder decision-making. Methodologically, the research integrates conceptual synthesis, comparative normative analysis, process decomposition, stakeholder mapping, and morphological risk assessment. The author differentiates professional communication ethics, which governs the normative admissibility of communicative choices, from business etiquette, which regulates procedural interaction. To formalize this synergy, the study constructs a dual-circuit model comprising a normative-ethical circuit (integrity, objectivity, due care, and confidentiality) and a communicative-etiquette circuit (form, channel, timing, tone, and feedback). Their convergence produces communicative reliability, operationalized via semantic invariance, evidentiary sufficiency, neutral framing, and dialogic accountability. Furthermore, the paper provides a role-specific matrix of communication vulnerabilities and practical safeguards. Ultimately, the proposed framework equips corporate organizations with actionable guidelines for internal disclosure policies, audit engagements, and conflict-of-interest management, while offering analytical foundations for evaluating emerging ethical risks posed by artificial intelligence and automated reporting platforms.

Keywords: professional communication ethics, accountant, auditor, analyst, trust in information.

Постановка проблеми. Професійна діяльність бухгалтера, аудитора та аналітика дедалі меншою мірою обмежується підготовкою числових показників. Значна частина професійної відповідальності реалізується у комунікації: під час пояснення облікових оцінок менеджменту, обговорення ризиків із аудиторським комітетом, погодження професійних суджень, презентації аналітичних висновків інвесторам, формулювання застережень щодо невизначеності, відповіді на запити контролюючих органів або

повідомлення про виявлені помилки. У таких ситуаціях економічна інформація набуває практичного значення не в момент її технічного формування, а в момент, коли адресат розуміє її зміст, оцінює надійність і приймає рішення про те, наскільки на неї можна покладатися.

Проблема полягає в тому, що етична якість професійного повідомлення не тотожна його формальній правдивості. Числовий показник може бути розрахований коректно, але супроводжуватися таким способом представлення, який змінює сприйняття його економічного змісту: акцентує сприятливі обставини та відсуває на другий план ризики; приховує суттєві припущення у надмірно складному поясненні; використовує невідповідний канал для конфіденційної інформації; подається із затримкою, коли адресат уже не може вплинути на рішення; або не передбачає можливості поставити уточнювальні запитання. Отже, етичний ризик виникає не лише на рівні визнання, оцінювання чи контролю облікових даних, а й на рівні їх професійної комунікації.

Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів закріплює фундаментальні принципи доброчесності, об'єктивності, професійної компетентності та належної ретельності, конфіденційності й професійної поведінки та вимагає ідентифікувати, оцінювати й усувати загрози дотриманню цих принципів [1]. У 2026 р. IESBA додатково наголосила, що самі етичні принципи не є «пропорційними», однак спосіб їх практичного застосування залежить від обставин, ролі професійного бухгалтера та характеру завдання [2]. Для комунікацій це означає необхідність розрізняти незмінне етичне ядро і змінні правила подання інформації різним користувачам.

У практиці ж таке розмежування часто залишається неформалізованим. Внутрішні положення підприємств регулюють строки звітності, права доступу, маршрути погодження та формат документів, однак значно рідше встановлюють межі допустимої адаптації повідомлення до адресата, критерії нейтральності фреймінгу, правила розкриття припущень, порядок ескалації незручної інформації або вимоги до професійної поведінки у конфліктній комунікації. Унаслідок цього діловий етикет може сприйматися як другорядний набір правил ввічливості, хоча насправді він впливає на готовність адресата ставити запитання, повідомляти про помилки, приймати застереження та довіряти професійному поясненню.

Актуальність проблеми посилюється цифровізацією. Електронна пошта, корпоративні месенджери, відеоконференції, спільні аналітичні середовища і генеративні інструменти прискорюють обмін інформацією, але одночасно розмивають традиційні межі формальної та неформальної комунікації. У цифровому середовищі повідомлення легко виривається з контексту, пересилається іншому адресатові, втрачає невербальні уточнення або набуває надмірної категоричності через лаконічний формат. Тому професійно-комунікаційна етика має розглядатися як елемент системи забезпечення якості економічної інформації та довіри до професії, а не як периферійна складова корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Українські дослідження професійної етики в обліковій сфері переважно зосереджені на змісті етичних принципів, загрозах їх дотриманню та інституційному регулюванні. О. Білоус систематизує вимоги до професійної поведінки бухгалтерів і аудиторів та пов'язує їх із престижем професії і довірою роботодавців, клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін [3]. О. Ромашко і С. Король показують, що цифровізація, електронні довірчі послуги та використання штучного інтелекту створюють нові етичні ризики, пов'язані з конфіденційністю, відповідальністю та професійним судженням [4]. Ці праці формують необхідну нормативну основу, але професійна комунікація в них розглядається переважно як контекст етичної поведінки, а не як самостійний об'єкт методологічного аналізу.

Емпіричні дослідження також підтверджують, що етична поведінка бухгалтерів визначається не лише індивідуальними переконаннями. D. Septiari, N. Helmayunita та V. Serly на основі інтерв'ю з професіоналами показали значення тиску, корпоративних правил і ролі старших колег у вирішенні етичних дилем [5]. D. Deng та співавтори встановили зв'язок між етичним кліматом власного інтересу й неетичною обліковою поведінкою, виокремивши різні мотивації такої поведінки [6]. A. Morshed, досліджуючи бухгалтерів у країнах MENA, підтвердив значення етичного лідерства та організаційного клімату для етичного прийняття рішень [7]. Таким чином, сучасна література переконливо демонструє роль середовища, однак недостатньо пояснює, як етичні норми перетворюються на конкретні правила професійного повідомлення.

Важливий напрям досліджень стосується довіри всередині професійних команд. H. Asadi, F. Nassirzadeh і D. Askarany показали, що в аудиторських фірмах етичне лідерство впливає на обмін знаннями через організаційну справедливість і міжособистісну довіру [8]. C. Proell, M. Ricci, K. Trotman і Y. Zhou виявили, що розподілені аудиторські команди мають труднощі з висхідною комунікацією, а регулярні індивідуальні та командні контакти здатні покращувати повідомлення про проблеми [9]. Ці результати особливо важливі для етикету професійного спілкування: можливість коректно поставити під сумнів позицію

старшого колеги або повідомити неприємний факт є не просто комунікаційною навичкою, а умовою реалізації професійної відповідальності.

Дослідження внутрішнього аудиту безпосередньо пов'язують довіру з якістю професійної взаємодії. E. Vafaei та співавтори показали, що внутрішні аудитори вибудовують довіру через демонстрацію компетентності, зрозумілості намірів, регулярну комунікацію та врахування позиції менеджменту, водночас надмірне прагнення підтримувати стосунки може створювати ризики для незалежності [10]. D. Lindermüller та співавтори встановили, що сильна культура роботи з помилками сприяє відкритій комунікації аудиторів про виявлені відхилення й може позитивно впливати на діяльність об'єкта аудиту [11]. Отже, ефективна комунікація має забезпечувати не «комфорт» будь-якою ціною, а професійно безпечний простір для повідомлення складної або небажаної інформації.

Окремий блок літератури досліджує комунікативну роль аудиторських повідомлень. A. Whitfield, Y. Kang і K. Trotman довели, що раннє повідомлення запланованих процедур може створювати ефект прихильності до первинної позиції та знижувати готовність аудитора коригувати план у відповідь на нові ризики [12]. H. Hoang та співавтори показали, що комунікативна цінність ключових питань аудиту залежить від контексту та взаємодії з іншими розкриттями [13]. M. Hosseinniakani, C. Overland і N. Samani виявили позитивну відповідність між розкриттями менеджменту і ключовими питаннями аудиту, особливо за наявності аудиторського комітету [14]. Ці висновки демонструють, що професійне повідомлення не є нейтральною «оболонкою» інформації: його форма, момент і взаємозв'язок з іншими повідомленнями впливають на інтерпретацію.

Довіра водночас є не лише наслідком етичної поведінки, а й ресурсом професійної взаємодії. I. Adeloro, K. Cheung і M. Zaman показали, що довіра зовнішніх аудиторів до компетентності, доброзичливості та доброчесності членів аудиторського комітету покращує якість взаємодій, обмін інформацією і проведення аудиту [15]. T. Bauer, S. Hillison і A. Mokhtar встановили, що некоректна поведінка клієнта може погіршувати професійні судження аудиторів, тоді як активні стратегії подолання зменшують цей негативний ефект [16]. Узагальнення досліджень workplace incivility також свідчить про масштабні організаційні наслідки невічливої та зневажливої взаємодії [17]. Отже, етикет професійного спілкування не слід зводити до естетики поведінки: він формує середовище, у якому професіонал здатен реалізувати етичні обов'язки без психологічного або статусного викривлення.

Нарешті, сучасні дослідження якості фінансової комунікації підтверджують її зв'язок з аудитом та корпоративним управлінням. R. Zouari-Nadji і W. Mroua встановили позитивний вплив експертизи аудитора на якість фінансової комунікації та показали, що цей зв'язок модифікується характеристиками внутрішнього корпоративного управління [18]. У сукупності розглянуті праці дають змогу сформувати важливий висновок: наукова література вже достатньо глибоко досліджує етичні принципи, професійне судження, довіру, аудиторську комунікацію та організаційний клімат, однак ці компоненти залишаються фрагментарними. Недостатньо розробленим є цілісний механізм, який пояснює, як етична позиція професіонала перетворюється через спосіб комунікації на довіру або недовіру до економічної інформації. Так само не встановлено чітких меж між професійною етикою, професійно-комунікаційною етикою та діловим етикетом для бухгалтера, аудитора й аналітика.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування професійно-комунікаційної етики бухгалтера, аудитора та аналітика як механізму формування довіри до економічної інформації. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст і межі поняття «професійно-комунікаційна етика» та його співвідношення з професійною етикою і діловим етикетом; визначити етичні точки професійного ризику в процесі відбору, інтерпретації та представлення економічної інформації; розробити причинно-наслідкову модель формування довіри до професійного повідомлення; сформулювати принципи комунікативної надійності; побудувати рольову матрицю комунікаційних ризиків бухгалтера, аудитора й аналітика та запропонувати організаційні запобіжники. Методологічну основу становлять концептуальний синтез, порівняльний аналіз нормативних етичних вимог, процесна декомпозиція професійної комунікації, стейкхолдерський підхід і морфологічне моделювання комунікаційних ризиків. Дослідження має теоретико-методологічний характер; запропоновані конструкції призначені для подальшої емпіричної валідації.

Виклад основного матеріалу.

Концептуальні межі професійно-комунікаційної етики

Для цілей дослідження професійно-комунікаційну етику пропонується визначати як систему принципів і правил відповідального формування, адаптації, передавання, пояснення та обговорення професійно значущої інформації, яка забезпечує збереження її економічного змісту, доказовості, неупередженості та конфіденційності незалежно від адресата, каналу і ситуації комунікації. Ключовою ознакою такого

визначення є перенесення етичної відповідальності з «правильності факту» на весь комунікаційний процес. Професіонал відповідає не лише за те, що повідомив, а й за те, як здійснений ним відбір, спосіб пояснення або замовчування могли вплинути на розуміння адресата.

Професійна етика, професійно-комунікаційна етика і діловий етикет мають різні об'єкти регулювання. Професійна етика відповідає на питання, яким принципам має відповідати поведінка професіонала і які дії є допустимими. Професійно-комунікаційна етика визначає, як ці принципи повинні реалізовуватися під час створення й передавання інформаційного повідомлення. Діловий етикет регулює зовнішню організацію взаємодії: форму звернення, порядок участі у професійній дискусії, тон, часові рамки відповіді, протокол зустрічі, правила електронного листування, дотримання дистанції та коректність заперечення. Відповідно, етикет не є альтернативою етиці, але створює або руйнує середовище, у якому етичний зміст може бути реалізований.

Саме тут виникає принципова відмінність між «етичною ввічливістю» та «комфортною маніпуляцією». Прагнення не створювати конфлікт може спонукати бухгалтера пом'якшити суттєве застереження, аудитора – відкласти незручне питання, аналітика – подати негативний сценарій як малоімовірний. Формально коректний тон у таких випадках приховує втрату професійної прямої. З іншого боку, груба, принизлива або демонстративно статусна манера взаємодії може придушити висхідну комунікацію, знизити готовність молодшого працівника повідомляти про помилки або змусити співрозмовника уникати уточнювальних запитань. Отже, діловий етикет має оцінюватися не за критерієм «приємності», а за здатністю підтримувати змістовно чесну професійну взаємодію.

З цієї позиції доцільно розмежувати два взаємопов'язані контури. Нормативно-етичний контур задає незмінні вимоги до доброчесності, об'єктивності, компетентності, конфіденційності та професійної поведінки. Комунікаційно-етикетний контур визначає змінні параметри повідомлення: канал, форму, глибину деталізації, тон, часову конфігурацію, послідовність аргументів, процедуру уточнення та зворотного зв'язку. Пропорційність другого контуру не означає можливості послабити перший. Навпаки, адаптація повідомлення є допустимою лише за умови збереження його професійного смислу.

Таблиця 1

Розмежування професійної етики, професійно-комунікаційної етики та ділового етикету

Категорія	Основне питання	Типовий ризик	Критерій належності
Професійна етика	Що є допустимим і відповідальним у професійній поведінці?	Конфлікт інтересів, упередженість, тиск, порушення конфіденційності	Відповідність фундаментальним етичним принципам
Професійно-комунікаційна етика	Як повідомити професійну інформацію без спотворення її економічного змісту?	Селективність, маніпулятивний фреймінг, стратегічне замовчування, невиправдана складність	Комунікативна надійність і можливість відповідального пояснення
Діловий етикет	Як організувати взаємодію так, щоб професійна дискусія була коректною та продуктивною?	Статусний тиск, некоректний тон, порушення меж, відсутність зворотного зв'язку	Повага, процедурна передбачуваність, можливість заперечення й уточнення

Джерело: розроблено автором.

Зіставлення у табл. 1 показує, що одна й та сама комунікативна дія може одночасно мати етичний та етикетний вимір. Наприклад, перенесення складного питання з відкритого чату у приватну розмову може бути проявом коректного етикету та захисту конфіденційності. Але якщо така зміна каналу використовується для уникнення документування професійного застереження, вона перетворюється на етичний ризик. Аналогічно, спрощення аналітичного пояснення для неспеціаліста є належною адаптацією, доки воно не змінює висновок щодо ризику або невизначеності.

