

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-30>

УДК 339.565

JEL класифікація: F02; F42

РУДА Тетяна

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6934-6796>e-mail: rudatv@khmnu.edu.ua

БАРАБАШ Олександр

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-2829-4733>

СВІТОВИЙ ДОСВІД НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ

У статті проаналізовано основні нормативно-правові акти, які регламентують питання створення та розвитку логістичних хабів, в тому числі «сухих портів». Особливу увагу акцентовано на різниці категорійного апарату, який використовується за кордоном та в Україні у сфері функціонування логістичних хабів. Зокрема, встановлено, що в першу чергу, політика у цій сфері спрямована на захист навколишнього природного середовища шляхом переорієнтації значної частини перевезень, які здійснюються автомобільним транспортом, на використання більш екологічних видів транспорту. Наведено характеристику міжнародних конвенцій, до яких приєдналась Україна з метою консолідації нормативно-правового регулювання досліджуваної тематики. А саме – розкрито особливості Конвенції про процедуру спільного транзиту та Угоди про розвиток мультимодальних перевезень ТРАСЕКА. Наведено основні положення Довідника з управління та використання «сухих портів» (Handbook on the management and operation of dry ports), який деталізовано розкриває міжнародну практику створення логістичних хабів. Здійснено порівняльний аналіз положень вітчизняних та міжнародних нормативно-правових актів, які регулюють обрану тематику.

Ключові слова: логістичний хаб, «сухий порт», перевезення, перевізник, мультимодальні перевезення, комбіновані перевезення.

RUDA Tetyana, BARABASH Oleksander

Khmelnitskyi National University

WORLD EXPERIENCE IN REGULATING THE CREATION AND OPERATION OF LOGISTICS HUBS

The article analyzes the main regulatory and legal acts governing the establishment, functioning, and development of logistics hubs, including dry ports, within both international and national frameworks. Special attention is devoted to identifying conceptual and terminological differences between the categories and classifications of logistics hubs used in foreign practice and those applied in Ukraine. The study demonstrates that discrepancies in definitions, regulatory approaches, and institutional models significantly affect the pace and effectiveness of logistics infrastructure development.

It is substantiated that contemporary state policy in the field of logistics hub development is primarily oriented toward environmental protection and sustainable transport development. In particular, regulatory initiatives increasingly focus on redirecting a substantial share of freight flows from road transport to more environmentally friendly modes, such as rail and inland water transport, thereby reducing carbon emissions, congestion, and negative environmental impacts.

The article examines the key international conventions and agreements to which Ukraine has acceded in order to strengthen the regulatory framework for the development of logistics hubs. Particular emphasis is placed on the Convention on a Common Transit Procedure, which aims to simplify customs formalities and enhance the efficiency of cross-border freight movement, as well as the Agreement on the Development of Multimodal Transport TRACECA, which promotes integrated transport corridors and intermodal connectivity between Europe, the Caucasus, and Asia.

In addition, the article presents the main provisions of the Handbook on the Management and Operation of Dry Ports, which summarizes international best practices in planning, managing, and operating logistics hubs. The handbook's recommendations regarding institutional models, governance structures, infrastructure requirements, and stakeholder coordination are analyzed in the context of their applicability to Ukraine. A comparative analysis of domestic and international regulatory acts is conducted, identifying key gaps, inconsistencies, and opportunities for harmonization. The findings highlight the need to adapt Ukrainian legislation to international standards in order to enhance the competitiveness, sustainability, and integration of national logistics hubs into global transport networks.

Key words: logistics hub, dry port, transportation, carrier, multimodal transportation, combined transportation.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Руда Тетяна, Барабаш Олександр

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Широкомасштабна військова агресія росії проти України обумовила необхідність трансформації вітчизняної логістичної системи, зокрема, й в контексті використання альтернативних шляхів контейнерного товарообігу в міжнародній торгівлі.

На сьогодні надзвичайно нагальною та гострою є необхідність запобігання поглибленню економічної та продовольчої кризи, спровокованих війною. Значна частка суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана із експортом та імпортом, опинились в умовах, за яких вони не здатні виконати свої зобов'язання, оскільки ситуація в портах є дуже складною та непередбачуваною. Так, для здійснення експортно-імпортних операцій залишається лише західний кордон та дунайські порти, навантаження на які стрімко зросло.

За умови критичного збільшення контейнерного товарообігу суходолом назріла необхідність у створенні мультимодальних контейнерних терміналів («сухих портів») на територіальних стиках із Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Організація таких логістичних хабів дозволить власникам вантажів користуватися усіма перевагами та можливостями, які має світова торгівля з використанням морських контейнерних перевезень.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичну основу щодо вивчення особливостей створення та функціонування «сухих портів», сформували такі вчені та практики, як: Платонов О.І. [1], Тимошук О.М., Мельник О.В., Мірошник О.В. [2], Завгородня Ю.В. [3]. Так, Платонов О.І. у своїй статті досліджував особливості державного регулювання мультимодальних перевезень та формування сприятливого середовища для розвитку «сухих портів». У науковій праці Тимошук О.М., Мельник О.В. та Мірошник О.В. запропоновано впровадження «сухих портів» в Україну з метою покращення логістики на водному транспорті, а, як наслідок, підвищення якості транспортного обслуговування та збільшення обсягів перевезень водотранспортною системою України. Завгородня Ю.В. досліджувала шляхи підвищення конкурентоспроможності морських портів України шляхом створення та експлуатації «сухих портів».

Попри це, залишається ще багато дискусійних питань, які потребують додаткового вивчення, зокрема, відсутність цілісного наукового дослідження щодо окреслення можливостей створення в Україні «сухих портів» як альтернативи контейнерному товарообігу через пункти пропуску на державному кордоні для морського сполучення, що й обумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження основних аспектів міжнародного нормативно-правового регулювання створення та функціонування логістичних хабів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Досліджуючи міжнародні аспекти нормативно-правового регулювання створення та функціонування логістичних хабів, варто зазначити, що у європейському законодавстві значна увага приділяється питанням, що стосуються комбінованих (мультимодальних) перевезень. В першу чергу, політика у цій сфері спрямована на захист навколишнього природного середовища шляхом переорієнтації значної частини перевезень, які здійснюються автомобільним транспортом, на використання більш екологічних видів транспорту. Аналогічне спрямування спостерігається й у вітчизняному законодавстві, так, основною метою Закону України «Про мультимодальні перевезення» визначено правові та організаційні засади мультимодальних перевезень і спрямованість на створення умов для їх розвитку та вдосконалення, заохочення використання більш екологічно чистих видів транспорту з метою охорони довкілля, запобігання змінам клімату та надмірному споживанню енергії.

У вітчизняній практиці мультимодальні термінали вважають прототипом «сухих портів», проте, як показує аналіз міжнародного досвіду між цими двома поняттями таки існує істотна відмінність – «сухі порти» повинні мати спільну територію з морським портом і один пункт пропуску з основним портом, що дозволяє задіяти різні види транспорту та різні митні режими при переміщенні вантажів. При цьому, мультимодальні термінали можуть не мати прямого виходу до морського порту.

Варто зазначити, що досить вагомими кроками на шляху до інтеграції вітчизняного та міжнародного законодавства, в тому числі й з питань «сухих портів» є приєднання України до міжнародних конвенцій, угод та договорів.

Так, окремі положення, що стосуються здійснення транзитних перевезень, які здійснюються за допомогою мультимодальних засобів визначаються Законом України «Про приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту» [1], а саме окреслено особливості застосування стандартних процедур та процедур на основі паперових документів для комбінованих перевезень автомобільним та залізничним транспортом (стаття 106 Конвенції про процедуру спільного транзиту) [2]. Окрім того, варто зауважити, що «сухі порти» можуть стати вагомим фактором для активізації спільного транзиту в нашій країні з одного боку, а з іншого - приєднання до цієї Конвенції є досить потужною рушійною силою для формування ефективних логістичних об'єктів саме за рахунок використання програмних продуктів (NCTS), що дозволить спростити здійснення митних процедур.

Ще одним досить важливим етапом формування передумов для реалізації концепції «сухих портів» в Україні є приєднання у 2020 р. до Угоди про розвиток мультимодальних перевезень ТРАСЕКА [3]. Ця угода передбачає багатосторонню співпрацю в контексті розвитку міжнародного транспорту, а саме коридору

Європа – Кавказ – Азія. Цей документ актуалізує необхідність розвитку мультимодальних перевезень вантажів як одного із найперспективніших напрямів ефективізації транспортного сектору. В угоді розкрито основний категорійний апарат, визначено особливості документального супроводу мультимодальних перевезень, страхування, визначено межі та підстави відповідальності операторів мультимодальних перевезень та вантажовідправників, а також порядок вирішення спорів. Ключові елементи угоди репрезентовано у Законі України «Про мультимодальні перевезення».

Таким чином, у вітчизняному законодавстві паралельно застосовуються поняття «мультимодальні перевезення» та «комбіновані перевезення» в окремих випадках використовується й категорія «змішані перевезення», які з урахуванням їх змістового навантаження доцільно вважати тотожними, тоді, як у європейському законодавстві, акцентується увага більшою мірою саме на комбінованих перевезеннях. При цьому, лише в Законі України «Про мультимодальні перевезення» наводиться визначення та особливості організації й функціонування мультимодальних терміналів, які змістовно за логікою законодавчої ініціативи мали б розумітись як «сухі порти». Проте, врахування дослідження міжнародного досвіду вказує на наявність істотних відмінностей між цими видами логістичних об'єктів. Також варто зазначити, що у Митному кодексі України відсутні визначення цих понять.

Варто зазначити, що у ЄС окреслені питання регламентуються Директивою Ради 92/106/ЄС від 07.12.1992 про встановлення спільних правил для окремих видів комбінованих перевезень вантажів між державами-членами Союзу [4].

Зокрема, статтею 1 цієї Директиви «комбіноване перевезення» визначено як перевезення вантажів між державами-членами, де вантажівка, причеп, напівпричіп, із тягачем або без нього, змінним кузовом або контейнером довжиною 20 футів або більше використовують дорогу на початковому або кінцевому етапі транспортування, а на іншому відрізку – залізницю, внутрішні водні шляхи або морські перевезення, якщо ця ділянка перевищує 100 км по прямій і становить початковий або кінцевий етап подорожі автомобільним транспортом;

- між пунктом, де товар завантажується, та найближчою відповідною залізничною станцією завантаження для початкової частини, а також між найближчою відповідною станцією залізничного розвантаження та пунктом, де товар розвантажується для кінцевої частини, або;

- в радіусі, що не перевищує 150 км навпроти від порту внутрішнього водного шляху або морського порту навантаження або розвантаження [4].

Разом з тим, відповідно до пропозицій Європейської Комісії до Директиви Європейського Парламенту та Ради щодо внесення змін до Директиви 92/106/ЄС (8.11.2017 COM(2017) 648 final 2017/0290 (COD)) [5] запропоновано визначення, відповідно до якого «комбіноване перевезення» - перевезення вантажів за допомогою транспортних операцій, що складається з початкового або кінцевого етапу перевезення дорогою або обох цих частин, включаючи так само відрізок маршруту, що використовується залізничним, внутрішнім водним або морським транспортом:

- (а) причепом або напівпричепом, з тягачем або без нього, зі змінним кузовом або контейнером, відповідно до режиму ідентифікації, встановленого міжнародними стандартами ISO6346 та EN13044, де вантажний блок перевантажується між різними видами транспорту; або

- (b) дорожнім транспортним засобом, який перевозиться залізничним, внутрішнім водним або морським транспортом на іншому відрізку маршруту.

Зокрема, кожна частина маршруту дорожнього перевезення, не повинна перевищувати найдовшої із наведених нижче показників відстаней на території Союзу:

- (а) 150 км на відстані по прямій;

- (b) 20 % відстані по прямій між пунктом навантаження для початкового відрізка маршруту та пунктом розвантаження для кінцевого відрізка маршруту, коли вона становить більше, ніж відстань, зазначена у пункті (а).

Таким чином, варто зазначити, що визначення «мультимодальне перевезення», яке міститься у статті 1 Закону України «Про мультимодальні перевезення», частково відповідає зазначеній Директиві.

При цьому, статтею 6 Директиви 92/106/ЄС визначено положення щодо можливості звільнення від податків або їх відшкодування, які не передбачено Законом України «Про мультимодальні перевезення». Окрім того, в Законі України «Про мультимодальні перевезення» відсутні положення, щодо визначення умов здійснення транспортної операції власними силами, яке досить деталізовано репрезентовано у статті 9 Директиви 92/106/ЄС.

Аналогічно, як і у Митному кодексі України, Митним кодексом ЄС у визначенні поняття «перевізник» акцентується увага на комбінованих перевезеннях, зокрема, «перевізник» означає:

- (а) у контексті прибуття товарів, особу, яка переміщує товари або несе відповідальність за переміщення товарів на митну територію Союзу. Проте:

- (i) у разі комбінованого перевезення «перевізник» означає особу, яка керує транспортним засобом, що, після його переміщення на митну територію Союзу, рухається самостійно як активний транспортний засіб;

(ii) у разі комбінованого перевезення, якщо активний транспортний засіб, що залишає митну територію Союзу, тільки перевозить інший транспортний засіб, що, після прибуття активного транспортного засобу в пункт призначення, рухатиметься самостійно як активний транспортний засіб, «перевізник» означає особу, яка керуватиме транспортним засобом, що рухатиметься самостійно після того, як транспортний засіб, що залишає митну територію Союзу, прибуде в пункт призначення [6].

Окрім проаналізованих законодавчих актів в країнах ЄС впродовж багатьох років використовується Довідник з управління та використання «сухих портів» (Handbook on the management and operation of dry ports) [7], прийнятий UNCTAD в Женеві 1991 р., який не імplementовано у вітчизняну практику.

Основними завданнями зазначеного документа є наступні:

- напрацювання рекомендацій з планування та універсального застосування загальних процедур, пов'язаних зі створенням «сухих портів», які також відомі як внутрішні митні склади. Для цілей планування також розглядаються принципи розташування «сухих портів», пропозиції щодо організаційних аспектів створення таких логістичних об'єктів;
- наведення опису типових характеристик «сухих портів», зокрема, їх розташування та обладнання. Визначено їх потенційні переваги та проаналізовано роль у функціонуванні глобальної транспортної системи. Підсумовуються наслідки контейнеризації з особливим акцентом на операції в «сухих портах», включаючи обов'язки оператора мультимодальних перевезень. Також розглядаються відповідні митні конвенції та процедури, що стосуються «сухих портів»;
- окреслення структури управління та системи менеджменту, яку доцільно впроваджувати у «сухих портах», розглянуто пропозиції щодо маркетингових стратегій, спрямованих на забезпечення довгострокової прибутковості таких об'єктів. Визнається, що на перших етапах розвитку таких логістичних об'єктів можуть знадобитися спеціальні рекламні заходи, такі як податкові стимули і широкомасштабна реклама, щоб представити переваги концепції «сухого порту» потенційним клієнтам. Економічна життєздатність «сухого порту» і, в кінцевому результаті, його виживання часто залежать від досягнення високого рівня задоволеності клієнтів, що впливає із зобов'язання надавати якісні послуги за конкурентоспроможною ціною.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Так, за результатами дослідження доцільно зробити висновок про те, що вітчизняна нормативно-правова база з досліджуваної тематики перебуває на етапі формування й потребує суттєвого доопрацювання й поглиблення, а саме: доповнення категорійного апарату поняттям «сухі порти», конкретизацією ознак «сухих портів», напрацюванням практичних рекомендацій з питань створення та діяльності логістичних хабів (за зразком Посібника з управління та діяльності «сухих портів», що використовується в ЄС). Тоді, як закордоном уже є багаторічна практика створення логістичних хабів та підтверджена практикою нормативно-правова база, яка повною мірою розкриває усі аспекти цього процесу.

Література

1. Про приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту : Закон України від 22. 08. 2022 р. № 2555-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2555-20#Text>.
2. Про приєднання України до Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами : Закон України від 30. 08. 2022 р. № 2554-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2554-20#Text>.
3. Про приєднання до Угоди про розвиток мультимодальних перевезень ТРАСЕКА : Закон України від 02.12.2020 р. № 1036-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417_001-09#Text.
4. Council Directive 92/106/EEC of 7 December 1992 on the establishment of common rules for certain types of combined transport of goods between Member States. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A31992L0106>.
5. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 952/2013 від 9 жовтня 2013 року про встановлення Митного кодексу Союзу. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-13?find=1&text=%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%88%D0%B0%D0%BD%D0%B5+%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-w2_4
6. Consolidated text: Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02013R0952-20200101>
7. Handbook on the management and operation of dry ports. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rdpldc7_en.pdf

References

1. Pro pryiednannia Ukrainy do Konventsii pro protseduru spilnoho tranzytu : Zakon Ukrainy vid 22. 08. 2022 r. № 2555-IKh. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2555-20#Text>
2. Pro pryiednannia Ukrainy do Konventsii pro sproshchennia formalnostei u torhivli tovaramy : Zakon Ukrainy vid 30. 08. 2022 r. № 2554-IKh. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2554-20#Text>

-
3. Pro pryednannia do Uhody pro rozvytok multimodalnykh perevezen TRASEKA : Zakon Ukrainy vid 02.12.2020 r. № 1036-IX.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417_001-09#Text
 4. Council Directive 92/106/EEC of 7 December 1992 on the establishment of common rules for certain types of combined transport of goods between Member States. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A31992L0106>
 5. Rehlement Yevropeiskoho Parlamentu i Rady (YeS) № 952/2013 vid 9 zhovtnia 2013 roku pro vstanovlennia Mytnoho kodeksu Soiuзу.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-13?find=1&text=%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%88%D0%B0%D0%BD%D0%B5+%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-w2_4
 6. Consolidated text: Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02013R0952-20200101>
 7. Hendbook on the management and operation of dry ports. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rdpldc7_en.pdf

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-31>

УДК

JEL Класифікатор:

ЛОПАТОВСЬКА Оксана

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-9301-3833>

e-mail: O.Lopatovska@xktei.km.ua

НЕБЖИЦЬКИЙ Богдан

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

e-mail: B.Nebzhytskyi@xktei.km.ua

УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

У статті розкрито теоретико-методичні засади формування, оцінювання та управління необоротними активами підприємства в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано, що ефективне функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від наявності, структури та рівня використання необоротних активів, які формують виробничий потенціал підприємства та впливають на його фінансові результати, конкурентоспроможність і ринкову вартість. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності необоротних активів, виокремлено їхні ключові характеристики та визначено їхню роль у забезпеченні стабільності фінансово-господарської діяльності. У роботі систематизовано основні функції необоротних активів у процесі виробництва, реалізації продукції та управління підприємством, а також розкрито їх значення як джерела формування грошових надходжень і фінансової стійкості. Значну увагу приділено політиці управління необоротними активами, визначено її мету, завдання та місце в системі фінансового менеджменту підприємства. Наведено класифікацію завдань управління необоротними активами та охарактеризовано етапи цього процесу з урахуванням стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Досліджено методичні підходи до визначення потреби підприємства в основних засобах, зокрема методи прямого та непрямого розрахунку, а також особливості планування обсягу виробничого обладнання, машин, споруд і засобів управління операційною діяльністю. Систематизовано показники оцінювання забезпеченості, стану та ефективності використання основних засобів, що дозволяють комплексно оцінити рівень їх залучення у господарський процес. Особливу увагу приділено процесам відтворення та оновлення основних засобів, розкрито сутність простого і розширеного відтворення, а також роль амортизації як основного інструменту фінансування довгострокових активів. Узагальнено методи нарахування амортизації відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та вимог податкового законодавства України. Обґрунтовано принципи фінансування необоротних активів, зокрема забезпечення оптимального обсягу фінансових ресурсів, раціонального співвідношення джерел капіталу, мінімізації вартості залучених коштів та підвищення ефективності їх використання. Зроблено висновок, що формування результативної системи управління необоротними активами є необхідною умовою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та реалізації довгострокової стратегії розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: підприємство, активи, необоротні активи, основні засоби, нематеріальні активи, амортизація, відтворення основних засобів, управління активами.

LOPATOVSKA Oksana, NEBZHYTSKY Bohdan

Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute

MANAGEMENT OF NON-CURRENT ASSETS OF AN ENTERPRISE: ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL ASPECTS

The article reveals the theoretical and methodological foundations of the formation, evaluation, and management of non-current assets of an enterprise in modern economic conditions. It is substantiated that the effective functioning of economic entities directly depends on the availability, structure, and level of use of non-current assets, which form the production potential of an enterprise and affect its financial results, competitiveness, and market value. Scientific approaches to interpreting the essence of non-current assets are summarized, their key characteristics are highlighted, and their role in ensuring the stability of financial and economic activities is determined. The paper systematizes the main functions of non-current assets in the process of production, sales, and enterprise management, and reveals their importance as a source of cash flow and financial stability. Considerable attention is paid to the policy of managing non-current assets, defining its purpose, objectives, and place in the enterprise's financial management system. The classification of non-current asset management tasks is presented and the stages of this process are described, taking into account the strategic and tactical goals of enterprise development. Methodological approaches to determining the enterprise's need for fixed assets are studied, in particular, direct and indirect calculation methods, as well as the peculiarities of planning the volume of production equipment, machinery, structures, and means of managing operational activities. Indicators for assessing the availability, condition, and efficiency of fixed assets are systematized, allowing for a comprehensive assessment of their level of involvement in the economic process. Particular attention is paid to the processes of reproduction and renewal of fixed assets, the essence of simple and expanded reproduction is revealed, as well as the role of depreciation as the main instrument for financing long-term assets. Methods for calculating depreciation in accordance with national accounting regulations (standards) and the requirements of Ukrainian tax legislation have been summarized. The principles of financing non-current assets have been substantiated, in particular, ensuring an optimal volume of financial resources, a rational balance of capital sources, minimizing the cost of borrowed funds, and increasing the efficiency of their use. It is concluded that the formation of an effective system of non-current asset management is a necessary condition for improving the efficiency of an enterprise's economic activity, ensuring its financial stability, and implementing a long-term development strategy in a dynamic external environment.

Keywords: enterprise, assets, non-current assets, fixed assets, intangible assets, depreciation, reproduction of fixed assets, asset management.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління необоротними активами є одним із ключових напрямів фінансового менеджменту підприємства, оскільки саме вони формують його виробничий потенціал та визначають можливості здійснення операційної діяльності. Ефективність використання необоротних активів безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції, фінансові результати, інвестиційну привабливість і фінансову стійкість суб'єкта господарювання. В умовах економічної нестабільності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і зростання ризиків особливої актуальності набувають питання оновлення, відтворення та фінансування основних засобів. Недостатньо обґрунтована політика управління необоротними активами призводить до зниження ефективності господарської діяльності та стримує розвиток підприємства. Тому формування результативної системи управління необоротними активами є важливим науковим і практичним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню окремих теоретичних та практичних аспектів необоротних активів підприємства та процесу їхнього управління присвячували свої праці такі науковці, як: Аніловська Г. Я. та Висоцька І. Б. [1], Довгань П. О. [2], Савченко А. М. та Олянецька М. С. [3], Ткаченко О. С. та Шатрава А. В. [4], Шушкова Ю. В., Шутко А. М. та Баськова Ю. С. [5], Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., та Ніпіаліді О. Ю. [6], Римар Ю. Я. [7], Крупка М. І., Ковалюк О. М. та Коваленко В. М. [10] та багато інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених управлінню необоротними активами, у вітчизняній науковій літературі й досі відсутній єдиний підхід до формування цілісної системи їх аналізу та управління. Недостатньо узагальненими залишаються питання визначення потреби в необоротних активах, оцінювання ефективності їх використання, вибору методів амортизації та оптимізації джерел фінансування. Це зумовлює необхідність подальшого поглиблення теоретичних і прикладних досліджень у даній сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування підходів до управління необоротними активами підприємства, а також визначення основних напрямів оцінювання їх стану, відтворення та ефективності використання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективне функціонування будь-якого підприємства ґрунтується на наявності майнових ресурсів. Структура майна охоплює як необоротні, так і оборотні активи.

Наявність на підприємстві необоротних ресурсів зумовлена необхідністю забезпечення процесів закупівлі сировини та матеріалів, організації виробництва, зберігання продукції, її реалізації, підтримки роботи адміністративно-управлінського апарату, а також проведення культурних заходів. Усе це спрямовано на забезпечення сталості та ритмічності фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання [1, с. 226].

Під необоротними активами варто розглядати матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, призначені для реалізації чи використання протягом терміну, що більший ніж 12 місяців чи операційний цикл за умови їх використання у виробничому процесі більше одного разу [2, с. 75].

Варто виокремити наступні характеристики, які властиві необоротним активам підприємства (рис. 1).

Необоротні активи відіграють важливу та багатоаспектну роль у функціонуванні підприємства. Передусім вони формують його виробничий потенціал, адже прямо впливають на обсяги виготовлення продукції, виконання робіт чи надання послуг. Окрім цього, вони мають суттєвий вплив на фінансові результати: їхня вартість і витрати на експлуатацію впливають на прибутковість, рівень рентабельності та інші ключові показники. Ці активи також є джерелом формування грошових надходжень – як у результаті реалізації продукції, так і через одержання інвестиційного прибутку. Важливо й те, що основні засоби можуть слугувати заставою при залученні кредитних ресурсів, посилюючи фінансову стабільність підприємства. Що стосується нематеріальних активів, то їхня оцінка є одним із вирішальних факторів у визначенні ринкової вартості бізнесу, а отже, вони відіграють важливу роль у стратегічному плануванні та ухваленні управлінських рішень [4].

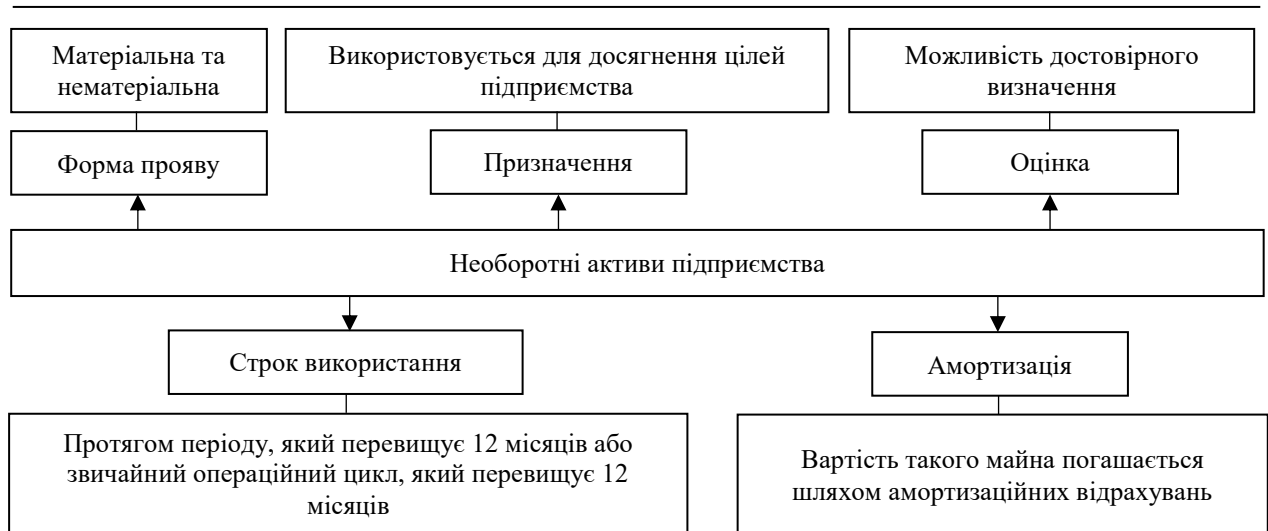


Рис. 1. Характеристика необоротних активів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі: [3]

Для сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки забезпечення суб'єктів господарювання необоротними активами та їхнє ефективне використання являються важливими чинниками успішного функціонування.

Кожна компанія розробляє індивідуальний підхід до управління своїми активами. У цьому підході визначається необхідний обсяг, структура та джерела забезпечення активів, з урахуванням особливостей функціонування організації й впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [5, с. 416].

Таким чином, необоротні активи підприємств потребують ефективної та виваженої політики управління.

Кнейслер О. В., Квасовський О. Р. та Ніпіаліді О. Ю. трактують політику управління необоротними активами як «систему обґрунтованих заходів, спрямована на формування необхідного обсягу і складу необоротних активів, своєчасного їх оновлення, раціонального використання та оптимізації структури джерел фінансування з метою створення умов ефективного господарювання як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах» [6, с. 197].

Метою управління необоротними активами є визначення форм і методів фінансового управління ними в процесі здійснення різних фінансових операцій [7]. Завдання управління необоротними активами будь-якого господарюючого суб'єкта представлені на рис. 2.

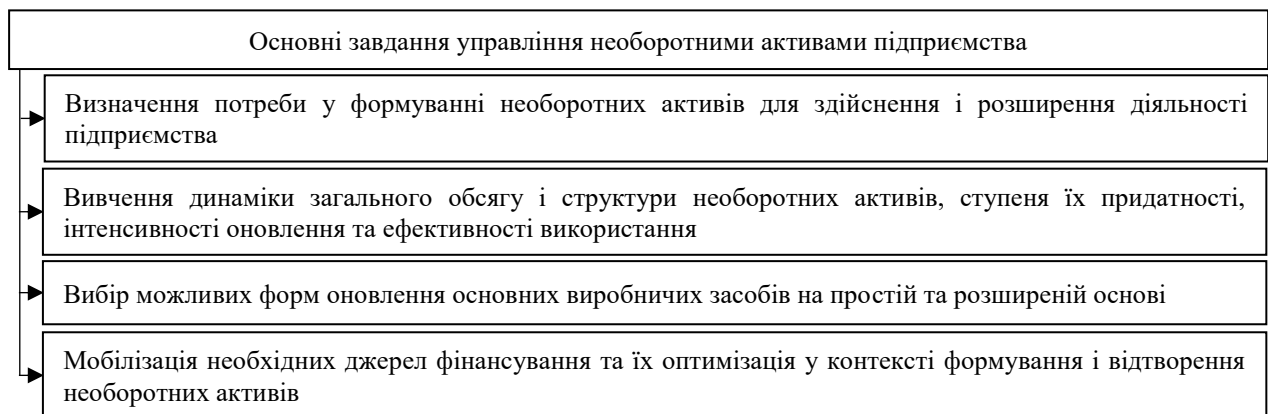


Рис. 2. Завдання управління необоротними активами підприємства

Джерело: сформовано автором на основі: [6, с. 197-211]

Потреба в необоротних активах обчислюється окремо за такими їх видами, як: основні засоби, нематеріальні активи і т. д. Для визначення потреби в основних засобах використовуються методи прямого та непрямого розрахунку (рис. 3).