Тому центральним принципом професійно-комунікаційної етики пропонується визнати принцип смислової незмінності: адаптація форми повідомлення до знань, ролі та інформаційних потреб адресата не повинна змінювати його суттєвий економічний зміст, напрям професійного висновку або рівень невизначеності. Цей принцип дозволяє відрізнити допустиму персоналізацію комунікації від маніпулятивного фреймінгу.

Механізм формування довіри до економічної інформації

Довіра до економічної інформації є складним феноменом. Для стейкхолдера важливо не лише знати, що показник розрахований за певною методикою. Він оцінює, чи компетентна особа його сформувала, чи не приховує вона конфлікту інтересів, чи можна перевірити аргументацію, чи не змінюється позиція залежно від адресата, чи готовий професіонал пояснити невизначеність та визнати помилку. Відповідно, доцільно розмежовувати щонайменше три складові довіри: довіру до компетентності, довіру до доброчесності та довіру до процесу формування й комунікації інформації.

Довіра до компетентності виникає тоді, коли адресат вважає професіонала здатним правильно застосувати стандарти, методи та аналітичні інструменти. Довіра до доброчесності пов'язана з очікуванням, що професіонал не буде свідомо маніпулювати інформацією в інтересах окремої сторони. Довіра до процесу означає переконання, що інформація сформована, перевірена і повідомлена за передбачуваною процедурою, яка залишає можливість встановити походження висновку і поставити уточнювальні запитання. Такий підхід узгоджується з емпіричними результатами щодо ролі компетентності, доброчесності та якості взаємодії у формуванні довіри між аудитором і аудиторськими комітетами [15].

Запропонований механізм виходить з того, що фундаментальні етичні принципи не потрапляють до стейкхолдера безпосередньо. Вони проявляються через професійне судження, а далі – через вибір того, що саме буде повідомлено, яким чином, у якій послідовності, з яким поясненням та в якому каналі. Саме на цьому етапі виникає ризик розриву між «етично правильною позицією» і «етично надійним повідомленням». Тому між професійним судженням і довірою доцільно виділити проміжну категорію – комунікативну надійність.

Під комунікативною надійністю пропонується розуміти властивість професійного повідомлення зберігати суттєвий економічний зміст, доказову основу та межі невизначеності під час адаптації до конкретного адресата і каналу комунікації. Вона не дублює якісні характеристики фінансової інформації, оскільки стосується не лише сформованого показника, а й способу його професійного пояснення та взаємодії з користувачем. Комунікативна надійність утворюється на перетині етичного змісту і професійного етикету, що відображено на рис. 1.



Рис. 1. Механізм формування довіри до економічної інформації у професійних комунікаціях

Джерело: розроблено автором.

У межах запропонованої моделі зворотний зв'язок не є факультативним завершенням комунікації. Реакція адресата показує, чи було повідомлення зрозумілим, які припущення викликали сумнів, чи виникла потреба у додатковому доказі. Для бухгалтера це може означати необхідність змінити аналітичний розріз управлінської звітності; для аудитора – розширити пояснення ключового питання; для аналітика – відокремити факт від сценарного припущення. Таким чином, професійна комунікація має циклічний характер, а довіра формується через повторюваність передбачуваної, доказової та коректної поведінки.

Для практичної операціоналізації комунікативної надійності пропонується система принципів. Перший – смислова незмінність: адаптація форми не змінює суттєвого змісту. Другий – доказова достатність: кожне суттєве твердження має спиратися на дані, правило, професійне судження або припущення, яке можна ідентифікувати. Третій – неупереджений фреймінг: порядок і спосіб подання не повинні систематично підсилювати вигідні аспекти та послаблювати несприятливі. Четвертий – пропорційна прозорість: деталізація має відповідати наслідкам рішення, інформаційним правам користувача та вимогам конфіденційності. П'ятий – комунікаційна своєчасність: адресат отримує суттєву інформацію тоді, коли вона ще

може вплинути на рішення. Шостий – діалогічна відповідальність: професіонал забезпечує можливість уточнення і не використовує складність або статус як бар'єр. Сьомий – простежуваність: ключове професійне повідомлення може бути пов'язане з його доказовою основою та відповідальною особою.

Таблиця 2

Критерії комунікативної надійності професійного повідомлення

Критерій	Зміст	Діагностичне питання	Ознака ризику
Смислова незмінність	Збереження суттєвого економічного змісту при адаптації повідомлення	Чи отримують різні адресати однаковий за сутністю висновок щодо стану, ризику та невизначеності?	Зміна акцентів змінює рішення користувача
Доказова достатність	Можливість пов'язати твердження з даними, правилом, припущенням або професійним судженням	Чи можна пояснити, на чому ґрунтується кожне суттєве твердження?	Висновок подано без відтвореної підстави
Неупереджений фреймінг	Баланс сприятливих і несприятливих факторів та нейтральна послідовність аргументів	Чи не приховує структура повідомлення суттєвий ризик за другорядними деталями?	Позитивний контекст домінує над суттєвим застереженням
Пропорційна прозорість	Достатня деталізація з урахуванням ролі користувача та конфіденційності	Чи достатньо інформації для рішення без невиправданого розкриття захищених даних?	Або інформаційний дефіцит, або надмірне розкриття
Своєчасність	Надання інформації до завершення релевантного рішення	Чи мав адресат реальну можливість відреагувати?	Повідомлення після фактичного прийняття рішення
Діалогічна відповідальність	Можливість ставити запитання, заперечувати та отримувати пояснення	Чи може адресат без статусного ризику уточнити або оскаржити висновок?	Одностороння комунікація, придушення заперечень
Простежуваність	Ідентифікація джерела, автора судження, версії та каналу	Чи можна відтворити, хто, коли і на якій підставі сформулював суттєве повідомлення?	Неможливість відновити доказовий контекст

Джерело: розроблено автором.

Рольова специфіка комунікаційних ризиків

Спільність етичних принципів не усуває відмінностей між професійними ролями. Бухгалтер, аудитор і аналітик працюють з однією економічною реальністю, але мають різну позицію відносно джерела інформації, різний рівень незалежності та різний характер очікуваного результату. Тому однакова комунікативна поведінка може мати різні ризики.

Бухгалтер перебуває найближче до процесу формування первинної та агрегованої інформації. Його ключовий комунікаційний ризик полягає у поєднанні технічної компетентності з організаційною залежністю від менеджменту. Внутрішній тиск може проявлятися не як пряма вимога фальсифікувати показник, а як прохання «не акцентувати» проблему, перенести пояснення на пізніший термін, використати менш тривожне формулювання або надати менеджеру інформацію з більш вигідною деталізацією. У такій ситуації професійно-комунікаційна етика має забезпечувати документованість суттєвого застереження, відокремлення факту від управлінської інтерпретації та можливість ескалації.

Аудитор, навпаки, формально має більшу незалежність, але його комунікація перебуває у полі постійної взаємодії з клієнтом, аудиторським комітетом і внутрішньою командою. Дослідження показують, що довіра та регулярна взаємодія підвищують ефективність обміну інформацією [10; 15], однак надмірна орієнтація на підтримання відносин може послабити професійний скептицизм. Тому етикет аудитора повинен одночасно забезпечувати повагу до співрозмовника та чіткість професійної незгоди. Коректність тут означає не пом'якшення висновку, а відокремлення оцінки факту від оцінки особи.

Аналітик має інший ризик – високий ступінь свободи інтерпретації. Він визначає, які показники включити в модель, який горизонт обрати, які сценарії вважати базовими, як візуалізувати тенденцію і яку частину невизначеності винести в основне повідомлення. Саме тому для аналітика особливе значення мають неупереджений фреймінг, чітке маркування припущень і відокремлення спостережуваного факту від сценарного висновку. Візуально приваблива презентація не повинна створювати ілюзію точності там, де модель має широкий діапазон невизначеності.

Розвиток цифрових каналів додатково зближує ці ролі. Бухгалтер може одночасно бути автором показника й аналітичного коментаря; аудитор – користувачем автоматизованої аналітики; аналітик – транслятором бухгалтерських оцінок для управлінського рішення. Тому рольова матриця потрібна не для жорсткого розмежування професій, а для виявлення типових точок, у яких комунікаційна свобода створює етичний ризик.

Таблиця 3

Матриця професійно-комунікаційних ризиків та запобіжників

Етап	Бухгалтер	Аудитор	Аналітик	Рекомендований запобіжник
Відбір інформації	Замовчування небажаного показника або деталізації	Винесення менш конфліктного питання замість суттєвого	Вибір показників, що підтримують бажаний сценарій	Критерії суттєвості; обов'язкове пояснення виключених суттєвих елементів
Інтерпретація	Підміна облікового факту управлінським поясненням	Передчасне узгодження з позицією клієнта	Змішування факту, припущення і прогнозу	Маркування факту, судження, припущення та сценарію як різних типів тверджень
Фреймінг	Пом'якшення негативного висновку через лексику	«Дипломатичне» зниження сили застереження	Візуальне або текстове підсилення вигідного результату	Правило нейтрального фреймінгу; паралельне подання ключового ризику й аргументу
Канал	Передача конфіденційних даних у неналежному середовищі	Обговорення суттєвого питання поза документованим каналом	Публічне поширення матеріалу без контролю адресатів	Класифікація інформації за рівнем конфіденційності; визначені канали
Час	Несвоєчасна ескаляція проблеми	Повідомлення після фактичного завершення рішення клієнта	Оновлення прогнозу після використання старої версії	Комунікаційні SLA; фіксація часу і версії суттєвого повідомлення
Взаємодія	Уникнення незгоди з керівником	Статусний тиск у команді або з боку клієнта	Категоричне подання модельного висновку	Протокол професійної незгоди; право на уточнення; правило «challenge without disrespect»
Завершення	Відсутність підтвердження, що адресат зрозумів обмеження	Невизначені домовленості щодо наступних дій	Відсутність фіксації змін сценарію після обговорення	Короткий підсумок рішення, відповідальних осіб, невирішених питань і наступних кроків

Джерело: розроблено автором.

Запропонована матриця показує, що ризик часто виникає не у змісті первинного показника, а в переходах між етапами професійної комунікації. Тому ефективний контроль не може обмежуватися перевіркою фінальної версії документа. Потрібно контролювати правила відбору інформації, фіксацію суттєвих суджень, зміну версій, вибір каналу і процедуру погодження. Особливо важливо документувати не кожную побутову комунікацію, а ті повідомлення, які здатні змінити економічне рішення або інтерпретацію суттєвого ризику.

Для цього пропонується поняття «комунікаційно значуще професійне повідомлення» – повідомлення бухгалтера, аудитора або аналітика, яке містить суттєвий факт, оцінку, припущення, професійне застереження або рекомендацію і може вплинути на економічне рішення адресата. Для таких повідомлень доцільно встановити мінімальний набір атрибутів: адресат, дата і канал, предмет повідомлення, тип твердження (факт / судження / припущення / сценарій), ключова доказова підстава, обмеження, відповідальна особа, очікувана дія або рішення. Такий підхід не бюрократизує всю комунікацію, а створює простежуваність саме там, де ціна неправильного розуміння є високою.

Діловий етикет у цій системі виконує функцію процедурного запобіжника. Наприклад, правило завчасного надсилання матеріалів дає адресатові можливість підготувати запитання; правило не переривати професійне заперечення знижує статусний тиск; короткий письмовий підсумок після складної зустрічі зменшує ризик різного трактування домовленостей; заборона на приховане копіювання або пересилання конфіденційної інформації підтримує довіру до каналу. Таким чином, етикет стає операційною формою реалізації етики, якщо його правила підпорядковані збереженню доброчесності комунікації.

Водночас необхідно уникати надмірної стандартизації. Дослідження комунікації в аудиторських командах показують, що ефективність залежить від контексту, структури команди та доступності керівника [9]. IESBA також підкреслює пропорційність способу застосування Кодексу [2]. Тому організаційний стандарт професійної комунікації має задавати принципи, мінімальні атрибути і критичні ситуації, а не намагатися регламентувати кожную фразу. У цьому полягає різниця між етичним дизайном комунікації та скриптованою поведінкою.

Організаційний протокол професійно-комунікаційної етики

Для практичного впровадження запропонованого підходу доцільно сформувати організаційний протокол професійно-комунікаційної етики. Його мета – не створення нового бюрократичного документа, а узгодження вже наявних політик обліку, внутрішнього контролю, аудиту, конфіденційності, електронних комунікацій і корпоративної поведінки навколо єдиної логіки довіри до інформації.

На першому рівні протокол повинен визначати ситуації підвищеного комунікаційного ризику. До них належать: повідомлення про суттєву помилку або невизначеність; конфлікт між професійним висновком

і бажаною позицією менеджменту; розкриття негативного сценарію; передача конфіденційних даних; комунікація в умовах конфлікту інтересів; зміна вже повідомленої оцінки; використання публічних цифрових каналів; комунікація, підготовлена або істотно переформульована за допомогою ШІ. Для таких ситуацій мають діяти посилені вимоги до доказовості, версійності та погодження.

На другому рівні встановлюються правила побудови повідомлення. Професіонал повинен відокремити факт від судження, судження від припущення, а припущення від рекомендації; показати суттєві обмеження; уникати лексики, яка створює необґрунтовану впевненість; забезпечити симетрію в описі позитивних і негативних факторів; не приховувати невизначеність у технічних деталях. Для аналітичних презентацій доцільно обов'язково наводити базовий сценарій разом з умовами, за яких він перестає бути релевантним.

На третьому рівні регламентується взаємодія. Критичною є наявність права на професійне заперечення без санкцій за сам факт незгоди. У складних питаннях рішення має фіксувати не лише підсумок, а й суттєві альтернативи, що розглядалися. Така практика зменшує ризик hindsight bias та створює доказ того, що професійне судження було сформоване з урахуванням доступної інформації, а не підігнане під бажаний результат.

На четвертому рівні запроваджується зворотний контроль. Предметом внутрішнього моніторингу можуть бути не «ввічливість працівників» як така, а індикатори комунікаційної надійності: частка суттєвих повідомлень із документованою доказовою підставою; кількість випадків несвоєчасної ескалації; повторні запити через незрозумілість повідомлення; частота розбіжностей між усним і письмовим трактуванням рішення; випадки використання неналежного каналу; ситуації, коли суттєва інформація не була включена до основного повідомлення. Такі індикатори можуть використовуватися для внутрішнього аудиту комунікаційних процесів і професійного навчання.