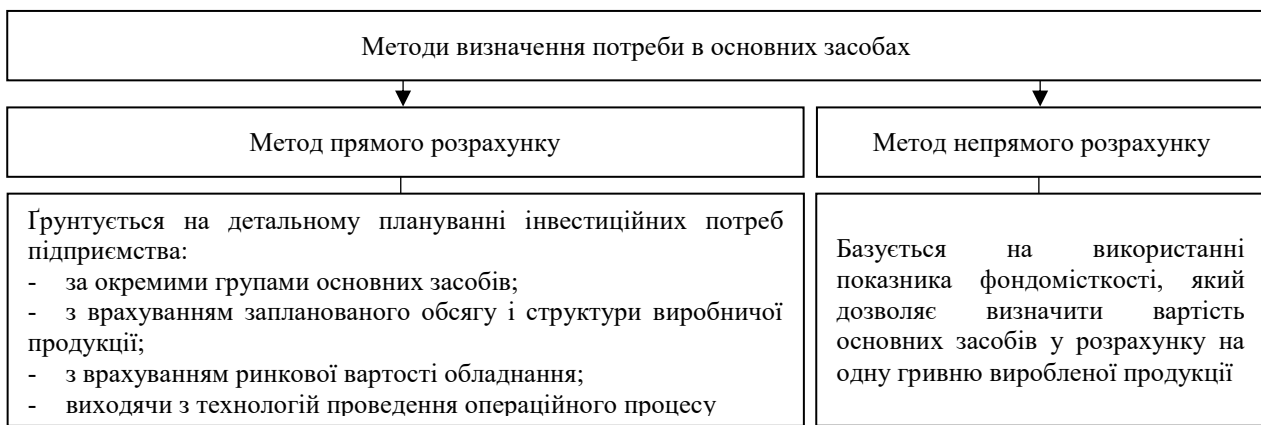


Рис. 3. Методи визначення потреби в основних засобах

Джерело: сформовано автором на основі: [6, с. 197-198]

Потреба в основних засобах за методом прямого розрахунку визначається за їхніми окремими групами, такими як:

- виробничі приміщення та споруди;
- виробничі машини та обладнання;
- машини та обладнання, які використовуються під час управління операційною діяльністю.

Перший етап передбачає визначення потреби в розрізі окремих видів виробничих машин та обладнання за наступною формулою (1):

$$\text{Поб} = \text{ОВПР} \times \text{РВ} + \text{М} \quad (1)$$

де: Поб – потреба в певному виді виробничого обладнання;

ОВ – запланований обсяг виробленої продукції, яка потребує використання даного виду обладнання;

ПР – експлуатаційна продуктивність обладнання;

РВ – ринкова вартість одиниці даного виду обладнання;

М – витрати на монтаж та налаштування даного виду обладнання.

Другий етап передбачає визначення потреби в окремих видах машин та обладнання, які використовуються в процесі управління операційною діяльністю підприємства (комп'ютери, засоби зв'язку, офісні меблі тощо).

Третій етап передбачає розрахунок потреби у приміщеннях, спорудах для проведення виробничого процесу і розміщення персоналу управління.

Результати проведених розрахунків визначення потреби в окремих видах необоротних активів із використанням прямого та непрямого методів стають підставою визначення загальної потреби підприємства в необоротних активах [6, с. 198].

Як вже було визначено раніше, показники стану та ефективності використання основних засобів прийнято ділити на три групи в розрізі таких характеристик:

1. Показники забезпечення підприємства основними засобами (фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства).
2. Показники стану основних засобів (коефіцієнти зносу, придатності, оновлення, вибуття та приросту основних засобів).
3. Показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача та рентабельність основних засобів) [6, с. 199-201].

Основні засоби потребують постійного та безперервного оновлення через зношення та старіння в процесі виробничої діяльності. Такий процес носить назву відтворення основних засобів [6, с. 205]. Розрізняють просте та розширене відтворення основних засобів (рис. 4).

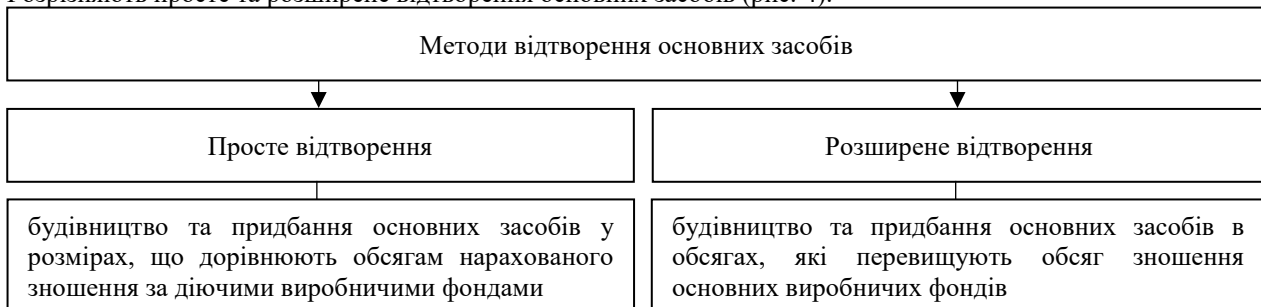


Рис. 4. Методи відтворення основних засобів

Джерело: сформовано автором на основі: [8, с. 199].

Підприємства самостійно обирають метод нарахування амортизації основних засобів виходячи з очікуваного способу отримання економічних вигод від їхнього використання.

Податковий кодекс України 02.12.2010 № 2755-VI [9] передбачає розрахунок амортизації основних засобів у відповідності до НП(С)БО 7 «Основні засоби» з урахуванням обмежень, визначених в самому Кодексі. П. 26 цього Положення визначає такі методи нарахування амортизації:

- прямолінійний;
- зменшення залишкової вартості;
- прискореного зменшення залишкової вартості;
- кумулятивний;
- виробничий [10].

При нарахуванні амортизації за першими чотирма методами слід враховувати мінімально допустимі строки корисного використання, які визначені в с. 138.3.3 Податкового кодексу України.

Залучення необхідних ресурсів для фінансування основного капіталу та їх раціональне використання можливі за умови впровадження на підприємстві результативної стратегії, що спирається на чітко визначені засади. Вони слугують основою для встановлення пріоритетів і достатнього рівня фінансування, а також для формування доступних каналів надходження коштів через застосування різноманітних інструментів і механізмів, із врахуванням оптимального співвідношення складових задля підвищення ефективності господарських процесів.

До принципів фінансування необоротних активів відносять:

1. Забезпечення належного обсягу фінансових ресурсів для покриття інвестиційних запитів підприємства. Брак залучених коштів обмежує можливість повноцінного фінансування довгострокових активів, тоді як надмірне накопичення таких ресурсів підвищує ризики знецінення. Відтак, ключовим завданням фахівців у сфері фінансів є досягнення оптимального рівня забезпечення потреб у капіталі з урахуванням мінімізації втрат вартості та вартості обслуговування залучених коштів.

2. Формування раціонального співвідношення джерел залучення капіталу з урахуванням ефективного ведення діяльності. Збереження достатньої платоспроможності та ліквідності слугує індикатором результативності стратегії забезпечення підприємства необоротними активами.

3. Зниження вартості залучення фінансів для інвестування в довгострокові засоби, що забезпечується системною роботою менеджерів через пошук доступних і вигідних джерел із найнижчими витратами на їхнє залучення та подальше обслуговування.

4. Підвищення ефективності використання залучених фінансових потоків, що вимагає врахування умов інвестиційного клімату, ситуації на ринку капіталу, інфляційних очікувань та інших зовнішніх факторів, здатних впливати на вартість ресурсів протягом усього періоду реалізації інвестпроекту [6, с. 211].

Процес управління необоротними активами підприємства можна представити у вигляді певного переліку етапів. Колектив науковців у складі Крупки М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. та ін. виокремили наступні шість етапів управління необоротними активами підприємства (рис. 5).

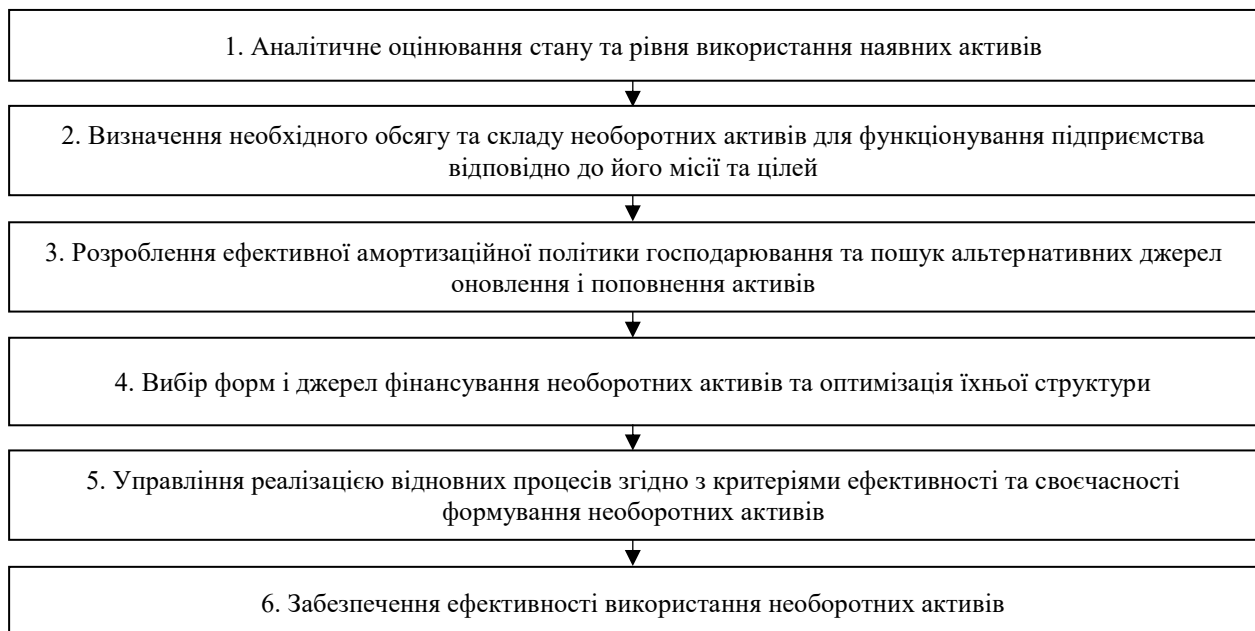


Рис. 5. Процес управління необоротними активами підприємства

Джерело: [11, с. 172]

Проаналізуємо етапи даного процесу.

1. Аналітичне дослідження стану та рівня ефективності використання ресурсів довгострокового характеру передбачає оцінювання комплексу взаємопов'язаних індикаторів. Основна мета такого аналізу – виявлення змін у масштабах, складі, стані та ефективності залучення цих активів у діяльність підприємства.

Вивчення структури й динаміки операційних складників основного капіталу здійснюється через такі ключові показники:

- темпи приросту відповідних ресурсів;
- порівняння темпів зростання їх обсягів із темпами виробництва та реалізації продукції;
- співвідношення матеріальної та нематеріальної частин активів виробничого призначення й динаміка цього співвідношення;
- аналіз змін у структурі окремих груп матеріальних і нематеріальних компонентів;
- пропорція між активною та пасивною частинами основних засобів.

2. Визначення необхідної кількості та складу довгострокових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства охоплює планування оновлення операційного потенціалу з урахуванням оптимальних строків експлуатації різних категорій і формування політики щодо амортизаційних відрахувань. За умов простого відтворення відновлення ресурсів здійснюється за рахунок амортизаційних внесків, а при розширенні виробництва – потребує додаткових фінансових впливів.

3. Ефективне управління зношенням і оновленням вимагає розробки дієвої амортизаційної стратегії та пошуку альтернатив для поповнення ресурсів, що гарантує стабільність і результативність виробничого процесу. Водночас існує певна суперечність між прагненням підприємства до зростання амортизаційного фонду та прискорення модернізації і необхідністю зберігати конкурентну ціну продукції. Ця дилема розв'язується через визначення оптимального рівня амортизації, який дозволяє своєчасно оновлювати капітал без істотного підвищення вартості товарів.

4. Підбір механізмів і джерел фінансування довгострокових ресурсів та удосконалення їхньої структури здійснюються з урахуванням таких чинників: достатність власного капіталу для забезпечення зростання підприємства, доступність і вартість зовнішніх джерел, ситуація на фінансовому ринку, а також рівень фінансового левериджу.

5. Організація процесів оновлення у відповідності до критеріїв результативності та своєчасності вимагає врахування дії податкових механізмів, державної політики у сфері інновацій та амортизації, фінансового клімату, рівня конкуренції, а також ситуації на ринку виробничих засобів. Інтенсивність таких процесів залежить від стратегічних орієнтирів підприємства у сфері амортизації, інновацій та інвестування, рівня професіоналізму управлінців і персоналу.

6. Раціональне використання основних засобів спрямоване на підтримання належного технологічного рівня, ефективне застосування виробничих і фінансових потужностей, збільшення обсягів продукції без надмірних капіталовкладень, зменшення витрат на управління та обслуговування [11., с. 172-173].

Варто зауважити, що у процесі діяльності підприємства структура довгострокових ресурсів змінюється. Це зумовлено зростанням потенціалу, переходом до нових форм організації та технологій виробництва, модернізацією логістичних процесів, а також зовнішніми обставинами – державною інвестиційною політикою, кредитно-грошовою ситуацією та загальними макроекономічними умовами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, головним завданням управління необоротними активами є належне фінансування їх своєчасного оновлення та досягнення максимальної віддачі від їх застосування. Методологія управління необоротними активами охоплює сукупність принципів, підходів та інструментів, спрямованих на ефективне використання довгострокових ресурсів підприємства. Раціональне управління передбачає забезпечення своєчасного оновлення, оптимізацію структури та підвищення віддачі від використання основних засобів і нематеріальних активів. У процесі прийняття рішень важливими є аналіз технічного стану, рівня амортизації, ліквідності та впливу активів на фінансові результати. Комплексний підхід до управління сприяє зміцненню економічної стабільності та конкурентних позицій підприємства. Ефективна методологія дозволяє досягати стратегічних цілей за рахунок раціонального розподілу ресурсів і підвищення продуктивності.

Література

1. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
2. Довгань П. О. Основи класифікації необоротних активів та підходи до їх удосконалення. *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 73-81. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2021/10.pdf
3. Савченко А. М., Олянецька М. С. Особливості аналізу необоротних активів на прикладі підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/90.pdf

4. Ткаченко О. С., Шатрава А. В. Сутність та класифікація необоротних активів в контексті їх обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4966/4911>
5. Шушкова Ю. В., Шутко А. М., Баськова Ю. С. Аналіз стану та структури активів вітчизняних підприємств. *«Молодий вчений»*. 2021. № 11 (99). С. 415-421. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/SHushkova-56.pdf>
6. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент : підруч. / за ред. О. В. Кнейслер. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.
7. Рymar Ю. Я. Необоротні активи підприємства: поняття та структура. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/240.pdf>
8. Аранчій В.І., Чумак В.Д., Бражник Л.В. Фінанси підприємств : навч. посіб. Полтава: РВ ПДА, 2018. 350 с.
9. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
10. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
11. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

References

1. Anilovska, G. Y. and Vysotska, I. B. (2018) *Finansy pidpriemstv* [Finance of enterprises], Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.
2. Dovhan, P. O. (2021) "Fundamentals of classification of non-current assets and approaches to their improvement". *Agrosvit*, vol. 11, P. 73-81. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2021/10.pdf
3. Savchenko, A. M. and Olyanetska, M. S. (2019) "Features of analysis of non-current assets on the example of the enterprise PJSC 'Kharkiv Biscuit Factory'". *Efficient economy*, vol. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/90.pdf
4. Tkachenko, O. S. and Shatrava, A. V. (2024) "Essence and classification of non-current assets in the context of their accounting". *Economy and society*, vol. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4966/4911>
5. Shushkova, Y. V. Shutko, A. M. and Baskova, Y. S. (2021) "Analysis of the state and structure of assets of domestic enterprises". *Young scientist*, vol. 11 (99), P. 415-421. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/SHushkova-56.pdf>
6. Kneisler, O. V. Kvasovskyi, O. R. and Nipialidi, O. Y. (2018) *Finansovyi menedzhment* [Financial management], Economic Thought Publishing House, Ternopil, Ukraine.
7. Rymar, Y. Y. (2017) "Non-current assets of the enterprise: concept and structure". *Zhytomyr Polytechnic State University*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/240.pdf>
8. Aranchii, V. I. Chumak, V. D. and Brazhnik, L.V. (2018) *Finansy pidpriemstv* [Finance of enterprises], RV PDA, Poltava, Ukraine.
9. Tax Code of Ukraine (2010) Law of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
10. National Accounting Standard 7 "Fixed Assets" approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 27.04.2000 No. 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-32>

УДК 339.732

JEL classification: F33, F34

ХАДЖИНОВ Ілля

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0003-3909-3171>

e-mail: i.khadzhynov@donnu.edu.ua

ТРЕТЯК Олександр

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0009-0005-8784-7195>

e-mail: o.tretiak@donnu.edu.ua

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У статті проаналізовано сучасні тенденції залучення міжнародних фінансових ресурсів для національного розвитку. Визначено, що в умовах глобальної невизначеності кредитування є важливим стратегічним інструментом забезпечення потреб держави. Досліджено циклічну природу фінансування з боку МВФ та Групи Світового банку, яка проявляється у зростанні обсягів підтримки під час кризових шоків. Проведено аналіз структурної концентрації кредитного портфеля МВФ, за результатами якого встановлено, що Україна посідає друге місце у світі за обсягом зобов'язань. Виявлено, що синхронізоване посилення монетарної політики провідних центральних банків призвело до значного подорожчання вартості запозичень через зростання ставки СПЗ. Обґрунтовано ризику ефекту «відсоткових ножиць» для національної економіки.

Ключові слова: міжнародні фінансові ресурси, МВФ, Світовий банк, монетарна політика.

KHADZHYNOV Illia, TRETIK Oleksander

Vasyl' Stus Donetsk National University

MODERN TRENDS IN ATTRACTING INTERNATIONAL FINANCIAL RESOURCES FOR NATIONAL DEVELOPMENT

The article provides a comprehensive analysis of modern trends in attracting financial resources from global financial institutions for national development. It is substantiated that under conditions of increasing global economic and geopolitical uncertainty, the attraction of international funds is transforming from a mechanism for covering short-term liquidity gaps into a strategic instrument for ensuring national resilience. The study relies on an integrative paradigm that considers financial flows in connection with the institutional capacity of the state and long-term development goals.

The research investigates the counter-cyclical nature of financing from the International Monetary Fund and the World Bank Group over the last three decades. Three distinct waves of global official lending are identified: the response to the 2008 financial crisis, the pandemic relief efforts, and the current stage focused on financing resilience. It is proven that during crisis shocks, when private capital leaves emerging markets, the role of the official sector as a lender of last resort increases significantly.

Special attention is paid to the analysis of the structural concentration of the IMF loan portfolio. The study reveals a high concentration of obligations among a narrow group of borrowers, with Ukraine ranking second in the world in terms of debt volume. This status demonstrates the deep integration of the national financial system into the global security architecture but simultaneously creates a critical burden on the state budget due to the surcharges policy.

The article analyzes the impact of the synchronized tightening of monetary policies by leading central banks on the cost of borrowing. It is established that the sharp rise in the SDR interest rate has led to a significant increase in the cost of servicing sovereign debt. The author substantiates the risks of the "interest rate scissors" effect, where the borrowing country imports the high cost of capital from developed economies. The study concludes that the rising cost of resources threatens to turn financial aid into a debt burden, necessitating the development of new strategies for debt management and restructuring in the current monetary environment.

Keywords: international financial resources; IMF; World Bank; monetary policy.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах посилення глобальної економічної та геополітичної невизначеності, залучення міжнародних фінансових ресурсів перестає бути виключно механізмом подолання короткострокових розривів ліквідності й трансформується у стратегічний інструмент забезпечення національного розвитку. Вартість капіталу характеризує межу, при якій фінансова допомога може перетворитися на борговий тягар, що підкреслює актуальність та важливість дослідження умов співпраці з глобальними фінансовими інститутами в контексті фінансової безпеки держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням співпраці з міжнародними фінансовими організаціями присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Серед них варто відзначити праці таких вчених як І. Уханова, М. Засць [1], І. Новак [2], С. Попель [3], К. Захожай, А. Славкова [4], С. Сіденко, М.Кульбіда [5] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Кількісна оцінка обсягів залучених ресурсів не дозволяє в повному обсязі визначити їхній вплив на національний розвиток. Важливого значення набуває аналіз вартості кредитування та умов, що формуються під впливом глобальних монетарних чинників

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних тенденцій залучення міжнародних фінансових ресурсів для національного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Системна трансформація архітектури глобальної фінансової безпеки потребує переосмислення механізмів взаємодії між позичальниками та міжнародними кредиторами в контексті оцінки можливості залученості фінансових ресурсів для національного розвитку. Першим етапом дослідження є аналіз довгострокової динаміки обсягів фінансування з боку провідних глобальних фінансових інститутів – Міжнародного валютного фонду та групи Світового банку. Аналіз надання фінансових ресурсів МВФ за 1990–2024 рр. свідчить про яскраво виражену контрициклічність. У періоди стабільного економічного зростання потреба держав в ресурсах глобальних фінансових інститутів природньо знижувалася, оскільки країни з ринками, що формуються, мали доступ до дешевшого приватного капіталу. Однак, у період кризових шоків, в умовах виходу приватних інвесторів з ризикових активів, роль офіційного сектору різко зростала (рис. 1, 2).

Аналіз даних, представлених на рисунку 1, дозволяє виділити три хвилі розвитку глобального офіційного кредитування, кожна з яких мала свою специфіку.

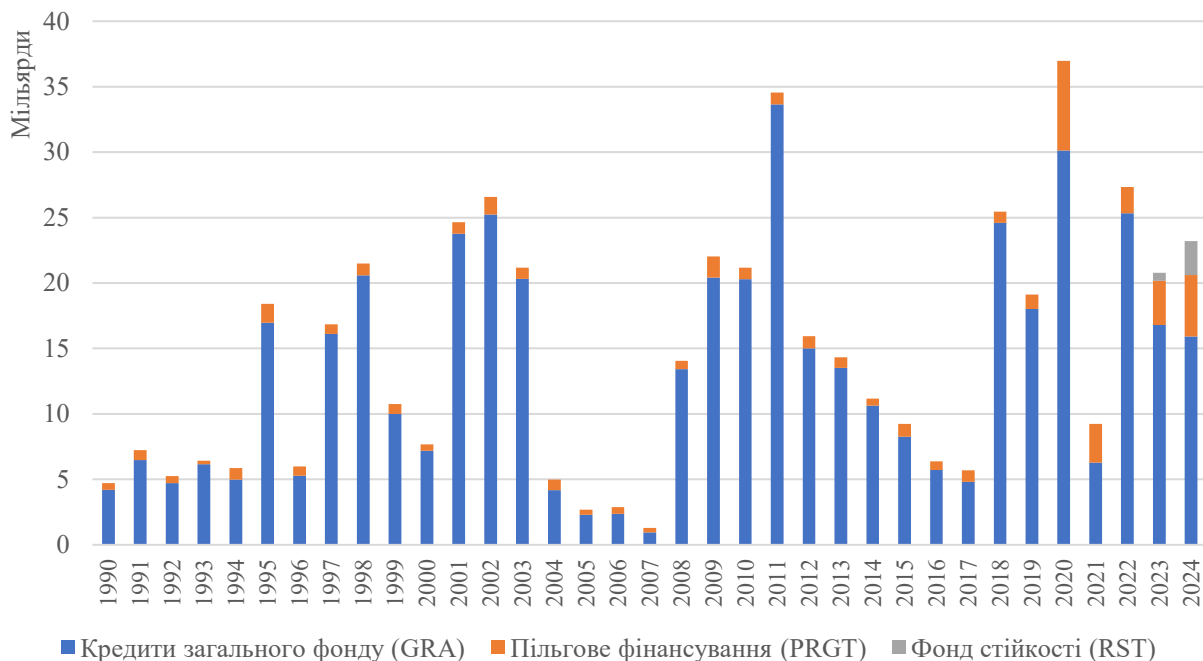


Рис.1. Динаміка надання фінансових ресурсів МВФ у розрізі інструментів у 1990–2024 рр., млрд СПЗ
Джерело: побудовано автором за даними [6]

Перша хвиля пов'язана зі світовою фінансовою кризою, коли обсяг кредитування через механізм GRA сягнув піку в 33,6 млрд СПЗ.

Друга хвиля характеризувалася рекордним використанням пільгових ресурсів для подолання наслідків криз найбільш вразливих країн.

Третя, сучасна хвиля (з 2022 року), характеризується появою нового інструменту – фінансування стійкості, що свідчить про зміщення пріоритетів МВФ в бік довгострокових структурних викликів.

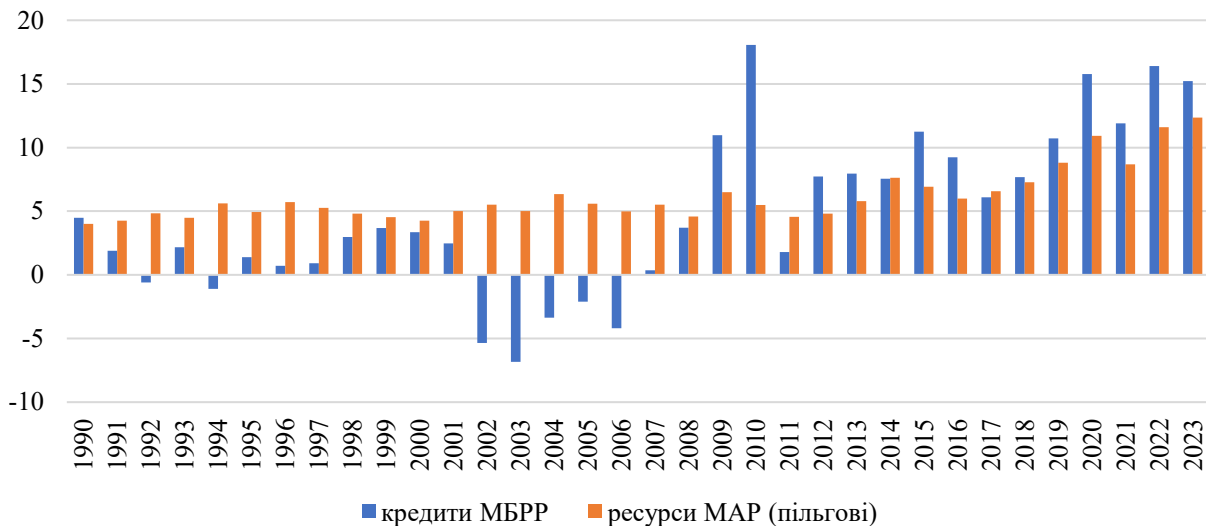


Рис. 2. Фінансування країн, що розвиваються, з боку інституцій Групи Світового банку (1990–2023 рр.), млрд дол. США
Джерело: побудовано автором за даними [7]

Аналогічна контрциклічна природа притаманна і діяльності Групи Світового банку, хоча її діяльність орієнтована на довгостроковий розвиток. Міжнародний банк реконструкції та розвитку виступає ключовим донором ліквідності саме в ті періоди, коли доступ до ринків капіталу для країн, що розвиваються, закривається (рис.2). Детальний аналіз чистих фінансових потоків, показує, що у докризовий період (2000–2007 рр.) країни, що розвиваються, часто повертали борги Світовому банку швидше, ніж залучали нові.

Проте, ситуація суттєво змінилася в період глобальних криз. Так, у 2009 році чисте фінансування від МБРР зросло до 17,8 млрд дол., компенсуючи відтік приватних інвестицій. Ще більш масштабною стала реакція на кризу 2020–2023 років, коли сукупні чисті потоки від МБРР та МАР сягнули історичних максимумів, що підтверджує надзвичайно важливу роль цих інституцій як стабілізаторів світової економіки.

Важливим етапом оцінювання рівня залучення міжнародних фінансових ресурсів є аналіз структурної концентрації портфельів, що дозволяє визначити реальне місце національних економік у глобальній системі розподілу ліквідності.

Слід відзначити, що наразі існує вузька група постійних позичальників, на яких припадає найбільша частка зобов'язань перед ГФІ. Якщо у попередні десятиліття допомога була відносно рівномірно диверсифікована, то станом на кінець 2024 року спостерігається концентрація кредитного портфеля МВФ (GRA).

На п'ять найбільших позичальників припадає 73,75 % усього кредитного портфеля Фонду, а на першу десятку – понад 84,45 % (табл. 1).

Таблиця 1

Структура кредитного портфеля МВФ за 10 найбільшими позичальниками, станом на 31.12.2024 р.

№	Країна-позичальник	Обсяг непогашеного боргу, млрд СПЗ	Частка у сукупному портфелі GRA, %
1	Аргентина	31,10	35,69
2	Україна	11,27	12,93
3	Єгипет	8,74	10,03
4	Еквадор	6,65	7,63
5	Пакистан	6,51	7,47
6	Ангола	2,90	3,33
7	Колумбія	1,88	2,15
8	Йорданія	1,54	1,77
9	Кенія	1,52	1,74
10	Кот-д'Івуар	1,49	1,71
	Усього	73,6	84,45

Джерело: складено та розраховано автором за [6]

Детальний аналіз даних, наведених у таблиці 1, дозволяє підкреслити зміну геоекономічної ролі України в системі глобальної фінансової безпеки. Посідання країною другого місця у світі за обсягом зобов'язань перед МВФ підкреслює наявність глибокої інтеграції національної фінансової системи в архітектуру МВФ.

Така висока концентрація боргу свідчить, з одного боку, про те, що Україна набуває статусу системно важливого позичальника, що гарантує підвищену увагу донорів, а з іншого – створюється критичне навантаження на державний бюджет через механізм додаткових зборів.