Практична цінність підходу особливо проявляється у кризових ситуаціях, коли час обмежений, інформація неповна, а ціна помилки висока. За таких умов формальний етикет часто спрощується, але етичні вимоги до смислової незмінності, доказовості та своєчасності, навпаки, мають посилюватися. Отже, професійно-комунікаційна етика не є «м'якою» компетенцією, що додається після технічної. Вона є механізмом, через який технічно коректна інформація перетворюється на надійний ресурс управлінського, інвестиційного або контрольного рішення.

Таблиця 4

Мінімальні елементи організаційного протоколу професійно-комунікаційної етики

Елемент протоколу	Зміст	Очікуваний ефект
Класифікація комунікаційно значущих повідомлень	Перелік фактів, суджень, ризиків і рекомендацій, які потребують посиленої простежуваності	Фокус контролю на повідомленнях з високою ціною неправильного розуміння
Правила смислової незмінності	Заборона змінювати суттєвий висновок під час адаптації повідомлення до адресата	Зменшення маніпулятивного фреймінгу
Маркування типу твердження	Відокремлення факту, професійного судження, припущення, прогнозу й рекомендації	Краща інтерпретація рівня невизначеності
Канали та конфіденційність	Визначені допустимі канали для різних класів інформації	Зниження ризику витоку та втрати контексту
Протокол професійної незгоди	Право на challenge, порядок ескалації та фіксації альтернатив	Захист об'єктивності та професійного скептицизму
Підсумок і зворотний зв'язок	Фіксація рішення, відповідальних, невіршених питань і наступних дій	Зменшення різночитань і підвищення процесної довіри
Моніторинг комунікаційних ризиків	Аналіз несвоєчасних ескалацій, повторних уточнень, розбіжностей версій та порушень каналів	Навчання на помилках і вдосконалення професійної взаємодії

Джерело: розроблено автором.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави розглядати професійно-комунікаційну етику як самостійну методологічну площину у сфері обліку, аудиту та аналітичної роботи. Її предметом є не загальна моральність професійної поведінки і не сукупність правил ввічливості, а відповідальність за спосіб, у який професійно значуща економічна інформація відбирається, інтерпретується, адаптується, передається та обговорюється. Такий підхід розширює традиційне розуміння етичного ризику: інформація може бути чисельно правильною, але комунікативно ненадійною через селективність, стратегічне замовчування, зміщення акцентів, невідповідний канал, несвоєчасність або недоступність для критичного уточнення.

Наукова новизна полягає, по-перше, у визначенні професійно-комунікаційної етики як системи принципів відповідального формування та передавання професійного повідомлення із збереженням його економічного змісту, доказовості, неупередженості й конфіденційності. По-друге, розроблено двоконтурну

модель, що поєднує нормативно-етичний та комунікаційно-етикетний контури і пояснює виникнення комунікативної надійності як проміжної ланки між професійним судженням і довірою стейкхолдера. По-третє, сформульовано принципи смислової незмінності, доказової достатності, неупередженого фреймінгу, пропорційної прозорості, своєчасності, діалогічної відповідальності та простежуваності. По-четверте, побудовано рольову матрицю ризиків бухгалтера, аудитора й аналітика та запропоновано мінімальні елементи організаційного протоколу професійно-комунікаційної етики.

Практичне значення результатів полягає у можливості використовувати їх під час розроблення внутрішніх політик професійної комунікації, регламентів управлінської звітності, процедур внутрішнього контролю, правил взаємодії аудитора з клієнтом та аудиторським комітетом, стандартів підготовки аналітичних презентацій і програм професійного навчання. Запропонований підхід дозволяє змістити акцент із формального контролю «чи було повідомлення надіслано» на змістовний контроль «чи зберегло повідомлення суттєвий зміст і чи створило воно умови для обґрунтованого рішення». У цьому сенсі діловий етикет набуває економічної функції: він знижує бар'єри для повідомлення проблем, уточнення позицій і професійного заперечення, а отже, впливає на якість інформаційного обміну.

Обмеженням дослідження є концептуально-методологічний характер запропонованої моделі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну валідацію критеріїв комунікативної надійності шляхом опитування бухгалтерів, аудиторів, аналітиків і користувачів економічної інформації; експериментальну перевірку впливу фреймінгу, тону та каналу на довіру до одного й того самого професійного висновку; дослідження ролі організаційного статусу та культури у готовності повідомляти про помилки; а також на визначення специфічних ризиків професійно-комунікаційної етики в умовах використання генеративного штучного інтелекту.

Література:

1. International Ethics Standards Board for Accountants. (2025). 2025 handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). International Federation of Accountants. <<https://www.ethicsboard.org/standards-pronouncements>>. (2026, August, 30).
2. International Ethics Standards Board for Accountants. (2026). IESBA staff publication: Proportionality of the IESBA Code. International Federation of Accountants. <<https://www.ethicsboard.org/publications/iesba-staff-publication-proportionality-iesba-code>>. (2026, August, 30).
3. Bilous, O. (2024). Etyka profesiinnoi diialnosti v oblikovii haluzi [Ethics of professional activity in the accounting industry]. *Galician Economic Journal*, 90(5), 83–92. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.083
4. Romashko, O. M., & Korol, S. Ya. (2024). Profesiina etyka bukhhalteriv v konteksti elektronnykh dovirchyykh posluh ta vykorystannia shtuchnoho intelektu [Professional ethics of accountants in the context of electronic trust services and the use of artificial intelligence]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-04>
5. Septiari, D., Helmayunita, N., & Serly, V. (2023). Accounting ethics: From professionals views. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 6(2), 146–156. <https://doi.org/10.18196/jati.v6i2.18084>
6. Deng, D., Ye, C., Wu, F., Guo, Y., Li, H., & Wang, C. (2023). Effect of organizational ethical self-interest climate on unethical accounting behaviour with two different motivations in China: The moderating effect of Confucian ShiZhong Thinking. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 525. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01995-2>
7. Morshed, A. (2025). Cultural norms and ethical challenges in MENA accounting: The role of leadership and organizational climate. *International Journal of Ethics and Systems*, 41(3), 630–656. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0247>
8. Asadi, H., Nassirzadeh, F., & Askarany, D. (2026). Ethical leadership as a catalyst for positive relationships: How fairness and trust encourage knowledge sharing in audit firms. *Administrative Sciences*, 16(1), 50. <https://doi.org/10.3390/admsci16010050>
9. Proell, C. A., Ricci, M. A., Trotman, K. T., & Zhou, Y. (2024). How workplace identities and team management practices affect distributed team auditors' willingness to speak up. *Contemporary Accounting Research*, 41(1), 562–590. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12909>
10. Vafaei, E., Singh, H., Scully, G., Gilchrist, D., & Agrawal, P. (2024). Relational contracting theory and internal audit: Chief audit executives' perspectives on creating and strengthening trust by building credibility and clarity. *International Journal of Auditing*, 28(1), 24–43. <https://doi.org/10.1111/ijau.12314>
11. Lindermüller, D., Lindermüller, I., Nitzl, C., & Hirsch, B. (2024). Error culture, auditors' error communication, and the performance of the auditee: A study among German local public sector auditors. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 76, 245–266. <https://doi.org/10.1007/s41471-024-00179-1>
12. Whitfield, A. R., Kang, Y. J., & Trotman, K. T. (2024). Auditor communication on critical audit matters: Timing, inspection likelihood, and the audit committee. *Contemporary Accounting Research*. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12934>
13. Hoang, H., Moroney, R., Phang, S.-Y., & Xiao, X. (2023). Investor reactions to key audit matters: Financial and non-financial contexts. *Accounting & Finance*, 63(3), 3325–3349. <https://doi.org/10.1111/acfi.13041>

14. Hosseinniakani, M., Overland, C., & Samani, N. (2024). Do key audit matters matter? Correspondence between auditor and management disclosures and the role of audit committees. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 55, 100617. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2024.100617>
15. Adelopo, I., Cheung, K. Y., & Zaman, M. (2025). Auditors' trust in audit committees and audit quality. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 36(2), 67–84. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22758>
16. Bauer, T. D., Hillison, S. M., & Mokhtar, A. (2025). The influence of client incivility and coping strategies on audit professionals' judgments. *Contemporary Accounting Research*, 42(3), 2062–2089. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.13059>
17. Magley, V. J., Kabat-Farr, D., Malcore, M. A., & Walsh, B. M. (2026). Workplace incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 337–361. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-072249>
18. Zouari-Hadiji, R., & Mroua, W. (2026). Audit and financial communication quality: The moderating role of internal governance mechanisms. *EuroMed Journal of Business*, 21(2), 551–588. <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2024-0238>

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ЕКОНОМІЦІ**



Отримано: 30 липня 2026 р.

Прорецензовано: 05 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 27 серпня 2026 р.

Email: elenapomort7@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0000-0002-5257-8117>

Email: s.lubenec@karazin.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1061-8763>

Email: Svitlana.kozyrenko@nure.ua

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0000-0003-1952-7593>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-274-281](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-274-281)

Поморцева О. С., Лубенець С. В., Козиренко С. І. Просторовий аналіз взаємозв'язку цін продажу та орендних ставок як індикаторів ринку житлової нерухомості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 274–281.

УДК: 332.72:330.133(477.54)

JEL-класифікація: R31; R21

Поморцева Олена Євгенівна,

кандидатка технічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Лубенець Сергій Васильович,

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Козиренко Світлана Іванівна,

кандидатка технічних наук, доцентка, доцентка кафедри прикладної математики
Харківського національного університету радіоелектроніки

ПРОСТОРОВИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЦІН ПРОДАЖУ ТА ОРЕНДНИХ СТАВОК ЯК ІНДИКАТОРІВ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ

У статті досліджено просторові закономірності взаємозв'язку цін продажу та орендних ставок житла на ринку нерухомості. Метою статті є встановлення характеру та сили зв'язку між вартістю квадратного метра на вторинному ринку нерухомості та орендними ставками у вернакулярних районах міста Харкова. На відміну від традиційних досліджень, що базуються на адміністративному поділі міста, у роботі використано вернакулярний підхід, який забезпечує вищу просторову деталізацію аналізу. Для оцінювання взаємозв'язку між показниками застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Додатково для кожного району розраховано валову річну дохідність оренди та термін окупності інвестицій, а аналіз залишків регресійної моделі використано для виявлення переоцінених і недооцінених щодо орендного потенціалу територій.

Результати дослідження підтвердили наявність статистично значущого позитивного взаємозв'язку між вартістю житла та орендними ставками. На прикладі Салтівського житлового масиву продемонстровано, що вернакулярна деталізація виявляє суттєву внутрішню неоднорідність навіть у межах архітектурно однорідних масивів, яку зазвичай приховує адміністративний поділ. Визначено конкретні райони з найвищою інвестиційною привабливістю для придбання житла з метою здачі в оренду, а також виявлено ринкові дисбаланси. Отримані результати можуть бути використані інвесторами, ріелторськими компаніями, аналітиками та органами місцевого самоврядування для оцінювання інвестиційної привабливості територій і підтримки прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: ринок житлової нерухомості, ціни продажу, орендні ставки, вернакулярний район, просторовий аналіз, геодані, інвестиційна привабливість.

Olena Pomortseva,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Serhii Lubenets,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Svitlana Kozyrenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Applied Mathematics,
Kharkiv National University of Radio Electronics

SPATIAL ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SALE PRICES AND RENTAL RATES AS INDICATORS OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET



This article investigates spatial patterns in the relationship between residential sale prices and rental rates across the vernacular neighborhoods of Kharkiv. The study establishes the nature and strength of the correlation between secondary market housing prices per square meter and rental rates. The empirical basis comprises a geodatabase covering 146 vernacular neighborhoods in Kharkiv, containing verified and harmonized data on average housing prices and rental rates for one-, two-, and three-bedroom apartments as of the first half of 2026. Unlike traditional studies constrained by administrative divisions, this research employs a vernacular approach that provides higher spatial resolution for real estate market analysis. Pearson and Spearman correlation coefficients, along with a linear regression model, were applied to evaluate interdependencies between indicators, complemented by calculations of gross annual rental yield and investment payback periods. Regression residual analysis was utilized to identify areas overvalued or undervalued relative to their rental potential. The results confirm a statistically significant positive relationship between housing sale prices and rental rates. Taking the Saltivka residential area as a case study, vernacular detailing reveals significant internal heterogeneity within architecturally uniform districts – nuances typically obscured by administrative boundaries. Neighborhoods with the highest investment attractiveness for buy-to-let acquisitions were identified (notably the city center, which exhibited the shortest payback period), alongside localized market imbalances. The findings provide actionable insights for investors, analysts, and municipal authorities to assess territorial investment potential and support managerial decision-making.

Keywords: residential real estate market; sale prices; rental rates; vernacular neighborhood; spatial analysis; geodata; investment attractiveness.

Постановка проблеми. Ринок житлової нерухомості є одним із ключових індикаторів економічного здоров'я міста та інструментом накопичення приватного капіталу. Специфічні умови функціонування ринку житлової нерухомості міст сходу України, які з 2022 р. перебувають у зоні підвищеного воєнного ризику, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до його аналізу. Тривалі обстріли, значні міграційні потоки та концентрація внутрішньо переміщених осіб істотно впливають на структуру попиту й пропозиції. У зв'язку з цим особливої практичної ваги набуває оцінювання співвідношення між ринковою вартістю квартир на вторинному ринку та вартістю їх оренди. Воно визначає, наскільки вигідно інвестувати в житло під здачу в оренду внутрішньо переміщеним особам і резидентам, що залишаються, а також дає змогу оцінити, які частини міста переоцінені чи недооцінені відносно свого реального доходного потенціалу.