Представлена географічна структура найбільших боржників, що охоплює країни Латинської Америки, Африки та Євразії, підтверджує, що дефіцит ресурсів для розвитку є глобальним структурним викликом, а не локальною проблемою окремих регіонів. Масштабне залучення кредитних ресурсів в умовах жорсткої монетарної політики провідних центральних банків підкреслює проблему їхньої вартості. Оскільки Україна входить до трійки найбільших дебіторів, вона змушена обслуговувати борг за ставками, що включають не тільки базову вартість запозичень, а й значні надбавки за перевищення квоти, що в сукупності вимагає аналізу ефективності таких запозичень. Кількісна оцінка обсягів залучених ресурсів не дозволяє визначити їхній вплив на національний розвиток. Оскільки Україна посіла друге місце у світі за обсягом боргу перед МВФ, важливого значення набуває вартість кредитування та умови. В умовах структурної трансформації глобального фінансового ринку, спричиненої переглядом монетарної політики провідних центральних банків (ФРС США, ЄЦБ), завершився тривалий цикл низьких відсоткових ставок (рис. 3).

Як показано на рис. 3, періоди 2011–2015 рр. та 2020–2021 рр. характеризувався досить низькою вартістю капіталу, що зробило обслуговування боргів фінансово необтяжливим для країн. Однак, починаючи з 2022 року, синхронізоване посилення монетарної політики призвело до стрімкого зростання вартості запозичень. Ставка СПЗ, яка є базою для розрахунку виплат за кредитами МВФ, зросла з до 4,1 % у станом на 31.12. 2023 р.

Для розуміння природи цього подорожчання доцільно проаналізувати структуру формування ставки СПЗ, яка є середньозваженою величиною кошика п'яти валют (табл. 2).

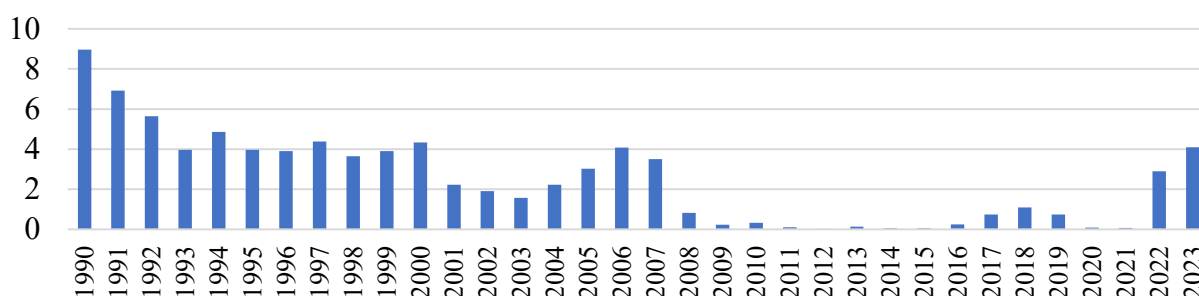


Рис. 3. Ставка за СПЗ станом на 31 грудня, %

Джерело: побудовано автором за даними [6]

Таблиця 2

Структура формування процентної ставки за СПЗ (станом на грудень 2024 р.)

Валюта кошика	Валютна частка (A)	Обмінний курс до СПЗ (B)	Процентна ставка (C)	Внесок у ставку СПЗ (A × B × C)
Китайський юань	1.0993	0.104999	0.820500	0.0947
Євро	0.37379	0.799756	2.625749	0.7849
Японська єна	13.452	0.00485228	0.170000	0.0111
Фунт стерлінгів	0.080870	0.960819	4.730748	0.3676
Долар США	0.57813	0.766417	4.290000	1.9009
ВСЬОГО				3.1592

Джерело: побудовано автором за даними [6]

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2, варто відзначити, що значну частку вартості кредиту формує жорстка монетарна політика Федеральної резервної системи США та Європейського центрального банку. Оскільки Україна залучає кошти в період високих ставок у розвинених економіках, вона фактично імпортує вартість їхнього капіталу. Додаючи до розрахованої ставки маржу фонду та специфічні для великих позичальників додаткові збори, реальна вартість обслуговування значно зростає. Це призводить до того, що залучений ресурс витрачається не на інвестиції у розвиток, а на обслуговування раніше накопичених зобов'язань.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що роль глобальних фінансових інституцій є надзвичайно вагомою у періоди глобальних криз, коли вони виступають кредиторами останньої інстанції. Однак для України, яка стала другим за величиною позичальником МВФ, така співпраця несе як можливості стабілізації, так і значні ризики. Ключовим викликом є зростання вартості обслуговування боргу через глобальне підвищення відсоткових ставок. Зазначене призводить до ситуації, при якій залучені ресурси витрачаються не на національний розвиток, а на обслуговування раніше накопичених зобов'язань. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка механізмів оптимізації боргового навантаження та пошуку шляхів реструктуризації зобов'язань з урахуванням нових монетарних викликів.

Література

1. Уханова І., Засць М. Трансформація системи глобальних фінансових організацій в контексті забезпечення міжнародної економічної безпеки національних економік. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-183>
2. Новак І.М. Міжнародні фінансові організації та їх значення у процесі розвитку економіки України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С. 171-175. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/38.pdf>
3. Попель С. Міжнародні фінансові організації та Україна: стратегічні вектори співпраці. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 2 (53). 206-212. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-28>.
4. Захожай К., Славкова А. Діяльність міжнародних фінансових організацій у контексті забезпечення макрофінансової стабільності держави. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66.
5. Сіденко С., Кульбіда М. Міжнародні фінансові організації у процесах економічної модернізації країн. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1-2 (32-33). С. 100-136.
6. IMF Financial Data Query Tool. URL: <https://www.imf.org/external/np/fin/tad/query.aspx>
7. International Debt Statistics. World Bank Group. URL: <https://databank.worldbank.org/source/international-debt-statistics#>

References

1. Ukhanova, I. and Zaiets, M. (2024) Transformatsiia systemy hlobalnykh finansovykh orhanizatsii v konteksti zabezpechennia mizhnarodnoi ekonomichnoi bezpeky natsionalnykh ekonomik [Transformation of the system of global financial organizations in the context of ensuring international economic security of national economies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-183>.
2. Novak, I. M. (2016) Mizhnarodni finansovi orhanizatsii ta yikh znachennia u protsesi rozvytku ekonomiky Ukrainy [International financial organizations and their importance in the process of development of Ukraine's economy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 171–175, available at: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/38.pdf>.
3. Popel, S. (2025) Mizhnarodni finansovi orhanizatsii ta Ukraina: stratehichni vektory spivpratsi [International financial organizations and Ukraine: strategic vectors of cooperation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (53), pp. 206–212, available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-28>.
4. Zakhozhai, K. and Slavkova, A. (2024) Diialnist mizhnarodnykh finansovykh orhanizatsii u konteksti zabezpechennia makrofinansovoi stabilnosti derzhavy [Activity of international financial organizations in the context of ensuring macro-financial stability of the state]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66.
5. Sidenko, S. and Kulbida, M. (2020) Mizhnarodni finansovi orhanizatsii u protsesakh ekonomichnoi modernizatsii krain [International financial organizations in the processes of economic modernization of countries]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, no. 1-2 (32-33), pp. 100–136.
6. International Monetary Fund (2024), IMF Financial Data Query Tool, available at: <https://www.imf.org/external/np/fin/tad/query.aspx>.
7. World Bank Group (2024), International Debt Statistics, available at: <https://databank.worldbank.org/source/international-debt-statistics#>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-33>

УДК 631.563:658.562:004.9:519.8

JEL Класифікатор:

ТКАЧЕНКО Володимир

Полтавський університет економіки і торгівлі

<https://orcid.org/0000-0001-5521-3327>

e-mail: turandagent@gmail.com

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ-ПЕРЕДУМОВАМИ СИСТЕМИ НАССР У ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР

У роботі наведено результати теоретичного обґрунтування та математичного моделювання процесів управління безпечністю зернових культур у логістичних ланцюгах. Визначено вагомість 13 програм-передумов системи НАССР методом експертного оцінювання, де встановлено критичну роль програми «Зберігання та транспортування» (коефіцієнт 0,25). Проведено ризикоорієнтований аналіз за методом FMEA, який виявив найвищий пріоритетний номер ризику ($RPN = 0,320$) для процесів транспортування в умовах зміни експортних маршрутів. Розроблено математичну модель оптимізації управлінських витрат, що базується на нелінійній залежності між рівнем автоматизації (IoT-технології) та операційним навантаженням на менеджмент. Запропоновано інструментарій автоматичного моніторингу критичних параметрів (температура, вологість, цілісність ТЗ) та матрицю розподілу відповідальності RACI, що дозволяє вивільнити до 70% часу профільних фахівців. Доведено, що інвестиції в автоматизацію систем управління є економічно доцільними при досягненні цільового рівня ефективності $x \geq 0,99$. Подальші дослідження будуть спрямовані на інтеграцію розроблених моделей у цифрові екосистеми управління агрологістикою.

Ключові слова: логістика зернових, система НАССР, програми-передумови, математичне моделювання, автоматизація управління, метод FMEA, матриця RACI, харчова безпека.

TKACHENKO Volodymyr

Poltava University of Economics and Trade

The paper substantiates theoretical and applied approaches to optimizing the management of HACCP prerequisite programs in grain supply logistics chains under conditions of structural transformation of export routes and increased food safety risks. The relevance of the study is driven by Ukraine's European integration commitments, the mandatory implementation of HACCP principles, and the destabilization of traditional logistics caused by wartime challenges, which significantly increase the probability of contamination, quality deterioration, and loss of traceability of grain products.

The purpose of the research is to develop a mathematical model for optimizing management processes in the implementation of HACCP prerequisite programs in grain logistics chains, ensuring a high level of food safety while minimizing managerial and operational costs. The methodological framework is based on a systems approach and includes expert assessment and ranking of 13 HACCP prerequisite programs, Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), mathematical and functional modeling, and RACI matrix analysis.

Expert evaluation results revealed that the prerequisite program "Storage and Transportation" has the highest critical importance (weight coefficient 0.25), followed by supplier specifications and raw material control (0.20). Risk-oriented analysis using the FMEA method demonstrated that transportation and storage processes have the highest Risk Priority Number ($RPN = 0.320$), mainly due to difficulties in detecting hidden hazards under alternative logistics routes and increased handling operations. Based on these findings, a nonlinear mathematical model of total management costs was developed, reflecting the relationship between the level of automation, capital investments, operational managerial expenses, and potential losses from safety risks.

The study proposes an automated monitoring toolkit based on IoT technologies, including real-time control of temperature, humidity, vehicle integrity, and geolocation, which allows reducing routine managerial workload by 5–7 times while maintaining a target efficiency level of $x \geq 0.99$. The implementation of a RACI responsibility assignment matrix enables decentralization of accountability, transferring operational responsibility to logistics and warehouse managers and freeing up to 70% of the working time of quality managers for strategic tasks and audits.

The results confirm the economic feasibility of investing in automated food safety management systems in grain logistics and provide practical recommendations for integrating the proposed models into digital agrologistics management ecosystems.

Keywords: grain logistics, HACCP system, prerequisite programs, mathematical modeling, management automation, FMEA method, RACI matrix, food safety.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

©

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Євроінтеграційні процеси в Україні висувають нові вимоги до системи забезпечення безпечності харчових продуктів, зокрема зернових культур, які становлять основу експортного потенціалу аграрного сектору країни. Імплементация європейських стандартів якості та безпечності харчової продукції, передусім системи аналізу небезпечних факторів та критичних контрольних точок (НАССР), є обов'язковою умовою для виходу українських виробників на ринки Європейського Союзу (далі – ЄС) та підтвердження відповідності продукції регламентам ЄС, а також є базовою для виконання відповідно до угоди про асоціацію України та ЄС. Повномасштабне військове вторгнення на територію України спричинило безпрецедентні виклики для

логістичних ланцюгів постачання зернових культур. Блокування морських портів, пошкодження транспортної інфраструктури, окупація сільськогосподарських територій та ризики мінування полів кардинально змінили традиційні маршрути експорту зерна. Перенаправлення вантажопотоків через західні кордони України, використання альтернативних логістичних коридорів та збільшення кількості перевантажувальних операцій створили додаткові ризики контамінації продукції, порушення умов зберігання та втрати простежуваності товарних партій.

Сучасні реалії вимагають переосмислення традиційних підходів до управління безпечністю харчової продукції в логістичних ланцюгах. Програми-передумови HACCP, що охоплюють належну виробничу практику, належну гігієнічну практику, належну складську практику та належну транспортну практику, повинні функціонувати в режимі реального часу з можливістю швидкої адаптації до мінливих умов ланцюга постачання. Важливим науково-практичним питанням є визначення програм-передумов, які потребують максимального рівня контролю з боку менеджменту та тих, управління якими може бути автоматизованим. Доцільно визначити оптимальний рівень автоматизації системи управління безпечністю харчових продуктів та оптимальний розподіл ролей і завдань щодо її дотримання в ланцюгу постачань.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні і практичні аспекти застосування системи управління безпечністю харчових продуктів висвітлені у наукових працях Баль-Приліпко Л.В. [1], Лозової Т.М. [2], Мардар М. Р. [3], Сливи Ю.В. [4], Ткаченко А.С. [5,6]. Управлінський підхід до застосування системи HACCP досліджений переважно закордонними науковцями Г. Бауманом [7], А. Барендсом [8], А. Мендесом [9]. Проте сучасні реалії вимагають нових підходів до забезпечення системи безпеності харчових продуктів в ланцюгу постачань.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка математичної моделі оптимізації управлінських процесів при впровадженні програм-передумов системи HACCP у логістичних ланцюгах постачання зернових, що дозволяє мінімізувати витрати менеджменту при забезпеченні максимально високого рівня безпеності харчової сировини. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести ієрархізацію програм-передумов на основі експертного оцінювання та визначити вагомість кожної програми-передумови у ланцюгу постачань зернових;
- здійснити ризикоорієнтований аналіз за допомогою методу FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) та розрахувати пріоритетне число ризику (RPN) для кожної програми, яка має високий пріоритет;
- формалізувати функцію сукупних витрат, яка враховує капітальні інвестиції в автоматизацію, операційні витрати на менеджмент та вартість ризиків псування продукції;
- розробити інструментарій автоматизації програми-передумови «Зберігання та транспортування» з використанням IoT-технологій та систем сповіщення;
- сформувати матрицю RACI для прозорого розподілу відповідальності в системі управління безпечністю, що усуває конфлікти інтересів та дублювання завдань у логістичному ланцюгу.

Методологічну основу дослідження складає системний аналіз процесів управління безпечністю харчової продукції в логістичних ланцюгах постачання зернових. Для досягнення поставленої мети було використано такий комплекс наукових методів: метод експертного оцінювання та ранжування; метод аналізу видів та наслідків відмов (FMEA - Failure Mode and Effects Analysis); математичне та функціональне моделювання; матричне моделювання (RACI-аналіз).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до законодавства [10] обов'язковими для оператора ринку харчових продуктів є 13 програм-передумов системи HACCP, які встановлюють вимоги до безпеності харчових продуктів. Ці ж програми-передумови використовують у процесі логістики дистрибутори сільськогосподарської сировини. Проте їх дотримання потребує значних управлінських ресурсів від планування до контролю і вжиття коригуючих дій у випадку відхилень. Також їх дотримання потребує значної кількості записів, що у процесі перевезення може ускладнюватися зміною відповідальних компаній. Для оптимізації менеджменту безпеності сільськогосподарської продукції (на прикладі зернових) у ланцюгу постачань запропоновано визначити вагомість кожної з програм-передумов. Кожен показник оцінювався балами від 0 до 0,25. При цьому 0,25 вважається критично важливим, 0,2 – дуже суттєвим, 0,15 – суттєвим, 0,1 – середнім, 0,05 – несуттєвим. Якщо експерт присвоював «0», такий показник не варто включати в шкалу оцінювання. До ранжування програм-передумов залучили 7 експертів, які є фахівцями у сфері управління безпечністю харчовими продуктами. Значення коефіцієнта вагомості вираховувалось за формулою:

$$K_i = \sum P_{iy} / y, \quad (1)$$

де K_i – коефіцієнт вагомості; P_{iy} – оцінка i -го показника y -м експертом; y – кількість експертів [11].

Для розробки коефіцієнта вагомості програм-передумов у ланцюгу постачань для сільськогосподарської сировини обрані програми-передумови відповідно до Наказу Міністерства аграрної політики і продовольства України № 590 від 01.10.2012 року: «Належне планування виробничих, допоміжних та побутових приміщень для уникнення перехресного забруднення» (x_1), «Вимоги до стану приміщень, обладнання, проведення ремонтних робіт, технічного обслуговування обладнання, калібрування тощо, а також заходи щодо захисту харчових продуктів від забруднення та сторонніх домішок» (x_2), «Вимоги до планування та стану комунікацій - вентиляції, водопроводів, електро- та газопостачання, освітлення тощо» (x_3), «Безпечність води, льоду, пари, допоміжних матеріалів для переробки (обробки) харчових продуктів, предметів та матеріалів, що контактують з харчовими продуктами» (x_4), «Чистота поверхонь (процедури прибирання, миття і дезінфекції виробничих, допоміжних та побутових приміщень та інших поверхонь» (x_5), «Здоров'я та гігієна персоналу» (x_6), захист продуктів від сторонніх домішок; поводження з відходами виробництва та сміттям, їх збір та видалення з потужності» (x_7), «Контроль за шкідниками, визначення виду, запобігання їх появи, засоби профілактики та боротьби» (x_8), «Зберігання та використання токсичних сполук та речовин» (x_9), «Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками» (x_{10}), зберігання та транспортування (x_{11}), «Контроль за технологічними процесами» (x_{12}), «Маркування харчових продуктів та поінформованість споживачів» (x_{13}) [12] (табл.1).

Таблиця 1

Результати оцінювання коефіцієнтів вагомості програм-передумов у ланцюгу поставок зернових

Номер експерта	Програми-передумови												
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	P ₁₀	P ₁₁	P ₁₂	P ₁₃
1-й	0,10	0,10	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,10	0,25	0,25	0	0,05
2-й	0,20	0,20	0,05	0	0,05	0,05	0	0,10	0	0,10	0,25	0	0
3-й	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,10	0,25	0	0
4-й	0,10	0,10	0,05	0	0	0	0	0,20	0	0,25	0,25	0	0
5-й	0,10	0,10	0,05	0	0,10	0,05	0	0	0	0,20	0,25	0	0
6-й	0,05	0,05	0,05	0	0,20	0,10	0	0	0,10	0,05	0,25	0	0
7-й	0,00	0,00	0,10	0,10	0,05	0,10	0	0,10	0,10	0,25	0,25	0	0
Сума балів	0,60	0,60	0,30	0,10	0,50	0,35	0	0,50	0,35	1,20	1,75	0	0,05
Коефіцієнт вагомості	0,10	0,10	0,05	0	0,10	0,05	0	0,10	0,05	0,20	0,25	0	0

Для подальшого аналізу обрані ті програми-передумови, що за результатами оцінювання мають критерій від середнього і вище (табл.2).

Таблиця 2

Вагомість програм-передумов у ланцюгу постачання зернових

Назва	Коефіцієнт вагомості	Пріоритет
«Належне планування виробничих, допоміжних та побутових приміщень для уникнення перехресного забруднення»	0,10	Середній
«Вимоги до стану приміщень, обладнання, проведення ремонтних робіт, технічного обслуговування обладнання, калібрування тощо, а також заходи щодо захисту харчових продуктів від забруднення та сторонніх домішок»	0,10	Середній
«Чистота поверхонь (процедури прибирання, миття і дезінфекції виробничих, допоміжних та побутових приміщень та інших поверхонь»	0,10	Середній
«Контроль за шкідниками, визначення виду, запобігання їх появи, засоби профілактики та боротьби»	0,10	Середній
«Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками»	0,20	Дуже суттєвий
«Зберігання та транспортування»	0,25	Критично важливий
Інші програми-передумови (разом)	0,15	Розподілений

Щоб мінімізувати функцію витрат менеджменту $m_i(x_i)$ необхідно змінити людський контроль на системний. Розглянемо програму-передумову транспортування та зберігання, оскільки вона має критично важливий пріоритет. Математична модель оптимізації виглядає так:

$$m_7(x)_7 = \frac{C_{human}}{A+1} + C_{tech} * A \quad (2)$$

де, C_{human} – витрати на ручний контроль (заповнення журналів, обходи);

C_{tech} – витрати на автоматизацію (датчики, GPS);

A – рівень оптимізації від 0-1.

При збільшенні A (автоматизації) загальні витрати менеджменту спочатку зростають (інвестиції), але потім стрімко падають, дозволяючи тримати ефективність x_7 на рівні 0,99 майже без участі людини. Прикладами такої автоматизації можуть бути автоматичне сповіщення на телефон лише при перевищенні

порогу, відмова від паперових журналів. Інвестиції в датчики температури з автоматичним оповіщенням можуть прибрати до 60% рутинної роботи менеджера.

Для побудови математичної матриці ризиків за методом FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) ми оцінимо кожну з 13 програм передумов за трьома критеріями: S (Severity) – важкість наслідків для безпеки зерна (0,1– 1,0), O (Occurrence) – ймовірність виникнення проблеми в логістиці (0,1 – 1,0), D (Detection) – складність виявлення (де 1,0 – важко помітити, 0,1 – автоматичне виявлення). На основі цього ми вираховуємо RPN (Risk Priority Number). Мета цієї матриці мінімізувати менеджмент там, де RPN низький.

Таблиця 3

Матриця ризиків за методом FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

Програма-передумова	S	O	D	RPN (S·O·D)	Управлінське рішення
«Зберігання та транспортування»	1,0	0,8	0,4	0,320	Максимальний фокус
«Контроль за шкідниками, визначення виду, запобігання їх появі, засоби профілактики та боротьби»	0,7	0,6	0,6	0,252	Аутсорсинг
«Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками»	0,8	0,5	0,6	0,240	Цифровізація
«Чистота поверхонь (процедури прибирання, миття і дезінфекції виробничих, допоміжних та побутових приміщень та інших поверхонь»	0,6	0,4	0,5	0,120	Вибірковий контроль
«Належне планування виробничих, допоміжних та побутових приміщень для уникнення перехресного забруднення»	0,4	0,2	0,2	0,016	Самоаудит 1 раз на рік
«Вимоги до стану приміщень, обладнання, проведення ремонтних робіт, технічного обслуговування обладнання, калібрування тощо, а також заходи щодо захисту харчових продуктів від забруднення та сторонніх домішок»	0,4	0,3	0,2	0,024	Самоаудит 1 раз на рік

Найвищий RPN має програма-передумова «Зберігання і транспортування». Замість збільшення штату менеджерів, необхідно збільшувати автоматизацію управління, наприклад використання автоматичного вологоміру на потоці замість ручного відбору проб знижує управлінське навантаження в 5-7 разів. Більш детально процедура автоматизації програми-передумови «Зберігання та транспортування» показані у таблиці 4.

Таблиця 4

Автоматизація управління за програмою-передумовою «Зберігання і транспортування»

Елемент контролю	Метод збору даних (мінімізація менеджменту)	Тригер для втручання (Action)
Температура	Датчики термомпідвісок (IoT) кожні 4 години.	$T > 25^{\circ}\text{C}$ або ріст на 2°C за добу.
Вологість	Потоковий аналізатор на вагах + датчики в силосі.	$H > 14,5\%$ (вмикається вентиляція).
Санітарний стан ТЗ	Фотофіксація водієм через мобільний додаток.	Відсутність фото або ШІ-детекція бруду.
Цілісність тентів	Датчики відкриття/закриття (геркони) + GPS.	Відкриття поза зоною завантаження/вивантаження.

Щоб знайти оптимальний рівень автоматизації без використання коду, можна скористатися математичним аналізом. Потрібно знайти точку, де витрати TC будуть мінімальними. З точки зору математики мінімум функції досягається там, де її похідна дорівнює нулю.

$$TC = KinA^2 + \frac{Kop}{A} + R(1 - A) \quad (3)$$

TC – вартість витрат,

Kin – коефіцієнт інвестицій

Kop – коефіцієнт операційний витрат

A – рівень автоматизації

R – ризики системи управління безпечністю харчових продуктів.

Щоб знайти оптимальний рівень автоматизації, необхідно взяти похідну по A і прирівняти до «0».

$$TC = KinA - \frac{Kop}{A^2} - R = 0$$

Графік функції візуалізовано на рис. 1.

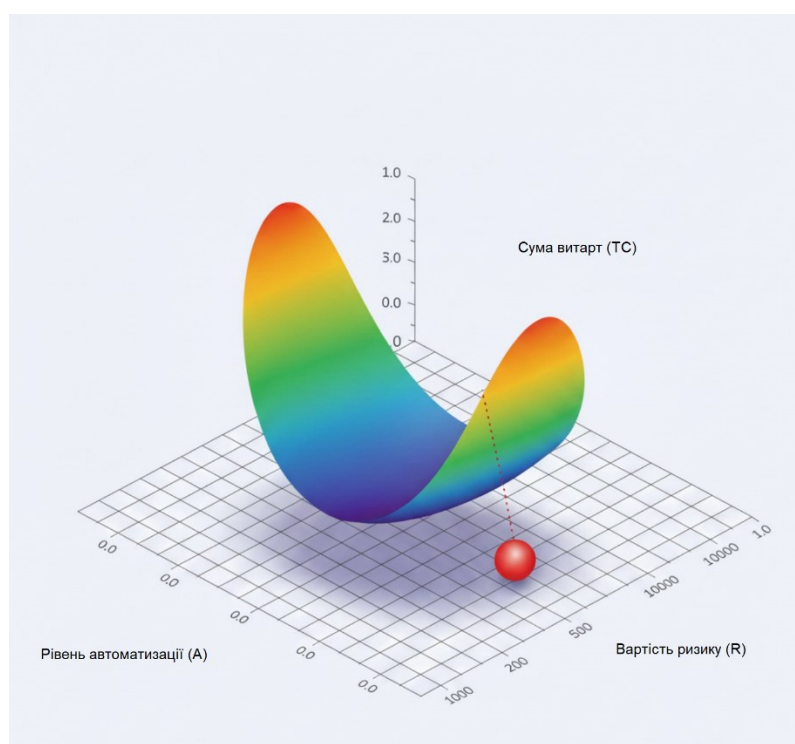


Рис.1. Тривимірна модель залежності рівня автоматизації, вартості можливих ризиків та суми витрат на автоматизацію (авторська розробка)

За даною формулою можна зробити висновок, що чим більше виявлено потенційних ризиків у системі управління безпечністю харчових продуктів, тим вищий оптимальний рівень автоматизації повинен бути впроваджений. Сума витрат на автоматизацію спочатку зростатиме, але сума збитків через можливі ризики все одно перевищує ці витрати. Математичне моделювання сукупних витрат на управління безпечністю в логістиці зернових доводить, що збільшення рівня автоматизації (A) призводить до нелінійного скорочення управлінського навантаження. Запропонована модель дозволяє ідентифікувати критичний поріг інвестицій, після якого операційна економія та мінімізація ризиків псування сировини забезпечують стрімке зниження загальних витрат підприємства при збереженні цільової ефективності $x_7 \geq 0,99$.

Важливим інструментом, окрім автоматизації є чітке розподілення ролей та завдань для виконання управлінських функцій у забезпеченні безпечності харчових продуктів. Матриця RACI – це перевірений інструмент, який дозволяє прозоро розподілити ролі та завдання, усунути потенційні конфлікти та підвищити ефективність роботи команди, де R (Responsible) виконавець (той, хто реально робить роботу), A (Accountable) відповідальний (той, хто «підписує» результат; лише одна особа на задачу), C (Consulted) консультант (той, чия думка враховується до початку роботи), I (Informed) поінформований (той, кому повідомляють про результат).

Таблиця 5

Матриця RACI управління програмами-передумовами системи НАССР у ланцюгу постачання зернових

Процес / Етап	Менеджер з якості (НАССР)	Логіст / Диспетчер	Водій / Експедитор	Завідувач складу (елеватора)	ТОП-менеджмент
Розробка інструкцій, програм-передумов	A	C	I	R	I
Підготовка ТЗ (огляд, миття)	I	C	R	I	I
Моніторинг товарів при зберіганні	A	I	-	R	I
Прийняття рішення при відхиленнях	R/A	C	I	C	I
Контроль документації (ТТН, сертифікати)	I	R	C	A	I
Валідація системи (аудит)	R/A	I	I	I	C

У традиційних системах Менеджер з якості відповідає за все. Для оптимізації управління передати роль A (відповідальності) за стан транспорту логісту, а за умови зберігання завідувачу складу. Менеджер з якості залишається A (відповідальним) лише за розроблення методології та аудиту. Це звільняє йому 70%

часу. Замість нарад та дзвінків, роль І виконується автоматично через систему сповіщень (наприклад, ERP або Telegram-бот).

Управлінські витрати (m_{total}) мають вигляд як показано у формулі (4) та складають суму витрат виконавців, відповідальних, консультантів та проінформованих (табл.5).

$$m_{total} = \sum mR + \sum mA + \sum mC + \sum mI \quad (4)$$

Для мінімізації менеджменту необхідно мінімізувати кількість «С» (Consulted). Зайві консультації – це втрата часу, замість якого краще один раз прописати жорсткі алгоритми (SOP), щоб виконавець (R) знав, що робити без консультації з керівником. Також слід максимізувати автоматизацію «І» (Informed). Прикладами є датчики вологості, які автоматично «інформують» систему, замінюючи людину в цій ролі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі експертного оцінювання 13 нормативних програм-передумов НАССР визначено, що найбільш критичною ланкою в логістичному ланцюгу зернових є «Зберігання та транспортування» (коефіцієнт вагомості 0,25). Також високий рівень суттєвості мають специфікації на сировину та контроль постачальників (0,20), що потребує першочергової уваги менеджменту.

Проведений ризикоорієнтований аналіз підтвердив, що програма «Зберігання та транспортування» має найвище пріоритетне число ризику ($RPN = 0,320$). Це зумовлено високою складністю виявлення прихованих загроз (контамінація, порушення температурного режиму) під час транзиту альтернативними логістичними маршрутами.