Абсолютна більшість наявних досліджень житлового ринку спираються на офіційний адміністративний поділ міста на райони. Проте адміністративні межі рідко збігаються з тим, як самі мешканці та інвестори сприймають і називають частини міста. На прикладі міста Харкова з більш ніж мільйоном населення, такі назви як «Салтівка», «Павлове Поле», «Центр», «Іванівка», «Сокольники» є вернакулярними (неформальними, побутовими) топонімами, які не мають чітких юридичних меж, але саме ними оперують оголошення про продаж і оренду житла, а отже, саме вони формують реальні межі локальних субринків нерухомості. Використання вернакулярних районів замість адміністративних дає змогу суттєво підвищити просторову точність аналізу, оскільки один адміністративний район часто об'єднує архітектурно й економічно різноманітні вернакулярні території.

Таким чином, вкрай важливим є визначення того, наскільки тісно пов'язані між собою ціни вторинного ринку та орендні ставки на рівні вернакулярних районів Харкова, а також виявлення районів, найпривабливіших для інвестицій під здачу в оренду, і районів, які переоцінені або недооцінені.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Взаємозв'язок цін і орендних ставок традиційно досліджується через співвідношення ціни та оренди, яке використовується як індикатор рівноважності ринку та ризику формування «бульбашки» цін. Класичною є модель Хілла та Сайєда [1], що враховує якісні відмінності проданого й орендованого житла. Гілбух зі співавторами [2] розглядають це співвідношення як макроіндикатор для регулювання іпотечного кредитування, а дослідження ринку Гонконгу [3] показує, що реакція співвідношення ціна/оренда на макроекономічні шоки залежить від цінового сегмента, підтверджуючи просторову сегментованість житлового ринку.

Просторовий вимір проблеми розкрито в роботі [4], де на геокодованих даних Німеччини встановлено вищі значення співвідношення ціна/оренда у великих містах та центральних районах, що пов'язується з очікуваннями зростання орендної плати та сприйняттям центральних локацій як безпечнішого активу. На прикладі Нідерландів [5] продемонстровано просторову поляризацію вартості житла між сусідніми районами навіть у межах одного міста, що підтверджує необхідність детальнішого просторового аналізу житлового ринку.

Важливим методологічним питанням є вибір просторової одиниці аналізу. У дослідженні [6] встановлено, що сприймані мешканцями межі районів систематично не збігаються з адміністративними, а характеристики вуличної мережі можуть краще відображати їх просторову структуру. Дельмелль [7] узагальнює методи виявлення «сприйманих» районів у ГІС-дослідженнях і наголошує на обмеженнях фіксованих адміністративних полігонів. Ці результати формують теоретичне підґрунтя для використання вернакулярних одиниць у просторовому аналізі нерухомості.



Просторові методи оцінки нерухомості активно розвиваються. Лу зі співавторами [8] застосовують багатомасштабну географічно зважену регресію для виявлення локальних чинників ціни житла у Ухані; Гонсалес та Ерба [9] пропонують спрощений метод оцінки якості мікрорайону для просторового моделювання в містах Латинської Америки; у роботі [10] порівняння просторових і непросторових моделей на прикладі Еквадору продемонструвало переваги географічно зваженої регресії. Зазначені дослідження підтверджують доцільність застосування просторово чутливих методів для аналізу локальних ринків нерухомості.

Розбіжність між динамікою цін та орендних ставок досліджується також у контексті джентрифікації. На прикладі Стокгольма [11] встановлено, що вартість житла може зростати швидше за орендні ставки у сусідніх районах. Для Відня [12] запропоновано виявляти джентрифікацію через розрив між орендними індексами. Ці результати пояснюють можливість випереджального зростання ціни житла порівняно з його орендним потенціалом у престижних локаціях.

Специфіка ринку нерухомості України, зокрема в умовах війни, висвітлена в роботах [13–15], присвячених практичним аспектам і тенденціям розвитку українського ринку та особливостям іпотечного кредитування в умовах воєнних ризиків. У роботі [16] із застосуванням геоінформаційних методів досліджено просторову динаміку вартості нерухомості в регіонах України та показано залежність прибутковості оренди від співвідношення орендної ставки та іпотечних платежів.

Незважаючи на значний масив досліджень співвідношення ціни й оренди та просторової сегментації житлових ринків, недостатньо дослідженим залишається поєднання вернакулярного підходу до визначення просторових одиниць із емпіричним оцінюванням орендної дохідності та виявленням районів, відносно переоцінених або недооцінених щодо орендного потенціалу, особливо для великого українського міста в умовах воєнного періоду. Це визначає наукову спрямованість і новизну проведеного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є емпіричне встановлення взаємозв'язку між ціною квадратного метра житла на вторинному ринку нерухомості та орендною ставкою у вернакулярних районах міста Харкова.

Відповідно до мети поставлено такі завдання дослідження:

- визначити вернакулярні райони міста Харкова з найвищою потенційною інвестиційною привабливістю для придбання житла з метою подальшої здачі в оренду;
- виявити вернакулярні райони міста, у яких співвідношення ціни продажу житла та потенційного орендного доходу характеризує їх як відносно переоцінені або недооцінені щодо орендного потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Дослідження ґрунтується на масиві даних, що охоплює 146 вернакулярних районів міста Харкова. Для кожного району зафіксовано на першу половину 2026 р. середню ціну одного квадратного метра однокімнатних, двокімнатних і трикімнатних квартир на вторинному ринку нерухомості, аналогічні показники на первинному ринку та середню орендну ставку за квадратний метр для відповідних типів квартир.

Первинні дані про вартість житлової нерухомості в Харкові отримувалися шляхом власного збору актуальних оголошень про продаж та оренду квартир, розміщених на відкритих інтернет-платформах нерухомості DIM.RIA та OLX. Для кожного з 146 виділених вернакулярних районів здійснювався пошук доступних оголошень про продаж та оренду квартир. За можливості для кожного вернакулярного району відбиралося 3–5 актуальних оголошень, після чого визначалася середня величина відповідного показника. До аналізу включалися оголошення, для яких можна було встановити просторову належність об'єкта до відповідного вернакулярного району, а також визначити ціну та загальну площу квартири. При формуванні вибірки враховувалася специфіка ринку нерухомості Харкова в умовах воєнного стану. У першій половині 2026 р. пропозиція квартир була просторово нерівномірною, а в окремих вернакулярних районах актуальні оголошення про продаж були відсутні. Це особливо характерно для територій, розташованих ближче до напрямків активних бойових дій, та районів, що зазнали значного впливу воєнних дій. Тому відсутність достатньої кількості оголошень у певних районах не розглядалася як пропуск даних, що підлягає штучному заповненню, а відображала фактичну низьку активність або відсутність ринкової пропозиції на момент дослідження. Сформований таким чином масив із 146 вернакулярних районів відображає ринкові ціни пропозиції, а не фактичні ціни завершених операцій купівлі-продажу. Такий підхід зумовлений відсутністю відкритого повного реєстру фактично укладених угод із необхідною просторовою деталізацією. Використання двох незалежних відкритих платформ (DIM.RIA та OLX) дало змогу сформувати первинний просторово диференційований масив даних для подальшого статистичного та геопросторового аналізу.

Дані та методика дослідження

Перевірка масиву показала, що показники первинного ринку відсутні для значної частини районів: частка нульових значень для різних типів квартир становить близько 70–74 %. У зв'язку з цим подальший аналіз взаємозв'язку вартості та орендних ставок зосереджено на вторинному ринку та оренді житла.



Оскільки ціни продажу квартир представлені в доларах США за 1 м², а орендні ставки могли подаватися в різних одиницях часу, перед статистичним аналізом їх приведено до єдиної системи вимірювання. Орендні показники виражено в доларах США за 1 м² на місяць із використанням офіційного курсу Національного банку України для відповідного періоду.

Під час контролю якості даних виявлено неоднорідність представлення орендних ставок. Для частини периферійних районів отримані значення були істотно нижчими за основний масив даних та утворювали окрему групу. Зіставлення величин із характеристиками первинних оголошень дало підстави розглядати ці значення як такі, що могли бути представлені у добовому, а не місячному вимірі. Для приведення таких значень до єдиної місячної шкали застосовано коефіцієнт 30.

Оскільки застосування коефіцієнта 30 є методичним припущенням, його вплив на результати перевірено за допомогою аналізу чутливості. Для цього сформовано дві підгрупи спостережень: райони, для яких орендні ставки були скориговані шляхом множення на 30 (гармонізована група), та райони, для яких таке перетворення не застосовувалося (негармонізована група). Для кожної підгрупи окремо розраховано коефіцієнти кореляції Пірсона та Спірмена між ціною вторинного житла та орендною ставкою.

Додатково результати порівнювалися з кореляціями, отриманими для всієї вибірки за двох сценаріїв: із застосуванням коефіцієнта 30 та без його застосування. Такий підхід дає змогу розмежувати два ефекти: внутрішній зв'язок між ціною та орендною ставкою в кожній підгрупі та вплив самої процедури гармонізації на загальну кореляційну оцінку.

Результати аналізу чутливості підтвердили стійкість взаємозв'язку в межах кожної підгрупи окремо. Для гармонізованої групи ($n = 51$) коефіцієнт кореляції Пірсона становив $r = 0,749$ ($p < 0,001$), коефіцієнт Спірмена $\rho = 0,854$ ($p < 0,001$). Для негармонізованої групи ($n = 11$) отримано $r = 0,784$ ($p = 0,004$) та $\rho = 0,645$ ($p = 0,032$). Отже, статистично значущий позитивний зв'язок між ціною та орендною ставкою спостерігається в обох підгрупах окремо, а не лише у загальній вибірці, що свідчить про змістовний характер виявленої залежності, а не про артефакт процедури гармонізації.

Для кожного вернакулярного району сформовано середню ціну 1 м² вторинного житла та середню орендну ставку 1 м² на основі доступних показників для одно-, дво- та трикімнатних квартир.

Лінійну залежність між ціною продажу та орендною ставкою представлено моделлю:

$$R_i = a + b \times P_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

де R_i – орендна ставка (\$/м²/міс.) у районі i ;

P_i – ціна нерухомості на вторинному ринку (\$/м²) у районі i ;

a, b – параметри регресії;

ε_i – залишок регресії.

Параметри моделі a, b оцінювалися методом найменших квадратів. Для оцінювання інвестиційної привабливості районів розраховано валову річну дохідність оренди та термін окупності інвестиції:

$$Y_i = \left(R_i \times \frac{12}{P_i} \right) \times 100\% \quad (2)$$

$$T_i = \frac{P_i}{R_i \times 12} \quad (3)$$

де Y_i – валова дохідність оренди (% річних);

T_i – термін окупності (років).

Райони з найвищою дохідністю Y_i та найкоротшим терміном окупності T_i визначено як найвигідніші для купівлі під здачу в оренду. Райони з від'ємним залишком регресії ε_i (фактична оренда нижча за прогнозовану моделлю (1) для даної ціни) кваліфіковано як переоцінені відносно орендного потенціалу, а з додатним залишком – як недооцінені.

Основний аналіз здійснювався за принципом повних випадків: до регресійного та кореляційного аналізу включалися райони, для яких були наявні ненульові значення як ціни вторинного житла, так і орендної ставки за всіма трьома типами квартир. Після очищення масиву така вибірка становила 61 район. Для оцінки можливого систематичного зміщення характеристики включених районів порівнювалися з районами, виключеними через відсутність необхідних показників.

Передумови застосування методу найменших квадратів перевірялися за допомогою критерію Шапіро-Вілка для залишків та тесту Бройша-Пагана для гомоскедастичності. У разі виявлення гетероскедастичності статистична значущість параметрів моделі додатково оцінювалася з використанням НСЗ-робастних стандартних похибок.

Оскільки дані агреговано за просторовими одиницями, додатково перевірено наявність просторової автокореляції залишків. Для цього використано просторовий шар вернакулярних районів Харкова та



глобальний індекс Морана. Просторові зв'язки визначалися за методом чотирьох найближчих сусідів. Статистичну значущість індексу оцінено методом 9999 випадкових перестановок.

Оцінені параметри регресійної моделі (1) наведено в табл. 1. Коефіцієнт при ціні є додатним і статистично значущим як за класичними, так і за НС3-робастними стандартними похибками.

Таблиця 1

Параметри регресійної моделі (1)

Параметр	Оцінка	Станд. похибка (OLS)	Станд. похибка (НС3)	p-значення (НС3)
a	-0,229	0,607	1,259	0,856
b	0,0045	0,0008	0,0018	0,015

Джерело: авторська розробка.

Перевірка передумов методу найменших квадратів показала відхилення розподілу залишків від нормального (критерій Шапіро-Вілка: $W = 0,812$, $p < 0,001$) та наявність гетероскедастичності (тест Бройша-Пагана: $LM = 15,12$, $p < 0,001$). У зв'язку з цим статистичну значущість параметрів моделі додатково оцінено з використанням НС3-робастних стандартних похибок (див. табл. 1); коефіцієнт при ціні залишається статистично значущим ($p = 0,015 - 0,018$ залежно від вибірки). Перевірка просторової автокореляції залишків за глобальним індексом Морана не виявила статистично значущої просторової структури ($I = 0,066$, $p = 0,388$), що дає підставу не застосовувати просторову регресійну модель для даної вибірки.

Таким чином, запропонована методика поєднує кореляційний, регресійний та просторовий аналіз і дає змогу не лише оцінити статистичний взаємозв'язок між ціною продажу та орендною ставкою, а й визначити просторові відмінності інвестиційної привабливості вернакулярних районів.

Дохідність оренди та рейтинг районів за інвестиційною привабливістю

Після очищення первинного масиву та формування вибірки повних випадків для аналізу було використано 61 вернакулярний район. Для кожного району визначено середню ціну 1 м² вторинного житла та середню орендну ставку 1 м² за даними для одно-, дво- та трикімнатних квартир.

Для оцінювання взаємозв'язку між вартістю житла на вторинному ринку та орендними ставками сформовано вибірку вернакулярних районів із повними ненульовими значеннями досліджуваних показників. Аналіз проводився за показниками P_i – ціна нерухомості на вторинному ринку, \$/м², та R_i – орендна ставка, \$/м²/міс. Після очищення вихідного масиву до статистичного аналізу включено 61 вернакулярний район. Значення, що дорівнювали нулю та фактично означали відсутність відповідної ринкової пропозиції, до розрахунку не включалися.

Для оцінювання інвестиційної привабливості вернакулярних районів додатково проаналізовано співвідношення вартості придбання житла та потенційного доходу від його оренди. Показник визначався на основі середньої ціни 1 м² житла на вторинному ринку та середньої місячної орендної ставки з урахуванням річного періоду. Отриманий показник характеризує кількість років, необхідних для компенсації вартості придбання житла за рахунок потенційного орендного доходу, без урахування витрат на утримання, податків, простоїв та інших супутніх витрат.

Просторову диференціацію показника представлено на рис. 1. Картограма побудована за фіксованими класами терміну окупності у роках. Зелений колір відповідає районам із найкоротшим терміном окупності (найбільш сприятливе співвідношення ціни придбання та потенційного орендного доходу), а червоний – районам із найдовшим терміном окупності (відносно менш привабливе або переоцінене співвідношення ціни й орендного доходу).

Просторовий аналіз показує, що найбільш привабливі райони зосереджені переважно в центральній, північній та північно-східній частині міста (див. рис. 1 – зелений колір). Натомість райони з нижчою інвестиційною привабливістю спостерігаються переважно у західні та південно-західній частинах міста, позначені на рис. 1 червоним кольором.

Така територіальна диференціація свідчить про те, що однаковий рівень ціни житла не забезпечує однакової потенційної орендної дохідності в різних частинах міста.

Важливо, що білим кольором позначено райони, для яких було недостатньо актуальних ринкових даних для розрахунку показника. Їх не слід інтерпретувати як райони з низькою або високою інвестиційною привабливістю. Відсутність даних сама по собі є характерною особливістю досліджуваного ринку нерухомості Харкова в умовах воєнного стану, оскільки в частині районів у першій половині 2026 р. кількість актуальних пропозицій була недостатньою для формування репрезентативного середнього значення.

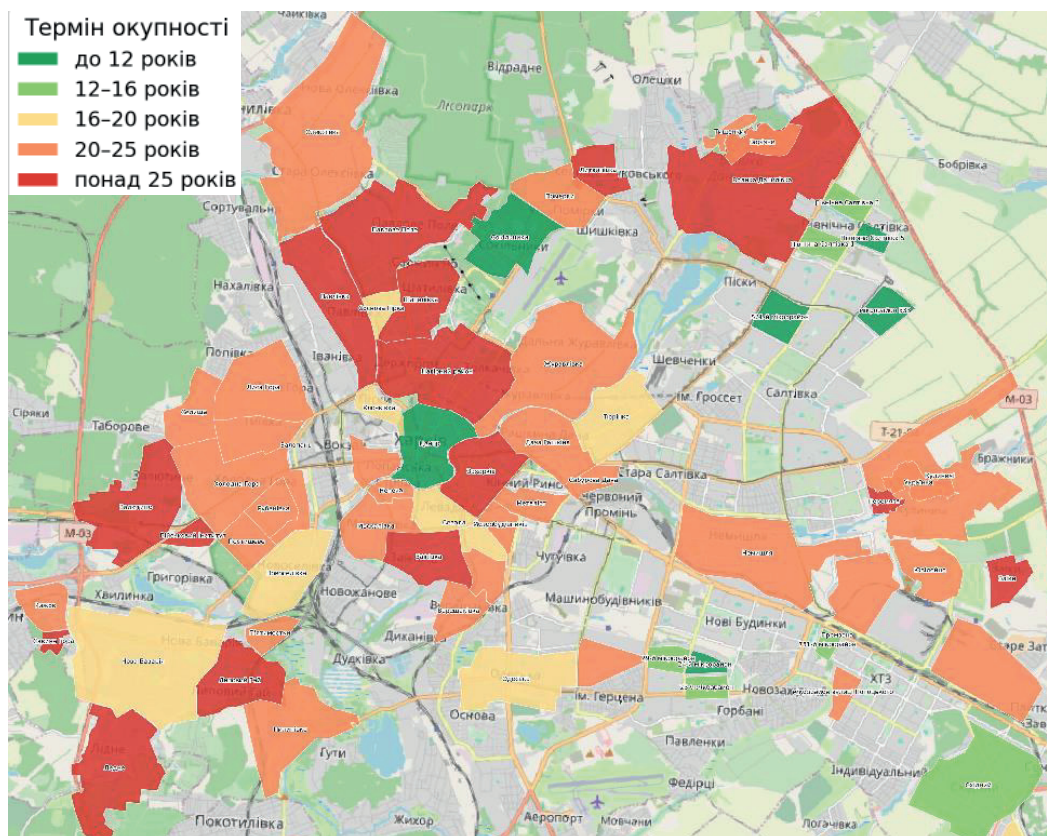


Рис. 1. Просторова диференціація терміну окупності житла за рахунок орендного доходу

Джерело: авторська розробка.

Отримана картограма доповнює результати кореляційного та регресійного аналізу: якщо регресійна модель характеризує загальний статистичний взаємозв'язок між ціною продажу та орендною ставкою, то просторовий аналіз дає змогу визначити конкретні території, де співвідношення «ціна – орендний дохід» є найбільш або найменш сприятливим для потенційного інвестора.

Конкретизуючи результати першого завдання дослідження, у табл. 2 наведено 10 вернакулярних районів із найкоротшим терміном окупності (найпривабливіші для інвестування в житло під здачу в оренду) та 10 районів із найдовшим терміном окупності (найменш привабливі). Найкоротший термін окупності зафіксовано в районі Центр (8,2 року), найдовший – у Нагірному районі (36,7 року).

Таблиця 2

Вернакулярні райони з найкоротшим і найдовшим терміном окупності житла

№	10 найпривабливіших районів	Термін окупн., р.	10 найменш привабливих районів	Термін окупн., р.
1	Центр	8.2	Нагірний район	36.7
2	Північна Салтівка 5	10.7	Перемога	33.2
3	Сокольники	11.1	Заїківка	32.7
4	мікрорайон 533	11.3	Велика Данилівка	31.1
5	24-й мікрорайон	11.5	Павлове Поле	30.8
6	521-й мікрорайон	11.8	Савина Гора	28.5
7	Північна Салтівка 3	13.5	Липовий Гай	28.5
8	29-й мікрорайон	13.8	Павлівка	27.9
9	731-й мікрорайон	14.5	Залютине	26.4
10	25-й мікрорайон	14.7	Литвинівка	26.3

Оцінювання внутрішньої просторової диференціації на вернакулярному рівні

Для оцінювання просторової диференціації ринку житлової нерухомості використано кейс Салтівського житлового масиву – найбільшого масиву багатоповерхової забудови Харкова, який у традиційному адміністративному представленні розглядається як відносно цілісна територія. На відміну від такого підходу,



у сформованій базі геоданих представлено окремі вернакулярні райони з атрибутивними даними, що дає змогу досліджувати внутрішню просторову неоднорідність ринку.

Результати показали, що навіть у межах Салтівського житлового масиву, який характеризується переважно однотипною багатоповерховою забудовою, показники ринку нерухомості істотно диференціюються. Ціна житла на вторинному ринку в межах виділених вернакулярних районів змінюється від 565 до 1000 \$/м², тоді як валова річна дохідність оренди – від 4,13 % до 9,33 %. Коефіцієнт варіації дохідності становить 23,8 %. Таким чином, співвідношення між вартістю придбання житла та потенційним орендним доходом суттєво відрізняється навіть між територіями, які на більш укрупненому рівні можуть сприйматися як єдиний житловий масив.

Для порівняння, у решті досліджуваної території Харкова коефіцієнт варіації ціни становить 33,2 %, а валової дохідності – 60,2 %. Вища варіативність за межами Салтівки є закономірною з огляду на значно більшу архітектурну, функціональну та соціально-економічну різноманітність міського середовища. Водночас отримані результати свідчать, що агрегування Салтівки в межах однієї укрупненої територіальної одиниці приховує суттєві внутрішні відмінності, зокрема за показниками ціни та потенційної орендної дохідності.

Перевірка статистичних передумов показала ненормальність і гетероскедастичність залишків регресійної моделі. Водночас після застосування НСЗ-робастних стандартних похибок коефіцієнт при ціні залишається статистично значущим ($p = 0,018$). Просторова автокореляція залишків також статистично не підтверджена: глобальний індекс Морана становив $I = 0,066$, $p = 0,388$. Це дозволяє розглядати встановлений позитивний взаємозв'язок як статистично підтверджений за використаного набору даних, хоча його інтерпретація має враховувати обмеження однофакторної моделі.

Важливим результатом є виявлена чутливість лінійної оцінки взаємозв'язку до гармонізації орендних даних. За застосування коефіцієнта 30 отримано $r = 0,608$ та $R^2 = 0,370$, тоді як без його застосування $r = 0,012$ та $R^2 = 0,0001$. Важливо, що це стосується саме коефіцієнта кореляції Пірсона: ранговий коефіцієнт Спірмена, на відміну від нього, залишається статистично значущим навіть без гармонізації даних ($\rho = 0,627$, $p < 0,001$), тоді як у гармонізованій вибірці він становить $\rho = 0,679$. Отже, ці два значення ρ описують різні сценарії (з гармонізацією та без неї) і не суперечать одне одному; водночас коефіцієнт гармонізації є важливим методичним припущенням, яке необхідно враховувати при інтерпретації результатів.

Додатковий аналіз Салтівського житлового масиву показав, що навіть у межах переважно однотипної багатоповерхової забудови існує істотна внутрішня диференціація ринку. У 32 виділених вернакулярних районах ціна вторинного житла змінюється від 565 до 1000 \$/м², а валова річна дохідність оренди – від 4,13 % до 9,33 %, при коефіцієнті варіації дохідності 23,8 %. Це демонструє інформаційну цінність вернакулярної деталізації для виявлення локальних відмінностей, які можуть бути втрачені при використанні укрупнених територіальних одиниць. Водночас отриманий результат не є прямим статистичним доказом переваги вернакулярного рівня над адміністративним, оскільки безпосереднє порівняння моделей на двох рівнях агрегування не проводилося.

Отже, проведений аналіз не розглядається як формальний статистичний тест переваги вернакулярного рівня над адміністративним, оскільки для цього необхідне безпосереднє порівняння моделей і статистичних показників, розрахованих для обох рівнів просторового агрегування. Натомість отримані результати демонструють інформаційну втрату, яка виникає при укрупненні просторових одиниць: значна внутрішня диференціація вернакулярних мікрорайонів може бути замаскована при представленні Салтівки як єдиної територіальної одиниці. Це обґрунтовує доцільність використання вернакулярних районів як детальнішого рівня просторової диференціації під час дослідження ринку житлової нерухомості та оцінювання локальної інвестиційної привабливості.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити статистично значущий позитивний взаємозв'язок між ціною квадратного метра житла на вторинному ринку та орендною ставкою у вернакулярних районах Харкова. На вибірці з 61 району коефіцієнт кореляції Пірсона становив $r = 0,608$, коефіцієнт Спірмена $\rho = 0,679$, а коефіцієнт детермінації регресійної моделі $R^2 = 0,370$. Отримані результати свідчать, що підвищення вартості житла загалом супроводжується підвищенням орендної ставки, однак ціна житла пояснює лише частину територіальної варіації орендних ставок.

Завдання з визначення вернакулярних районів міста Харкова з найвищою потенційною інвестиційною привабливістю виконано шляхом просторового аналізу співвідношення ціни придбання та потенційного річного орендного доходу. Картографування показало суттєву територіальну диференціацію цього показника. Найбільш сприятливі значення зосереджені переважно у північній та північно-східній частинах Харкова, а також локально в окремих центральних районах. Саме ці райони характеризуються найбільш сприятливим співвідношенням вартості придбання житла та потенційного доходу від його оренди, а отже, можуть розглядатися як території з підвищеною потенційною інвестиційною привабливістю.



Друге завдання вирішувалося на основі відхилення фактичної орендної ставки від значення, очікуваного відповідно до ціни житла. Додатне відхилення означає, що фактична орендна ставка перевищує очікувану за відповідного рівня ціни, що характеризує район як такий, що має відносно вищий орендний потенціал. Від'ємне відхилення, навпаки, свідчить про нижчу за очікувану орендну ставку та дозволяє характеризувати район як відносно переоцінений щодо його орендного потенціалу. Таким чином, застосований підхід дає змогу розмежувати райони не лише за абсолютним рівнем цін або орендних ставок, а й за відповідністю орендного доходу вартості житла.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу для територіального скринінгу ринку житлової нерухомості: поєднання ціни продажу, орендної ставки та просторової локалізації дозволяє визначати райони з різною потенційною інвестиційною привабливістю та виявляти відхилення орендного доходу від рівня, очікуваного відповідно до вартості житла.

Основними обмеженнями дослідження є одномоментний характер вихідних даних, недостатня кількість актуальних пропозицій у частині вернакулярних районів, відсутність контролю за індивідуальними характеристиками квартир, а також виявлена гетероскедастичність і чутливість лінійної моделі до гармонізації орендних даних. Перспективними напрямками подальших досліджень є формування та постійне оновлення бази геоданих, побудова багатофакторних і просторово-зважених моделей, включення характеристик житла, транспортної та соціальної доступності, безпекових факторів, а також безпосереднє порівняння результатів на вернакулярному та адміністративному рівнях просторового агрегування.