Математичне моделювання функції сукупних витрат довело, що існує оптимальний рівень автоматизації, при якому сума капітальних інвестицій та операційних витрат на менеджмент є мінімальною. Доведено, що чим вищі потенційні ризики системи, тим вищим має бути рівень впровадження автоматизованих систем. Перехід від ручного контролю до IoT-технологій (датчики термопідвісок, потокові вологоміри) дозволяє знизити рутинне навантаження на персонал у 5 - 7 разів.

Впровадження матриці RACI дозволило децентралізувати відповідальність. Передача ролі «Accountable» (відповідальний за результат) від менеджера з якості безпосередньо лінійним керівникам (логістам, завідувачам складів) у поєднанні з автоматизацією інформування вивільняє до 70% робочого часу вузькопрофільних фахівців для виконання стратегічних завдань та аудитів.

Література

1. Баль-Прилипко Л. В. Інноваційні технології якісних та безпечних м'ясних виробів : монографія. Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2012. 307 с.
2. Лозова Т. М., Сирохман І. В. Управління якістю та безпечністю харчових продуктів. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 436 с.
3. Mardar M., Yegorova A., Ustenko I., Stateva M., Cherevaty T. Modern technology of production and strategy of promotion of new cereal products on Ukrainian consumer market. *Food science and technology*. 2018. Vol. 12, № 2. P. 89 - 99.
4. Комплексна модель системи управління ризиками: структурно-функціональний підхід / Т. В. Бровенко та ін. *Здоров'я людини і нації*. 2025. № 3 (3). С. 49 - 62. URL: <https://doi.org/10.31548/humanhealth.3.2025.49>
5. Впровадження системи НАССР для операторів ринку харчових продуктів : практичний посібник / А. С. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А. С. Ткаченка. Полтава : ПУЕТ, 2020. 137 с.
6. Ткаченко А. С., Ткаченко В. С. Механізми управління безпечністю сільськогосподарської продукції у митній логістиці. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4 (286). С. 70 - 77.
7. The History of HACCP. Safe Food Alliance. URL: <https://safefoodalliance.com/haccp/the-history-of-haccp/>
8. Barendsz A. W. Food safety and total quality management. *Food Control*. 1998. Vol. 9, Iss. 2–3. P. 163–170. [https://doi.org/10.1016/S0956-7135\(97\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0956-7135(97)00074-4)
9. Logistics strategy (FIFO, FEFO or LSFO) decision support system for perishable food products / A. Mendes et al. Proceedings of the 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA). IEEE, 2020. P. 173–177. <https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317068>
10. Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
11. Ткаченко А. С. Формування безпечності та якості органічних борошняних кондитерських виробів : реферат дис. ... доктора технічних наук : 05.18.15 – товаровознавство харчових продуктів / Аліна Сергіївна Ткаченко. – Київ, 2024. – 36 с.

12. Про затвердження Порядку ведення Реєстру громадських об'єднань : Наказ Міністерства юстиції України від 18.12.2012 № 1871/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1704-12>

References

1. Bal-Prylypko, L. V. (2012). *Innovatsiini tekhnologii yakisnykh ta bezpechnykh miasnykh vyrobiv: monohrafiia* [Innovative technologies of high-quality and safe meat products: a monograph]. Vydavnychiy tsentr NUBiP Ukrainy.
2. Lozova, T. M., & Syrokhman, I. V. (2020). *Upravlinnia yakistiu ta bezpechnistiu kharchovykh produktiv* [Quality and safety management of food products]. Lviv University of Trade and Economics.
3. Mardar, M., Yegorova, A., Ustenko, I., Stateva, M., & Cherevaty, T. (2018). Modern technology of production and strategy of promotion of new cereal products on Ukrainian consumer market. *Food Science and Technology*, 12(2), 89–99.
4. Brovenko, T. V., Slyva, Yu. V., Liubenok, O. B., Lytvynenko, O. L., & Sivova, I. Yu. (2025). Kompleksna model systemy upravlinnia ryzykamy: strukturno-funktsionalnyi pidkhid [Integrated risk management system model: a structural-functional approach]. *Zdorovia liudyny i natsii*, 3(3), 49–62. <https://doi.org/10.31548/humanhealth.3.2025.49>
5. Tkachenko, A. S., Basova, Yu. O., Horiachova, O. O., et al. (2020). *Vprovadzhennia systemy HACCP dlia operatoriv rynku kharchovykh produktiv: praktychnyi posibnyk* [Implementation of the HACCP system for food market operators: a practical guide] (A. S. Tkachenko, Ed.). PUET.
6. Tkachenko, A. S., & Tkachenko, V. S. (2025). Mekhanizmy upravlinnia bezpechnistiu silskohospodarskoi produktsii u mytnii lohistytsi [Mechanisms of agricultural product safety management in customs logistics]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 4(286), 70–77.
7. Safe Food Alliance. (2021). *The History of HACCP*. <https://safefoodalliance.com/haccp/the-history-of-haccp/>
8. Barendsz, A. W. (1998). Food safety and total quality management. *Food Control*, 9(2–3), 163–170. [https://doi.org/10.1016/S0956-7135\(97\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0956-7135(97)00074-4)
9. Mendes, A., Cruz, J., Saraiva, T., Lima, T. M., & Gaspar, P. D. (2020). Logistics strategy (FIFO, FEFO or LSFO) decision support system for perishable food products. *Proceedings of the 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 173–177. <https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317068>
10. Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part. (2014). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
11. Tkachenko, A. S. (2024). *Formuvannia bezpechnosti ta yakosti orhanichnykh boroshnianykh kondyterskykh vyrobiv* [Formation of safety and quality of organic flour confectionery products] (Doctoral dissertation abstract, Kyiv, Ukraine).
12. Ministry of Justice of Ukraine. (2012). *Pro zatverdzhennia Poriadku vedennia Reiestru hromadskykh obiednan* [On approval of the Procedure for maintaining the Register of Public Associations] (Order No. 1871/5, December 18). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1704-12>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-34>

УДК 004.8:378.014

JEL Classification: M15, C88, I23

ГЕВЛИЧ Іван

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://doi.org/0000-0003-2282-0512>

e-mail: i.gevlych@donnu.edu.ua

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ЕКОНОМІСТІВ

У статті обґрунтовано системний підхід до інтеграції інструментів штучного інтелекту в підготовку економістів у вищій школі, розкритий зміст педагогічного, компетентнісного, технічного, аналітичного, етичного компонентів. Ідентифіковані інструменти ШІ, які застосовуються в освітньому процесі, та напрями їх застосування, зокрема інформаційно-аналітична підтримка, обробка та аналіз даних, індивідуалізація навчання та проектно-кейсна діяльність. Виділені проблеми використання ШІ, запропоновані шляхи їх вирішення через методичні, технічні, етичні та регуляторні заходи. Здійснено TOWS-аналіз використання штучного інтелекту в освітньому процесі при підготовці економістів у ЗВО.

Ключові слова: штучний інтелект, економічна освіта, цифрові компетентності, вища школа, освітні технології, академічна доброчесність.

HEVLYCH Ivan

Vasyl' Stus Donetsk National University

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN TRAINING ECONOMISTS

The article substantiates the relevance of a systemic approach to the integration of artificial intelligence (AI) tools into the process of higher education for the training of economists. AI is considered as an auxiliary tool that improves learning outcomes, supports the development of professional competencies, and facilitates data-based analysis, without replacing direct interaction between teachers and students. A functional classification of AI tools is proposed, which includes text and analytical assistants, data analysis and visualization tools, as well as modelling and forecasting systems, which are especially relevant for economic disciplines. The main areas of application of AI in education are identified: information and analytical support for learning, automated data processing, individualization of learning trajectories, and learning based on projects and cases. At the same time, the study highlights key limitations in the use of AI, including fragmented methodological approaches, insufficient training of teachers, risks to academic integrity, algorithmic bias, and data protection issues. Proposed directions for regulating the use of AI in the training of economists by local documents of higher educational institutions by points: principles of use, integration of AI into academic disciplines, recommendations for the formation of educational tasks, approaches to assessing learning outcomes, ensuring academic integrity, ethical aspects and digital responsibility. The analysis of strengths and weaknesses, opportunities and threats conducted by TOWS demonstrates that effective integration of AI requires balancing technological potential with pedagogical supervision and ethical guarantees. Conclusions are drawn and directions for further research are outlined.

Keywords: artificial intelligence, economic education, digital competencies, higher education, educational technologies, academic integrity.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Традиційні методи підготовки економістів дедалі менше відповідають потребам цифрової економіки, де швидкість аналізу інформації, ефективність прийняття рішень та уміння адаптуватися до змін є критично важливими компетентностями. Одним із перспективних напрямів модернізації освітнього процесу є інтеграція інструментів штучного інтелекту (ШІ). Проте наразі відсутні ефективні методики та рекомендації щодо використання доступних і безкоштовних ШІ-інструментів, які б забезпечували розвиток професійних компетентностей здобувачів вищої освіти, підвищення якості та інтерактивності навчального процесу, оптимізацію праці викладачів і ресурсів закладів вищої освіти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження демонструють активне вивчення застосування ШІ у професійній діяльності та в освітньому процесі. Клименко В. аналізує застосування інструментів ШІ для підвищення точності прогнозування продажів у цифровому підприємстві [1], Кобець Д., Мантур-Чубата О. вивчають використання ШІ у HR [2], Осьмак А., Карпенко Ю., Семененко І. – у мережевому управлінні [3]. Використання штучного інтелекту в освітньому процесі досліджували Двудіт З. [4], Медвідь Л. [5], Андрощук А. та Малюга О. [6].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас більшість робіт не вирішує комплексно проблему інтеграції ШІ в освітні програми економістів, не вирішеною є проблема системного підходу до використання інструментів ШІ при підготовці економістів у вищій школі, що враховував би одночасно педагогічні, технічні, аналітичні та етичні аспекти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є обґрунтування системного підходу до використання інструментів штучного інтелекту при підготовці економістів у вищій школі з урахуванням освітніх і етичних вимог.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інтеграція інструментів штучного інтелекту в освітній процес може вирішити нагальні проблеми – підтримати навчальну та науково-дослідну діяльність здобувачів вищої освіти, автоматизувати рутинні операції, сприяти аналізу економічних даних, моделюванню фінансових та управлінських ситуацій, забезпечити персоналізацію навчання. Використання ШІ-інструментів відкриває нові можливості для формування професійних і цифрових компетентностей майбутніх економістів. Водночас практичне впровадження таких інструментів у вітчизняний освітній процес залишається фрагментарним і несистемним. У більшості закладів вищої освіти відсутні чітко сформульовані методичні підходи до використання ШІ, що обмежує їх потенціал у підготовці економістів та не дозволяє повною мірою інтегрувати їх у навчальні програми економічних дисциплін. Крім того, використання ШІ в освіті супроводжується низкою суперечностей, пов'язаних із дотриманням принципів академічної доброчесності, ризиком формування залежності здобувачів від автоматизованих рішень, можливими упередженнями алгоритмів і проблемами захисту персональних даних.

За таких умов особливої актуальності набуває необхідність наукового обґрунтування системного підходу до використання інструментів штучного інтелекту при підготовці економістів у вищій школі, який би поєднував освітні можливості цифрових технологій із дотриманням етичних та академічних вимог. Саме такий підхід дозволяє забезпечити збалансоване поєднання інновацій та традиційних педагогічних методів, сприяти підвищенню якості економічної освіти та підготувати конкурентоспроможних фахівців для умов цифрової економіки, як це представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Інтеграція ШІ в освітній процес на основі системного підходу

Компонент	Зміст у підготовці економістів	Приклади / інструменти
Педагогічний	Використання ШІ як допоміжного інструменту, збереження взаємодії «викладач – студент»	Лекції, кейси, дискусії, оцінка аналітичних завдань
Компетентісний	Формування аналітичних, прогнозних, управлінських компетентностей	Розрахунки фінансових моделей, SWOT/TOWS-аналіз, економічне прогнозування
Технічний	Використання функціональних груп ШІ для різних етапів навчання	Текстові / аналітичні асистенти, інструменти візуалізації, симуляційні та прогнозні системи
Аналітичний	Поглиблений аналіз інформації, прогнозування та підтримка рішень	Моделювання сценаріїв, аналіз даних, виявлення ризиків, стратегічне планування
Етичний	Дотримання академічної доброчесності, контроль упередженості моделей, конфіденційність	Політики ЗВО, декларування використання ШІ, контроль за самостійністю студентів

Авторська розробка

Інструменти штучного інтелекту можуть бути класифіковані за функціональним призначенням:

1) текстові та аналітичні асистенти – використовуються для обробки інформаційних джерел, підготовки аналітичних матеріалів, узагальнення результатів досліджень, формування економічних висновків (ChatGPT, Perplexity AI, Character.AI, ChatPDF, StackEdit / Markdown редактори, Magictool.AI, Google Gemini / Bard);

2) інструменти аналізу та візуалізації даних – будують економічні моделі, графіки, прогнози, сценарії розвитку економічних процесів (Lucidchart / Draw.io, Beautiful.ai / Visme / Slidesgo, LanguageTool);

3) симуляційні та прогнозні системи – моделюють фінансові, виробничі та управлінські ситуації в умовах невизначеності (AnyLogic, Simul8, Excel + AI-плагіни).

Наведені приклади ШІ-інструментів є доступними в Україні та безкоштовними.

Важливою теоретичною засадою використання ШІ в підготовці економістів є принцип поєднання інноваційних технологій із традиційними педагогічними методами. Штучний інтелект не може повністю замінити навчальну взаємодію «викладач – здобувач освіти», оскільки формування критичного мислення, професійної відповідальності та етичних орієнтирів потребує безпосереднього педагогічного супроводу. Водночас використання ШІ дозволяє змістити акценти з відтворення знань на їх аналіз, інтерпретацію та практичне застосування. Окреме місце у теоретичних засадах інтеграції інструментів штучного інтелекту посідає питання етики та академічної доброчесності. Застосування автоматизованих систем у навчальному процесі потребує чітких правил і обмежень, які б запобігали формальному виконанню завдань, зниженню

рівня самостійності здобувачів освіти та некритичному використанню результатів, згенерованих алгоритмами. З теоретичної точки зору це вимагає розгляду ІІІ як інструменту підтримки навчальної діяльності, а не як самостійного суб'єкта освітнього процесу.

Сьогодні у більшості закладів вищої освіти ІІІ застосовується переважно на ініціативному рівні – окремими викладачами або здобувачами освіти – без системної інтеграції в освітні програми та нормативного врегулювання. Найбільш поширеними напрямками застосування ІІІ в освітньому процесі є такі:

1) інформаційно-аналітична підтримка навчання: здобувачі освіти використовують інструменти штучного інтелекту для пошуку, узагальнення та структурування економічної інформації, підготовки рефератів, аналітичних записок, оглядів літератури та пояснень до розрахункових завдань, що особливо актуально для дисциплін економічного циклу, які потребують опрацювання значних обсягів статистичних і нормативних даних;

2) аналіз та обробка даних: інструменти автоматизованого аналізу дозволяють виконувати базові економічні розрахунки, будувати таблиці, графіки, фінансові моделі та сценарії розвитку економічних процесів, що сприяє кращому розумінню взаємозв'язків між економічними показниками та формуванню навичок аналітичного мислення та є ключовими для майбутніх економістів;

3) підтримка навчальної комунікації та індивідуалізації навчання: ІІІ може застосовуватися для пояснення складних теоретичних положень, формування прикладів, адаптованих до рівня підготовки здобувача освіти, а також для самоконтролю засвоєння матеріалу, що важливо в умовах масовості вищої освіти та обмежених ресурсів для індивідуальної роботи викладача з кожним студентом;

4) проєктне та кейс-орієнтоване навчання: інструменти ІІІ можуть залучатися до розроблення бізнес-планів, фінансових стратегій, аналізу інвестиційних проєктів, оцінювання ризиків і підготовки управлінських рішень в якості інтелектуального консультанта, який допомагає структурувати проблему, згенерувати альтернативні варіанти рішень і провести їх попередню оцінку.