Література:

1. Hill, R. J., & Syed, I. A. (2016). Hedonic price-rent ratios, user cost, and departures from equilibrium in the housing market. *Regional Science and Urban Economics*, 56, 60–72. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2015.11.001>
2. Gilbukh, S., Haughwout, A., Landau, R. J., & Tracy, J. (2023). The price-to-rent ratio: A macroprudential application. *Real Estate Economics*, 51(2), 503–532. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12431>
3. Lo, D., Yau, Y., McCord, M., & Haran, M. (2022). Lead-lag relationship between the price-to-rent ratio and the macroeconomy: An empirical study of the residential market of Hong Kong. *Buildings*, 12(9), 1345. <https://doi.org/10.3390/buildings12091345>
4. Ahlfeldt, G. M., Heblich, S., & Seidel, T. (2023). Micro-geographic property price and rent indices. *Regional Science and Urban Economics*, 98, 103836. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2022.103836>
5. Hochstenbach, C., & Arundel, R. (2019). Spatial housing market polarisation: National and urban dynamics of diverging house values. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 45(2), 464–482. <https://doi.org/10.1111/tran.12346>
6. Tang, V., & Painho, M. (2023). Exploring the relationships between perceived neighborhood boundaries and street network orientation. *Transactions in GIS*, 27(3), 877–899. <https://doi.org/10.1111/tgis.13058>
7. Delmelle, E. C. (2022). GIScience and neighborhood change: Toward an understanding of processes of change. *Transactions in GIS*, 26(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/tgis.12871>
8. Lu, B., Ge, Y., Shi, Y., Zheng, J., & Harris, P. (2023). Uncovering drivers of community-level house price dynamics through multiscale geographically weighted regression: A case study of Wuhan, China. *Spatial Statistics*, 53, 100723. <https://doi.org/10.1016/j.spasta.2022.100723>
9. González, M. A. S., & Erba, D. A. (2025). A method to measure neighborhood quality with hedonic price models in three Latin American cities. *Real Estate*, 2(4), Article 18. <https://doi.org/10.3390/realestate2040018>
10. Valdez Gómez de la Torre, F. M., & Chen, X. (2024). Housing price determinants in Ecuador: A spatial hedonic analysis. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 17(6), 1461–1487. <https://doi.org/10.1108/IJHMA-09-2023-0121>
11. Wilhelmsson, M., Ismail, M., & Warsame, A. (2022). Gentrification effects on housing prices in neighbouring areas. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 15(4), 910–929. <https://doi.org/10.1108/IJHMA-04-2021-0049>
12. Banabak, S. (2024). Closing the rent index gap: A quantitative approach to rental-sector gentrification. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 115(1), 64–80. <https://doi.org/10.1111/tesg.12607>
13. Kobzan, S., & Pomortseva, O. (2023). *Real estate market of Ukraine: Practical aspects and trends*. SpringerBriefs in Geography. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-31248-9>
14. Pomortseva, O., Kobzan, S., Nesterenko, S., & Nekrasov, Y. (2023). Development of mortgage in the real estate market: The impact of the war in Ukraine. *Proceedings of the International Conference of Young Professionals «GeoTerrace-2023»*. <https://doi.org/10.3997/2214-4609.2023510042>
15. Pomortseva, O., Kobzan, S., Pankiv, V., & Kin, D. (2024). Research into the dynamics of changes in real estate values using geographic information systems. *Spatial Development*, 8, 463–476. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.463-476>
16. Merkulova, T., Pomortseva, O., Kobzan, S., & Pankiv, V. (2025). Features of investment in the Ukrainian real estate market: Geo-information approach. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (108), 17–26. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-02>

Отримано: 23 червня 2026 р.

Прорецензовано: 02 липня 2026 р.

Прийнято до друку: 07 липня 2026 р.

Email: begun.svitlana@vnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-282-288](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-282-288)

Бегун С. І. Моделі часових рядів у прогнозуванні цифрових показників діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 282–288.

УДК: 338.27:004.9

JEL-класифікація: C22, C53, M15, O33

Бегун Світлана Іванівна,

кандидатка економічних наук, доцентка кафедри економіки і торгівлі
Волинського національного університету імені Лесі Українки

МОДЕЛІ ЧАСОВИХ РЯДІВ У ПРОГНОЗУВАННІ ЦИФРОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено систематизації моделей часових рядів для прогнозування цифрових показників діяльності підприємств. Розглянуто особливості цифрових даних, для яких характерні висока частотність, сезонність, волатильність і нерівномірність динаміки. Проаналізовано можливості застосування трендових моделей, ковзних середніх, методів експоненційного згладжування та ARIMA у прогнозуванні цифрових показників. Систематизовано переваги та обмеження різних підходів залежно від структури ряду й практичних умов використання. Запропоновано методологічну матрицю вибору моделей прогнозування для цифрових показників підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, інтегрує тип цифрового показника, особливості структури часового ряду, рекомендовану модель прогнозування, горизонт прогнозу та умови її застосування. На основі узагальнення сучасних наукових підходів показано доцільність використання інструментів прогнозування часових рядів у систему цифрової аналітики підприємств.

Ключові слова: часові ряди, прогнозування, цифрові показники, цифрова трансформація, статистичні методи, економетричні методи, ARIMA, експоненційне згладжування, ковзна середня, цифрова аналітика підприємств.

Svitlana Begun,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Trade,
Lesya Ukrainka Volyn National University

TIME SERIES MODELS IN FORECASTING DIGITAL PERFORMANCE INDICATORS OF ENTERPRISES

The rapid expansion of digital business operations has established a distinct class of management metrics, digital performance indicators (digital KPIs), whose volume, frequency, and structural complexity differ fundamentally from traditional financial metrics. These data streams exhibit specific characteristics: high observation frequency, multi-level seasonality (intra-day, weekly, and annual cycles), heightened volatility, and flow irregularity with gaps and outliers. The article systematizes classical time series models, including trend models, moving averages, exponential smoothing (ETS), and ARIMA/SARIMA, evaluating their applicability to digital KPIs. Methodological analysis indicates that Holt-Winters triple exponential smoothing is optimal for indicators with trend-seasonal patterns, which characterize most commercial digital time series, whereas SARIMA models are appropriate for stochastic series with sufficient observation volume. To resolve the fragmented application of forecasting techniques, the study develops a methodological selection matrix linking seven enterprise digital indicators (web traffic, online sales, conversion rates, social media engagement, email marketing metrics, advertising spend/ROAS, and lead acquisition) to recommended forecasting models, forecast horizons, and minimum implementation conditions. Unlike conventional approaches that evaluate models in isolation, the proposed matrix integrates indicator types, time series attributes, model specifications, and practical constraints into a cohesive decision-support framework. The results demonstrate that classical time series models remain robust tools for digital performance forecasting, providing enterprises with practical instruments to enhance managerial decision-making and advance data-driven governance.

Keywords: time series; forecasting; digital metrics; digital transformation; statistical methods; econometric methods; ARIMA; exponential smoothing; moving averages; digital business analytics.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвиток економіки характеризується цифровою трансформацією, що змушує підприємства змінювати свою діяльність і традиційні підходи до управління. Використання електронної комерції, інструментів цифрового маркетингу, платформ веб-аналітики сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

За оцінками міжнародної аналітичної компанії IDC, обсяг світових витрат на цифрову трансформацію у 2023 р. перевищив 2,1 трлн дол. США, до 2027 р. він може збільшитись до 3,9 трлн дол. США, із середньорічним темпом зростання близько 16,1 % [11]. Така тенденція наочно показує посилення значення

цифрових технологій у розвитку підприємств, при прийнятті управлінських рішень і прогнозуванні результатів діяльності підприємств.

Цифровізація українських підприємств набуває особливого значення в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. За даними OECD, основу економіки складають малі та середні підприємства, які забезпечують значну частку доданої вартості економіки, водночас є найбільш чутливими до коливань середовища [12]. Разом з тим, рівень використання цифрових технологій в Україні лишається нижчим середньоєвропейських показників, що обмежує можливості підприємств щодо ефективного використання сучасних аналітичних інструментів у процесі управління. Після початку війни значна частина бізнесу адаптувала свою діяльність до нових умов функціонування, перейшла на дистанційні форми роботи, розширила використання онлайн-каналів продажів і комунікацій.

Розвиток цифрового середовища призводить до накопичення значних обсягів інформації про онлайн-продажі, конверсії, рекламну активність, поведінку споживачів. Такі дані мають значну кількість спостережень, високу частотність, динамічність, велику залежність від зовнішніх чинників та швидко реагують на зміни зовнішнього середовища. Водночас більшість підприємств використовує накопичену інформацію лише для аналізу отриманих результатів діяльності.

Результати досліджень у 2022–2024 рр. свідчать про те, що значна частина підприємств поки не застосовує прогнозні аналітичні інструменти у процесі прийняття управлінських рішень [7, 7], а це знижує ефективність планування діяльності й ускладнює вчасне реагування на зміни ринкового середовища.

За таких умов особливої актуальності набуває використання моделей часових рядів, які дають змогу зробити прогноз показників, спираючись на закономірності їхнього розвитку в часі. На практиці для цього можуть бути застосовані як методи машинного навчання, так і класичні статистичні моделі. Проте питання адаптації останніх до особливостей цифрових показників залишається недостатньо висвітленим у вітчизняних науковців і потребує подальшої систематизації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну базу аналізу та прогнозування часових рядів закладено у фундаментальних роботах вітчизняних учених. Так, В. Гесць, Т. Клебанова, О. Черняк здійснили систематизацію методів соціально-економічного прогнозування [2, 18–42]. П. Бідюк, В. Романенко, О. Тимошук докладно описали побудову моделей AR, MA, ARMA та ARIMA з формальним оцінюванням адекватності [1, 112–180].

Е. Харченко аналізує питання прогнозування показників підприємств в умовах цифровізації, систематизує методи предиктивної аналітики, сценарного прогнозування та системи підтримки прийняття рішень в умовах цифрової трансформації [8, 3–4]. О. Стеценко дослідив впровадження аналітичних систем в українських компаніях протягом 2022–2024 рр., продемонстрував зростання попиту на прогностичний інструментарій в аграрному, виробничому, торговельному та IT-секторах тощо [7, 5–9]. Т. Щербан, В. Гоблик та ін. встановили, що рівень цифровізації українських підприємств суттєво відстає від середнього показника по ЄС, особливо у застосуванні хмарних рішень та аналітичних технологій [9, 165].

Ю. Перцев, Л. Коротка порівняли різноманітні методи прогнозування часових рядів ARIMA, SARIMA та LSTM на фінансових даних, встановили, що при обмеженому обсязі вибірки та лінійній структурі ряду, класичні статистичні методи демонструють точність, порівнянну або вищу за нейромережеві підходи [6, 68–72]. Ф. Е. Гече, О. Ю. Мулеса та ін. розробили комбіновану модель прогнозування, що об'єднує кілька базових методів і стабільніше поводить на волатильних рядах [3, 45–47].

О. Лега, А. Макаруч та ін. дослідили питання моделювання та прогнозування фінансових показників підприємств в інформаційно-аналітичному вимірі [4]. І. І. Нагорна, В. Д. Корейба проаналізували проблеми стратегічного прогнозування в умовах цифрової трансформації [5]. Попри значні напрацювання, наявні дослідження або орієнтовані на традиційні фінансові показники або розглядають методи ізольовано, не враховуючи конкретні типи цифрових даних підприємств. Водночас, невирішеним залишається систематизований підхід до вибору моделей часових рядів саме для цифрових показників підприємств з урахуванням їх специфіки.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація моделей часових рядів для прогнозування цифрових показників діяльності підприємств і визначення особливостей їх застосування в умовах цифрової трансформації економіки. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: охарактеризувати специфічні риси цифрових даних як об'єкта прогнозування; систематизувати класичні методи часових рядів у контексті їхньої придатності для прогнозування цифрових показників; узагальнити їх переваги та обмеження; запропонувати методологічну матрицю вибору моделей прогнозування залежно від типу цифрового показника.

Виклад основного матеріалу. Цифрові показники підприємства відображають його діяльність у цифровому середовищі, зокрема відвідуваність вебсайту, рівень конверсії, кількість онлайн-замовлень,



охоплення у соціальних мережах, ефективність email-розсилок. Управлінська звітність формується періодично, тоді як цифрові дані надходять безперервно, оскільки аналітичні платформи відстежують трафік у реальному часі, системи електронної торгівлі фіксують усі транзакції, а CRM-системи реєструють кожне звернення клієнтів [10, 4].

Відмінність цифрових показників від традиційних економічних даних вимагає застосування відповідних інструментів прогнозування. На нашу думку, аналіз структури цифрових рядів виявляє чотири їх особливості. По-перше, більшість цифрових показників оновлюються дуже часто, інколи щогодини або у режимі реального часу. Отже, підприємство швидко накопичує великі масиви даних, але разом з тим зростає кількість випадкових коливань. По-друге, для цифрових даних характерне одночасне накладання кількох циклів активності. Наприклад, трафік може змінюватися залежно від часу доби, дня тижня та сезону року. Саме тому неврахування сезонності в моделі дає викривлені результати [1, 143]. Наприклад, в інтернет-магазині побутової техніки пікові значення трафіку часто припадають на вечірні години та вихідні дні. Якщо в моделі не враховувати сезонність, прогноз попиту може виявитися неточним навіть за великого обсягу даних. По-третє, цифрові показники дуже чутливі до зовнішніх чинників. Зокрема, запуск рекламної кампанії, зміни в алгоритмах пошукових систем або поява вірусного контенту здатні значно змінити динаміку показників протягом кількох годин. Для моделі такі різкі зміни є аномальними, внаслідок чого необхідно здійснити попереднє очищення даних, оскільки прогноз втрачає точність [6, 66]. По-четверте, дані фіксуються не через однакові проміжки часу через технічні збої, перерви в рекламних кампаніях або зниження активності у святкові дні. Тому такі дані потрібно обов'язково підготувати перед аналізом, оскільки більшість класичних моделей будуються саме на рівномірних спостереженнях [2, 37].

Отже, ряди цифрових даних мають значно складнішу динаміку, ніж ряди традиційних економічних показників, таких як квартальний виторг чи річний прибуток. Через високу частотність, сезонність і різкі коливання класичні моделі прогнозування потребують додаткового налаштування або модифікації. Відтак, це важливо враховувати при виборі відповідних методів аналізу.

Для прогнозування цифрових показників підприємства зазвичай використовують часові ряди, тобто ряди показників, розміщених в хронологічному порядку через рівні проміжки [2, 22]. У цифровому середовищі такими показниками можуть бути, наприклад, щоденний трафік сайту, кількість замовлень, рекламні витрати, конверсії, активність користувачів у соціальних мережах тощо.

Адитивна модель часових рядів показує значення показника як суму кількох складових:

$$Y(t) = T(t) + S(t) + C(t) + \varepsilon(t). \quad (1)$$

$Y(t)$ – фактичне значення в момент t ; $T(t)$, $S(t)$, $C(t)$ – трендова, сезонна, циклічна складова відповідно; $\varepsilon(t)$ – випадкове відхилення.

У рядах цифрових показників сезонна складова $S(t)$ відображає зміни показника, що повторюються через однакові проміжки часу, наприклад, щотижневі коливання обсягів онлайн-продажів. Циклічна складова $C(t)$ характеризує більш тривалі зміни динаміки без чітко визначеної періодичності, які можуть бути зумовлені змінами ринкової ситуації, економічними умовами або довгостроковими змінами поведінки споживачів. Модель (1), зокрема, може використовуватися для оцінки приросту підписників після запуску нового онлайн-каналу або SEO-оптимізації сайту.

У лінійному тренді $\hat{Y}(t) = a + b \cdot t$ параметр b відображає середню зміну показника за певний період. Наприклад, наскільки щотижня зростає кількість підписників. Це дозволяє оцінити загальний напрям динаміки [2, 28–30].

Ковзна середня (Moving Average) порядку k застосовується для очищення ряду від випадкових відхилень та виявлення загальної тенденції [1, 120]:

$$MA(t) = (1/k) \cdot \sum Y(t-i), i = 0, \dots, k-1. \quad (2)$$

Параметр k визначає ступінь згладжування динаміки, менше значення швидше реагує на зміни, тоді як більше ефективніше усуває випадкові коливання. У цифровому маркетингу цей підхід часто використовують під час аналізу змін трафіку після рекламних кампаній, щоб чіткіше відокремити загальний тренд від випадкових коливань.

Для короткострокового прогнозування цифрових показників часто використовують методи експоненційного згладжування. Просте згладжування, або метод адаптивного згладжування Брауна, надає більшу вагу останнім значенням ряду відповідно до формули:

$$S(t) = \alpha \cdot Y(t) + (1 - \alpha) \cdot S(t-1), 0 < \alpha < 1. \quad (3)$$

Якщо параметр згладжування α наближається до одиниці, модель швидко реагує на зміни та підлаштовується під нові рівні ряду, якщо до нуля, залишається більш інерційною та краще працює зі стабільними даними. Метод Брауна підходить для показників, де динаміка змінюється поступово, наприклад для конверсій або щоденного трафіку.

Метод Хольта додатково враховує наявність тренду через параметри α і β , тоді як метод Хольта-Вінтерса враховує тренд і сезонні коливання за допомогою трьох параметрів α , β та γ . Саме останній метод найчастіше використовується для прогнозування цифрових показників з вираженою сезонністю [2, 56–62]. Зокрема, для інтернет-магазинів така модель допомагає прогнозувати пікові періоди продажів перед акціями, святами або сезонними розпродажами.

Одним із найбільш поширених класичних підходів до прогнозування є модель ARIMA(p, d, q), яка поєднує авторегресію, врахування трендових змін та ковзне середнє та має вигляд:

$$\varphi(B) \cdot \nabla^d Y(t) = \theta(B) \cdot \varepsilon(t). \quad (4)$$

де $\varphi(B)$ – оператор авторегресії; $\theta(B)$ – оператор ковзного середнього; B – оператор зсуву; ∇^d – оператор диференціювання d -го порядку; $\varepsilon(t)$ – випадкове відхилення.

Модель (4) враховує як попередню динаміку ряду, так і випадкові коливання в даних. Для рядів із вираженою сезонністю застосовується модифікація SARIMA(p,d,q)(P,D,Q)s, яка додатково враховує повторювані цикли, наприклад, тижневі зміни вебтрафіку або сезонні коливання онлайн-продажів. Параметри моделі підбирають на основі структури ряду та критеріїв якості прогнозу, зокрема AIC і BIC [1, 155–162; 6, 67].

Виходячи з вищевикладеного, можемо зробити висновок, що кожен із розглянутих методів має як певні переваги, так і обмеження щодо їх використання для прогнозування цифрових показників підприємств. Порівняння основних моделей часових рядів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Класичні моделі часових рядів для цифрових показників: переваги та обмеження

Модель	Переваги для цифрових даних	Обмеження використання	Типовий об'єкт застосування
Трендова (лінійна/поліноміальна)	Проста інтерпретація; виявляє загальну спрямованість; не вимагає стаціонарності	Не враховує сезонність і волатильність показників; неефективна на коротких інтервалах; чутлива до структурних змін у даних	Зростання бази підписників; довгострокова динаміка трафіку сайту
Ковзна середня (MA)	Ефективно згладжує випадкові коливання; проста реалізація; наочне відображення тренду	Не утворює прогноз; запізнення реакції на зміни; не враховує сезонність	Аналіз тижневого трафіку; згладжування випадкових коливань перед побудовою моделі
Просте ETS (модель Брауна)	Адаптивне; мала кількість параметрів; стабільне на коротких часових інтервалах	Не враховує тренд і сезонність; низька точність при структурних змінах у даних	Конверсійні показники без вираженого тренду; CTR стабільних кампаній
Модель Хольта (подвійне ETS)	Враховує тренд; адаптується до його змін; два параметри α , β	Ігнорує сезонність; недостатньо ефективно описує нелінійну динаміку	Зростаючий попит у новому онлайн-каналі; нові категорії продуктів
Модель Хольта-Вінтерса (потрійне ETS)	Тренд + сезонність; висока практична точність; адитивна і мультиплікативна форми	Складніше налаштування трьох параметрів; підвищені вимоги до якості вихідних даних	Вебтрафік; e-commerce замовлення; сезонні конверсії
ARIMA / SARIMA	Гнучкість; охоплює нестационарні ряди; враховує складну автокореляцію між спостереженнями	Складне визначення параметрів p , d , q ; достатня кількість спостережень (≥ 50); ґрунтується на лінійності	Щотижневі онлайн-продажі; пошуковий трафік; email-кампанії

Джерело: складено на основі [2; 4; 6; 8].

Дані табл. 1 показують, що жодна з розглянутих моделей не є універсальною для всіх типів цифрових даних. Трендові моделі та ковзна середня здебільшого використовуються для попереднього аналізу й згладжування ряду, але їхні можливості прогнозування залишаються обмеженими. Для показників із вираженим трендом і сезонністю, що характерно для більшості комерційних вебрядів, найкращі результати зазвичай дає модель Хольта-Вінтерса. Водночас моделі ARIMA та SARIMA мають більші можливості для аналізу складної динаміки, але потребують достатньої кількості спостережень і коректного підбору параметрів [6, 70].

Отже, на практиці вибір моделі має ґрунтуватися на попередньому аналізі структури конкретного ряду. Водночас усі класичні методи ґрунтуються на припущеннях про лінійність і відносну стабільність даних. Для показників соціальних мереж ці умови часто не виконуються, оскільки вони можуть змінюватися нерівномірно та різко реагувати на зовнішні фактори або оновлення алгоритмів платформ. У таких випадках класичні моделі використовують як базовий орієнтир для порівняння з більш гнучкими підходами [3, 47].

При використанні розглянутих моделей на практиці потрібно враховувати не лише їхні теоретичні можливості, а й особливості конкретних даних, з якими працює підприємство. Саме тому на основі узагальнення сучасних наукових підходів та їх адаптації до особливостей цифрових показників діяльності підприємств нами запропоновано методологічну матрицю (табл. 2), яка пов'язує вид цифрового показника підприємства з особливостями його часового ряду, рекомендованою моделлю прогнозування та умовами її застосування. Запропоновані в матриці параметри щодо горизонтів прогнозування, необхідного обсягу даних і умов використання моделей ґрунтуються на узагальненні наукових напрацювань та авторському експертному баченні, що зумовлює необхідність подальшої емпіричної верифікації отриманих результатів.

Таблиця 2

Матриця вибору моделей часових рядів для прогнозування цифрових показників підприємства

Тип цифрового показника	Структура ряду	Рекомендована модель	Горизонт прогнозу	Ключова умова застосування
Трафік сайту (сесії, унікальні користувачі)	Тижнева + добова сезонність; помірні випадкові коливання; слабкий зростаючий тренд	Хольт-Вінтерс адитивний або SARIMA(p,1,q)(1,1,1) ₇	1-4 тижні	Не менше 2 повних сезонних циклів у ряді; попереднє усунення аномальних значень від рекламних піків
Онлайн-продажі / кількість замовлень	Виразений тренд; тижнева + передсвяткова сезонність; помірна волатильність	Хольт-Вінтерс мультиплікативний або SARIMA	1-8 тижнів	Ряд ≥ 2 роки; окреме виділення святкових періодів із піковими значеннями
Коефіцієнт конверсії (CR, CTR)	Стабільний ряд без вираженого тренду; вплив кампаній – структурні розриви	Просте або подвійне ETS (Хольт)	1-2 тижні	Видалення аномальних значень під час промо-акцій; тест на структурні розриви
Активність у соцмережах (охоплення, реакції)	Висока волатильність; непередбачувані піки; слабка сезонність	МА (для аналізу); ARIMA – лише після виправлення викидів	3-7 днів	Обов'язкова обробка викидів; контроль дати зовнішніх подій
Email-маркетинг (open rate, CTR розсилок)	Тижнева сезонність (день відправки); низька волатильність	ARIMA(p,0,q) або Хольт	2-4 тижні	Рівновіддалені інтервали розсилок; ряд ≥ 50 спостережень
Витрати на рекламу / ROAS	Штучно керований ряд; бюджетні сезонні розриви	Трендова модель + сценарний аналіз	1 місяць	Бюджетний план – як екзогенна змінна моделі
Кількість нових підписників / ліди	Монотонне зростання або насичення; мала сезонність	Лінійна або логістична трендова модель	1-3 місяці	Тест на нелінійність; при насиченні – перехід до логістичної кривої

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення джерел [1–3; 6; 8].

Як видно з табл. 2, вибір моделі прогнозування насамперед залежить від структури цифрових даних і характеру показника, який аналізується. Найбільш важливими критеріями залишаються наявність тренду, сезонності, рівень волатильності й обсяг доступних спостережень. У матриці також враховано практичний горизонт прогнозу та мінімальні вимоги до підготовки даних, оскільки саме ці чинники суттєво впливають на точність результатів.

Запропонована матриця не претендує на універсальний алгоритм вибору моделей прогнозування, а є результатом узагальнення сучасних наукових підходів та їх адаптації до специфіки цифрових показників діяльності підприємств. Наведені рекомендації щодо горизонтів прогнозування та мінімальних умов застосування моделей сформовано на основі аналізу наукових джерел [1–3; 6; 8] і вони можуть бути уточнені залежно від особливостей конкретного набору даних та практичних умов використання.

Водночас запропонована матриця не є готовим алгоритмом вибору моделі, а радше практичним орієнтиром для попереднього вибору найбільш придатних підходів залежно від структури цифрових даних. У реальних умовах доцільно порівнювати кілька моделей прогнозування та обирати найкращу за показниками точності прогнозу. На наш погляд, такий підхід дозволяє звужити коло можливих моделей, спростити процес їх вибору та підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Наукова новизна полягає у розробленні методологічної матриці вибору моделей часових рядів для прогнозування цифрових показників діяльності підприємств. На відміну від існуючих підходів, у яких моделі часових рядів розглядаються переважно ізольовано або без урахування специфіки окремих типів цифрових показників підприємств, запропонована матриця поєднує тип цифрового показника, особливості структури часового ряду, рекомендовану модель прогнозування, горизонт прогнозу та мінімальні умови її застосування, що забезпечує комплексний підхід до вибору моделей для задач цифрової аналітики підприємств.

Висновки. Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що цифрові показники діяльності підприємств – окремий клас об'єктів прогнозування, що характеризуються високою частотністю надходження даних, багаторівневою сезонністю, підвищеною волатильністю та нерівномірністю структури ряду. Такі особливості суттєво ускладнюють процес прогнозування та потребують обґрунтованого вибору моделей аналізу.

Узагальнення сучасних наукових підходів дає підстави вважати, що, попри активне поширення методів машинного навчання, класичні моделі часових рядів залишаються ефективними для прогнозування цифрових показників завдяки простоті пояснення результатів, помірним вимогам до обсягу даних і достатній точності прогнозу при плануванні діяльності в електронній комерції та цифровому маркетингу. Для цифрових показників із вираженим трендом і сезонністю одним із найбільш доцільних класичних підходів є метод Хольта-Вінтерса, тоді як моделі SARIMA краще використовувати для рядів зі складнішою стохастичною структурою та достатньою кількістю спостережень. Водночас просте та подвійне ETS залишається ефективним для короткострокового прогнозування показників із помірною сезонністю.

У роботі запропоновано методологічну матрицю вибору моделей часових рядів, яка систематизує процес добору моделей залежно від типу цифрового показника, особливостей структури часового ряду, горизонту прогнозування та умов практичного застосування. На відміну від підходів, висвітлених у проаналізованих наукових працях, запропонована матриця поєднує зазначені характеристики в єдиній системі рекомендацій, що спрощує вибір моделей для задач цифрової аналітики підприємств.

Отримані результати свідчать, що використання моделей часових рядів у системі цифрової аналітики підприємства здатне підвищити якість управлінських рішень, забезпечити завчасне реагування на зміни попиту в онлайн-середовищі, покращити ефективність розподілу рекламних бюджетів і знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю цифрових показників.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне тестування запропонованої методологічної матриці на реальних даних українських підприємств, а також на порівняння точності класичних моделей часових рядів із сучасними методами машинного навчання.

Література:

- Бідюк, П. І., Романенко, В. Д., Тимошук, О. Л. (2013). *Аналіз часових рядів* : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 600.
- Bidiuk, P. I., Romanenko, V. D., & Tymoshchuk, O. L. (2013). *Analiz chasovykh riadiv* [Analysis of time series]. NTUU KPI, 600. [in Ukrainian].
- Геєць, В. М., Клебанова, Т. С., Черняк, О. І. та ін. (2008). *Моделі і методи соціально-економічного прогнозування* : підруч. 2-ге вид., випр. Харків : ВД «ІНЖЕК», 396.
- Heiets, V. M., Klebanova, T. S., & Cherniak, O. I. (Eds.). (2008). *Modeli i metody sotsialno-ekonomichnoho prohnzuvannia* [Models and methods of socio-economic forecasting] (2nd ed.). VD INZhEK, 396. [in Ukrainian].
- Гече, Ф. Е., Мулеса, О. Ю., Батюк, А. Є., Смолянка, В. Ю. (2021). Навчання комбінованої моделі прогнозування часових рядів. *Український журнал інформаційних технологій*, 3 (1), 44–48. DOI: <https://doi.org/10.23939/ujit2021.03.044>
- Heche, F. E., Mulesa, O. Yu., Batiuk, A. Ye., & Smolanka, V. Yu. (2021). Navchannia kombinovanoi modeli prohnzuvannia chasovykh riadiv [Training of a combined time series forecasting model]. *Ukrainskyi zhurnal informatsiynykh tekhnolohii*, [Ukrainian Journal of Information Technology]. 3(1), 44–48. <https://doi.org/10.23939/ujit2021.03.044> [in Ukrainian].
- Лега, О., Макачук, А., Прийдак, Т., Кухарук, С. (2026). Моделювання та прогнозування економічних показників підприємства в інформаційно-аналітичних дослідженнях. *Сталий розвиток економіки*, 1 (58), 207–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-28>
- Leha, O., Makarchuk, A., Pryidak, T., & Kukharuk, S. (2026). Modeliuvannia ta prohnzuvannia ekonomichnykh pokaznykiv pidpriemstva v informatsiino-analitychnykh doslidzhenniakh [Modelling and forecasting economic performance indicators of an enterprise in information-analytical research]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, [Sustainable Economic Development]. 1 (58), 207–215. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-28> [in Ukrainian].
- Нагорна, І. І., Корейба, В. Д. (2025). Особливості прогнозування стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 35, 52–57. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352380>
- Nahorna, I. I., & Koreiba, V. D. (2025). Osoblyvosti prohnzuvannia stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Features of forecasting the strategic development of enterprises under digital transformation]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU KPI*, [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «KPI»]. 35, 52–57. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352380> [in English].
- Перцев, Ю. О., Коротка, Л. І. (2025). Порівняльний аналіз традиційних статистичних методів та нейромережевої моделі LSTM. *Системні технології*, 1 (156), 65–77. DOI: <https://doi.org/10.34185/1562-9945-1-156-2025-08>

Pertsev, Yu. O., & Korotka, L. I. (2025). Porivnialnyi analiz tradytsiinykh statystychnykh metodiv ta neiromerezhevoi modeli LSTM [Comparative analysis of traditional statistical methods and the LSTM neural network model]. *Systemni tekhnologii*, [System Technologies]. 1 (156), 65–77. <https://doi.org/10.34185/1562-9945-1-156-2025-08> [in Ukrainian].

7. Стеценко, О. (2026). Дослідження впровадження аналітичних систем прогнозування українськими компаніями. *Економіка та суспільство*, 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-115>

Stetsenko, O. (2026). Doslidzhennia vprovadzhennia analitychnykh system prohozuvannia ukrainskymy kompaniiamy [Research on the implementation of forecasting analytical systems by Ukrainian companies]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-115> [in Ukrainian].

8. Харченко, Е. (2025). Роль аналітико-інструментальних засобів в прогнозуванні розвитку підприємства в умовах зростаючої цифровізації. *Економіка та суспільство*, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-35>

Kharchenko, E. (2025). Rol analityko-instrumentalnykh zasobiv v prohozuvanni rozvytku pidpriemstva v umovakh zrostaiuchoi tsyfrovizatsii [The role of analytical tools in enterprise development forecasting under growing digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-35> [in Ukrainian].

9. Щербан, Т., Гоблик, В., Черничко, Т., Пігош, В., Козик, І. (2025). Оцінювання цифрової трансформації економіки України: виклики, можливості та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, 12 (1), 159–168. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159>

Shcherban, T., Hoblyk, V., Chernychko, T., Pihosh, V., & Kozyk, I. (2025). Otsiniuvannia tsyfrovoi transformatsii ekonomiky Ukrainy: vyklyky, mozhlyvosti ta stratehichni perspektyvy [Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: Challenges, opportunities, and strategic prospects]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika*, [Scientific Bulletin of Mukachevo State University. «Economics» Series]. 12 (1), 159–168. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159> [in English].

10. Яненко, І. (2022). Чинники і шляхи розвитку цифровізації в Україні. *Економіка України*, 65 (3 (724), 4–22. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.004>

Yanenkova, I. (2022). Chynnyky i shliakhy rozvytku tsyfrovizatsii v Ukraini [Factors and ways of digitalization development in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, [The Economy of Ukraine]. 65 (3 (724), 4–22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.004> [in Ukrainian].

11. IDC. (2024). Worldwide Digital Transformation Spending Forecast to Reach Almost \$4 Trillion by 2027. *BusinessWire*, 30 May 2024. URL: <https://go.shr.lc/43NJA3L> (2026, May, 23).

12. OECD. (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD Publishing*, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> (2026, May, 23).

ЗМІСТ

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

Громцев Костянтин Миколайович, Крупський Олександр Петрович, Стасюк Юлія Михайлівна ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРОФЕСІЙНУ КУЛЬТУРУ ЛІКАРІВ	4
---	---

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Вишневецька Оксана Василівна, Никитюк Олександр Андрійович, Линовицька Олеся Вікторівна, Дронов Олексій Іванович МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ АГРОВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	13
Шумська Світлана Степанівна, Гайдай Анастасія Костянтинівна СИСТЕМНА ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ СОЛІДАРІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	22
Кондратенко Наталія Олегівна, В'яткін Роман Сергійович КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	32
Галецька Тетяна Іванівна, Топішко Наталія Петрівна, Галецький Сергій Миколайович ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА КИТАЮ В УМОВАХ КРИЗИ: ТРАНСФОРМАЦІЇ В ІМПОРТНІЙ ПОЛІТИЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ	40
Троян Владислава Ігорівна ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	51

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Костецька Ірина Іванівна ПЕРЕДУМОВИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	59
Данилюк Наталя Миколаївна, Брезницька Дануся Михайлівна АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ КАМПАНІЙ З ПРОФІЛАКТИКИ ІНФЕКЦІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ВАКЦИНАЦІЇ	68
Хомицький Михайло Вікторович СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	77
Науменко Тетяна Станіславівна, Чуприна Наталія Миколаївна БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ	85
Яшин Денис Олександрович СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ	92
Сас Олександр Олександрович, Сас Ірина Сергіївна, Висоцька Оксана Мілентіївна ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ЗАЛЕЖНО ВІД БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	98
Боровик Марина Вікторівна, Осінська Марія Сергіївна, Дудник Денис Сергійович КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	106
Крисак Алла Іванівна, Крисак Матвій Федорович ІДЕНТИФІКАЦІЯ КРИТЕРІЇВ КОНФЛІКТНОСТІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ	114
Коваль Зоряна Остапівна, Казмирик Ярина Володимирівна НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	122
Біловодська Олена Анатоліївна, Легеза Дар'я Георгіївна, Білуха Михайло Анатолійович ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	128
Бабенко Дмитро Ігорович ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ	137
Чередниченко Кирило Олександрович МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	144

Кривицька Ольга Романівна, Сорока Андрій Миколайович ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	152
Захаров Денис Сергійович МЕТОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	159
Пришляк Катерина Мирославівна, Семененко Юрій Сергійович БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	167
Шульський Іван Валерійович МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ	178

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

Котіна Ганна Михайлівна, Степура Марина Михайлівна ГІБРИДНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: GPR-ЧУТЛИВІСТЬ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ	187
Грегоращук Ігор Любомирович МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ НАДІЙНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ	198
Грегоращук Андрій Любомирович ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	209
Дем'янчук Ольга Іванівна ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	219
Береславська Олена Іванівна, Кондаурова Домініка Олександрівна, Демінська Дарія Віталіївна СПЕЦИФІКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКІВ КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	225
Хом'як Мирослав Степанович ПРОСТОРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ВИМІРУ ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНІВ	235
Чорна Неля Петрівна, Римар Ольга Григорівна ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ	245

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Левицька Світлана Олексіївна, Осадча Ольга Олексіївна ПОТЕНЦІАЛ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА	256
Гринь Вікторія Петрівна ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА ЕТИКА БУХГАЛТЕРА, АУДИТОРА ТА АНАЛІТИКА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ	263

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Поморцева Олена Євгенівна, Лубенець Сергій Васильович, Козиренко Світлана Іванівна ПРОСТОРОВИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЦІН ПРОДАЖУ ТА ОРЕНДНИХ СТАВОК ЯК ІНДИКАТОРІВ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ	274
Бегун Світлана Іванівна МОДЕЛІ ЧАСОВИХ РЯДІВ У ПРОГНОЗУВАННІ ЦИФРОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	282

CONTENT

CURRENT PROBLEMS OF ECONOMIC THEORY

Kostiantyn Hromtsev, Oleksandr Krupskiy, Yuliia Stasiuk THE IMPACT OF WORKFLOW DIGITALIZATION ON PHYSICIANS' PROFESSIONAL CULTURE	4
---	---

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Oksana Vyshnevetska, Oleksandr Nykytiuk, Olesia Lynovytska, Oleksii Dronov METHODODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE ECONOMIC ADAPTATION OF UKRAINIAN AGRICULTURAL PRODUCTION TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN GREEN DEAL	13
Svitlana Shumska, Anastasiia Gaidai SYSTEMIC ASSESSMENT OF THE SOCIAL SOLIDARITY LEVEL: THE EXAMPLE OF UKRAINIAN SOCIETY	22
Nataliia Kondratenko, Roman Viatkin CONCEPTUAL MODEL OF A STRATEGY FOR THE RECOVERY OF REGIONAL SOCIOECONOMIC SYSTEMS	32
Tetiana Galetska, Nataliia Topishko, Sergii Galetskiy CHINA'S FOOD SECURITY IN TIMES OF CRISIS: TRANSFORMATIONS IN IMPORT POLICY AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL EXPORTS	40
Vladyslava Troian FEATURES OF DESIGNING A STAKEHOLDER-ORIENTED REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY	51

ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

Iryna Kostetska PREREQUISITES AND FACTORS OF RURAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE	59
Natalia Danyliuk, Danusia Brezytska ANALYSIS OF COMMUNICATION CAMPAIGNS FOR THE PREVENTION OF INFECTIOUS DISEASES IN UKRAINE ON THE EXAMPLE OF VACCINATION	68
Mykhailo Khomytskyi ESSENCE AND FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	77
Tetiana Naumenko, Nataliia Chupryna BUSINESS PROCESSES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: EVOLUTION OF SCIENTIFIC UNDERSTANDING AND CLASSIFICATION CRITERIA	85
Denys Yashyn MODERN APPROACHES TO FORMING ENTERPRISE MARKETING STRATEGIES	92
Oleksandr Sas, Iryna Sas, Oksana Vysotska APPROACHES TO FORMING SALES MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON THE ENTERPRISE BUSINESS MODEL	98
Maryna Borovyk, Mariia Osinska, Denys Dudnyk CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	106
Alla Krysak, Matviy Krysak IDENTIFICATION OF CRITERIA FOR CONFLICT IN LAND RELATIONS: CAUSES AND CONSEQUENCES	114
Zoriana Koval, Yaryna Kazymyryk DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ENTERPRISE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM (A CASE STUDY OF NOVA POSHTA LLC)	122
Olena Bilovodska, Darya Legeza, Mykhailo Bilukha INNOVATIVE MARKETING MECHANISMS FOR BUILDING BUSINESS RESILIENCE UNDER DIGITALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE	128
Dmytro Babenko ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT STRATEGY IN IT COMPANIES	137
Kyrylo Cherednychenko METHODODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES	144
Olha Kryvytska, Andrii Soroka THEORETICAL ASPECTS OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF BUSINESS ENTITIES	152

Denys Zakharov METHODS AND CRITERIA FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF TRANSPORT ENTERPRISE MANAGEMENT	159
Kateryna Pryshliak, Yurii Semenenko MULTI-CRITERIA EVALUATION OF AN ENTERPRISE'S DIGITAL INVESTMENTS	167
Ivan Shulskyi METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION SECTOR ENTERPRISES	178

FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

Hanna Kotina, Maryna Stepura HYBRID MODEL OF STRATEGIC PUBLIC FINANCE PLANNING FOR UKRAINE UNDER POST-WAR RECOVERY: GPR-SENSITIVITY AND INSTITUTIONAL CAPACITY	187
Ihor Hrehorashchuk METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE FINANCIAL RELIABILITY OF INSURANCE COMPANIES	198
Andriy Hrehorashchuk DIGITALIZATION OF THE SOCIAL INSURANCE SYSTEM AS A DRIVER OF ENHANCING SOCIAL PROTECTION EFFICIENCY	209
Olha Demianchuk STAGES IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING FOR REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE ..	219
Olena Bereslavska, Dominika Kondaurova, Daria Deminska SPECIFICITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF CAPITAL MARKETS IN UKRAINE	225
Myroslav Khomyak SPATIAL POTENTIAL AND THE SYSTEM OF INDICATORS FOR MEASURING THE FINANCIAL SPACE OF REGIONS	235
Nelia Chorna, Olha Rymar INTELLECTUALIZATION OF TAX ADMINISTRATION AS A FACTOR IN ENSURING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE STATE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE	245

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Svitlana Levytska, Olga Osadcha ARTIFICIAL INTELLIGENCE POTENTIAL IN THE ACCOUNTING AND AUDIT SYSTEM OF THE ENTERPRISE ..	256
Viktoriiia Gryn PROFESSIONAL COMMUNICATION ETHICS OF ACCOUNTANTS, AUDITORS, AND ANALYSTS: A MECHANISM FOR BUILDING TRUST IN ECONOMIC INFORMATION	263

MATHEMATICAL MODELING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Olena Pomortseva, Serhii Lubenets, Svitlana Kozyrenko SPATIAL ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SALE PRICES AND RENTAL RATES AS INDICATORS OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET	274
Svitlana Begun TIME SERIES MODELS IN FORECASTING DIGITAL PERFORMANCE INDICATORS OF ENTERPRISES	282

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ» :
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Науковий журнал (щоквартальник)

№ 42(70)

Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). 294 с.

Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series. Ostroh : Publishing NaUOA, September 2026. № 42(70). 294 p.

Головний редактор *О. І. Дем'янчук*

Відповідальний редактор *Ю. В. Шулик*

Технічний редактор *М. В. Гонтар*

Комп'ютерна верстка *Н. О. Крушинської*

Художнє оформлення обкладинки *К. О. Олексійчук*

Коректор *А. О. Самсонюк*

Коректор англomовних текстів *Р. Т. Шулик*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 34,18. Наклад 100 пр. Зам. № 27–26.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві
Національного університету «Острозька академія»,
вул. Семінарська 2, м. Острог, Рівненська обл., Україна, 35800.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Адреса: Національний університет «Острозька академія»,
кафедра фінансів та бізнесу
вул. Семінарська 2, м. Острог, Рівненська обл., Україна, 35800.
Основна контактна особа: Шулик Юлія Віталіївна.
Телефон: (097) 662-76-51
Email: esj@oa.edu.ua