Водночас використання ІІІ супроводжується низкою проблем і обмежень, як видно з табл. 2.

Таблиця 2

Проблеми використання ІІІ у підготовці економістів

Обмеження	Приклади проблем	Наслідки для освітнього процесу	Шляхи розв'язання / рекомендації
Методичні та організаційні	Відсутність методик, недостатня підготовка викладачів, обмежений доступ до навчальних сценаріїв	Неефективне використання ІІІ, низька інтеграція у навчальні програми, нерівномірна якість підготовки студентів	Розробка системних методичних рекомендацій, підготовка курсів підвищення кваліфікації для викладачів, створення відкритих освітніх кейсів та сценаріїв з використанням ІІІ
Технічні	Обмежена функціональність безкоштовних версій, вимоги до комп'ютерів та інтернету	Часткове використання можливостей ІІІ, обмеження практичних завдань, нерівні умови для студентів	Використання доступних безкоштовних альтернатив, забезпечення технічної підтримки та оновлення обладнання, інтеграція інструментів у хмарні платформи
Академічні та етичні	Залежність від ІІІ, порушення доброчесності, упередженість моделей, конфіденційність	Зниження критичного мислення, ризик шахрайства, спотворення результатів аналізу, небезпека витоку даних	Впровадження правил академічної доброчесності, навчання етичному використанню ІІІ, контроль роботи з даними, перевірка результатів викладачем
Психологічні та педагогічні	Недовіра викладачів, зменшення мотивації студентів, баланс між традиційними методами та ІІІ	Неефективна інтеграція ІІІ, зниження зацікавленості та самостійності студентів	Пілотне впровадження ІІІ у навчальні модулі, поєднання традиційних і цифрових методів, мотиваційні завдання з використанням ІІІ
Регуляторні та нормативні	Відсутність державних рекомендацій, стандартів оцінювання	Невизначеність щодо допустимого використання ІІІ, нерівні критерії оцінювання, ризик правових проблем	Розробка рекомендацій на рівні МОН та ЗВО, створення локальних політик щодо використання ІІІ, стандартизація оцінювання знань та компетентностей студентів

Авторська розробка

Незважаючи на наявність Рекомендацій щодо відповідального використання ІІІ в закладах вищої освіти [7], основна робота з нормування застосування ІІІ в освітній діяльності перекладена на самі ЗВО. З огляду на це пропонуються базові напрями нормування використання ІІІ-інструментів у вищій школі, представлені у табл. 3.

Таблиця 3

Напрями нормування використання ІІІ у підготовці економістів локальними документами ЗВО

Напрями нормування	Роз'яснення / приклади
1. Принципи використання	Допоміжність, за якої ІІІ виступає інструментом підтримки навчання, а не заміною аналітичної діяльності здобувача освіти; прозорість, що передбачає усвідомлення студентами механізмів роботи ІІІ та можливих обмежень отриманих результатів; академічна доброчесність, з обов'язковим розмежуванням допустимого та недопустимого використання ІІІ; критичність, що стимулює перевірку, аналіз і інтерпретацію результатів, згенерованих алгоритмами; етичність і безпека, з урахуванням захисту персональних даних та уникнення дискримінаційних або упереджених рішень
2. Інтеграція ІІІ в навчальні дисципліни	Приклади завдань: аналітичні кейси (попередній аналіз фінансових даних, сценарне моделювання, економічне прогнозування); робота з текстовою інформацією (узагальнення наукових джерел, підготовка аналітичних звітів, структурування економічних кейсів); моделювання управлінських ситуацій (аналіз альтернативних рішень, оцінка ризиків, формування рекомендацій); візуалізація економічних процесів (побудова схем, діаграм, інфографіки); самостійна та проєктна робота з обов'язковою аналітичною інтерпретацією отриманих результатів
3. Рекомендації формування навчальних завдань	Результат не повинен обмежуватися автоматично згенерованою відповіддю; обов'язковою є інтерпретація, оцінка достовірності та обґрунтування висновків; передбачається порівняння результатів, отриманих із ІІІ, з традиційними методами розрахунків; повинні використовуватися відкриті та безкоштовні інструменти ІІІ, доступні в Україні
4. Підходи до оцінювання результатів навчання	Оцінювання результатів діяльності має зосереджуватися не на кінцевому продукті, а на логіці міркувань здобувача; здатності пояснити отримані результати; коректності економічних висновків; рівні критичного осмислення рекомендацій ІІІ. Рекомендується використовувати усні захисти, аналітичні коментарі, рефлексивні звіти, що мінімізує ризики формального використання ІІІ
5. Забезпечення академічної доброчесності	Доцільним є запровадження вимоги декларування напрямів використання ІІІ у письмових роботах; розробка внутрішніх положень ЗВО щодо допустимих форм застосування ІІІ; формування у здобувачів освіти розуміння відповідальності за кінцеві рішення, навіть якщо вони ґрунтуються на рекомендаціях алгоритмів
6. Етичні аспекти та цифрова відповідальність	Використання ІІІ має супроводжуватися: обговоренням етичних ризиків у межах навчальних дисциплін; аналізом реальних кейсів помилкових або упереджених алгоритмічних рішень; формуванням культури відповідального використання цифрових технологій у професійній діяльності економіста

Авторська розробка

У роботі здійснено TOWS-аналіз використання штучного інтелекту в освітньому процесі при підготовці економістів у ЗВО, результати якого представлені у табл. 4.

Таблиця 4

TOWS-аналіз використання ІІІ в освітньому процесі при підготовці економістів у ЗВО

Категорія	Елементи	Потенційні стратегії
Strengths – Сильні сторони	1. Автоматизація рутинних завдань. 2. Підвищення ефективності та інтерактивності. 3. Доступність безкоштовних інструментів ІІІ. 4. Сприяння розвитку аналітичних та критичних компетентностей	SO-стратегії: використовувати доступні інструменти для створення інтерактивних практикумів та кейсів, що підвищують аналітичні та управлінські навички здобувачів
Weaknesses – Слабкі сторони	1. Відсутність методичних рекомендацій для викладачів економічних дисциплін. 2. Недостатня підготовка викладачів до інтеграції ІІІ. 3. Ризики залежності студентів від автоматизованих рішень. 4. Не регламентована академічна доброчесність при використанні ІІІ	WO-стратегії: розробити навчальні сценарії та методичні посібники, що враховують обмеження та слабкі сторони інструментів ІІІ, проводити тренінги для викладачів
Opportunities – Можливості	1. Зростання цифровізації економіки підвищує попит на фахівців з навичками роботи з ІІІ. 2. Доступність онлайн-ресурсів та відкритих даних для навчання. 3. Можливість персоналізації навчального процесу та інтерактивного навчання	SO-стратегії: використовувати інструменти ІІІ для адаптивного навчання, прогнозування успішності студентів та аналізу економічних кейсів
Threats – Загрози	1. Етичні ризики та можливі порушення академічної доброчесності. 2. Упередженість алгоритмів, помилки моделей. 3. Відсутність нормативної бази щодо використання ІІІ у ЗВО. 4. Ризики конфіденційності даних здобувачів	ST-стратегії: Розробка внутрішніх правил та політик використання ІІІ; обов'язкова перевірка результатів, отриманих з допомогою ІІІ, викладачами. WT-стратегії: Мінімізувати загрози через підготовку викладачів, проводити етичні тренінги, впровадити контроль за використанням ІІІ та процедури академічної доброчесності

Авторська розробка

За результатами аналізу констатовано, що сильні сторони і можливості дозволяють інтегрувати ІІІ для підвищення ефективності та персоналізації навчання, розвитку компетентностей здобувачів освіти; слабкі сторони можна компенсувати через створення методичних матеріалів, навчання викладачів та регламентування правил використання ІІІ; загрози потребують системного контролю, внутрішніх політик і відповідальної інтеграції інструментів; оптимальна стратегія – синтезування сильних сторін із можливостями та мінімізація слабких сторін і загроз через методичні та етичні рамки, контроль та підготовку викладачів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження констатовано:

1. Системний підхід до інтеграції ІІІ в освітній процес враховує педагогічний, компетентнісний, технічний, аналітичний та етичний аспекти та сприяє підвищенню якості підготовки економістів.
2. Основними напрямками використання ІІІ в освітньому процесі є інформаційно-аналітична підтримка навчання, автоматизований аналіз та обробка даних, підтримка навчальної комунікації і індивідуалізації навчання, проєктне та кейс-орієнтоване навчання, а основними проблемами – методичні та організаційні, технічні, академічні та етичні, психологічні та педагогічні, регуляторні та нормативні обмеження.
3. Застосування розроблених напрямів нормування використання ІІІ у підготовці економістів локальними документами ЗВО може забезпечити системне і ефективне впровадження ІІІ-інструментів в освітній процес.

Розробка та апробація методик інтеграції ІІІ в конкретні дисципліни економічного циклу з оцінкою їх ефективності буде напрямом подальших досліджень.

Література

1. Клименко В. Застосування інструментів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування продажів у сфері цифрового підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-140>
2. Кобець Д. Л., Мантур-Чубата О.С. Використання інструментів штучного інтелекту в HR. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 113-125. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-8>
3. Осьмак А., Карпенко Ю., Семененко І. Використання інструментів штучного інтелекту в мережевому управлінні: переваги, ризики та розвиток. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 38-42. <https://doi.org/10.15421/152333>
4. Двуліт З.П. Застосування штучного інтелекту в освітньому процесі. *Водний транспорт*. 2025. Випуск 1(42). С. 241-247. <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2025.1.42.26>
5. Медвідь Л. Використання інструментів штучного інтелекту в освітньому процесі вищої школи. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2025. Вип. 91. Том 2. С. 225-233. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/91-2-33>
6. Андросчук А. Г., Малуґа О. С. Використання штучного інтелекту у вищій освіті: стан і тенденції. *International Science Journal of Education & Linguistics*. 2024. № 3(2). С. 27-35. <https://doi.org/10.46299/j.isjel.20240302.04>
7. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. URL: <https://surl.li/imsupq>

References

1. Klymenko, V. (2024). Zastosuvannya instrumentiv shturnoho intelektu dlia pidvyshchennia tochnosti prohnouzuвання prodazhiv u sferi tsyfrovoho pidpriemnytstva. *Ekononika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-140> [in Ukrainian].
2. Kobets, D. L., & Mantur-Chubata, O. S. (2025). Vykorystannya instrumentiv shturnoho intelektu v HR. *Economic Synergy*, 1, 113–125. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-8> [in Ukrainian].
3. Osmak, A., Karpenko, Yu., & Semenenko, I. (2023). Vykorystannya instrumentiv shturnoho intelektu v merezhevomu upravlinni: Perevahy, ryzyky ta rozvytok. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(3), 38–42. <https://doi.org/10.15421/152333> [in Ukrainian].
4. Dvulit, Z. P. (2025). Zastosuvannya shturnoho intelektu v osvithomu protsesi. *Vodnyi transport*, 1(42), 241–247. <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2025.1.42.26> [in Ukrainian].
5. Medvid, L. (2025). Vykorystannya instrumentiv shturnoho intelektu v osvithomu protsesi vyshchoi shkoly. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 91(2), 225–233. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/91-2-33> [in Ukrainian].
6. Androshchuk, A. H., & Malyuha, O. S. (2024). Vykorystannya shturnoho intelektu u vyshchii osviti: Stan i tendentsii. *International Science Journal of Education & Linguistics*, 3(2), 27–35. <https://doi.org/10.46299/j.isjel.20240302.04> [in Ukrainian].
7. Rekomendatsii shchodo vidpovidalnoho vprovadzhennia ta vykorystannya tekhnolohii shturnoho intelektu v zakladykh vyshchoi osvity. Retrieved from URL: <https://surl.li/imsupq> [in Ukrainian].

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-35>

УДК 338.439-047.44:342.78(477)

JEL Класифікатор: Q18, I32, H56

ГОРЯЧОВА Олена

Полтавський університет економіки і торгівлі

<https://orcid.org/0000-0002-0424-4198>

e-mail: goryachova0ea@gmail.com

ПЕДЧЕНКО Геннадій

Полтавський університет економіки і торгівлі

<https://orcid.org/0009-0006-8271-2424>

e-mail: pedhenko15@gmail.com

ПИРІГ Ярослав

Полтавський університет економіки і торгівлі

<https://orcid.org/0009-0001-7776-1241>

e-mail: Pirogden@gmail.com

ІНДИКАТИВНА ОЦІНКА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті проаналізовано сучасний стан продовольчої безпеки України в умовах тривалих воєнних дій та економічної нестабільності. Метою дослідження є індикативна оцінка поточного стану продовольчої безпеки України шляхом аналізу ключових національних та міжнародних індикаторів продовольчої безпеки. Проаналізовано положення Стратегії продовольчої безпеки України та Методику розрахунку індикаторів продовольчої безпеки, виявлено суттєві недоліки чинної системи моніторингу, серед яких — відсутність єдиної системи критеріїв оцінювання, недостатня структурованість статистичних даних та обмежена доступність інформації щодо показників продовольчої безпеки на рівні домогосподарств.

На основі аналітичних даних показано, що понад третина населення України перебуває у стані помірної або тяжкої продовольчої нестабільності, рівень недоїдання майже утричі перевищує середньоєвропейський. Отримані результати свідчать про високий рівень уразливості продовольчої системи країни та відображають необхідність термінового перегляду підходів до моніторингу, оцінювання й управління продовольчою безпекою.

Ключові слова: продовольча безпека, стратегія продовольчої безпеки, індикатор продовольчої безпеки, критерій продовольчої безпеки.

HORYACHOVA Olena, PEDCHENKO Hennadii, PYRIH Yaroslav

Poltava University of Economics and Trade

INDICATIVE ASSESSMENT OF FOOD SECURITY IN UKRAINE UNDER WAR CONDITIONS

The article provides an indicative assessment of the current state of food security in Ukraine under conditions of prolonged war and economic instability. Food security is examined as a critical component of national economic and social security, whose disruption poses serious risks to population well-being, labor capacity, and long-term development prospects. The aim of the study is to assess the level of food security in Ukraine through the analysis of key national and international indicators and to identify systemic weaknesses in the existing monitoring framework.

The research reviews the provisions of the Food Security Strategy of Ukraine for the period up to 2027 and the updated Methodology for Calculating Food Security Indicators. The study identifies substantial shortcomings in the current system of assessment, including the absence of a unified set of evaluation criteria, insufficient structuring and availability of statistical data, limited coverage of household-level indicators, and the lack of indicators reflecting physical accessibility and food safety. Particular attention is paid to the inconsistency of threshold values across different components of food security and the difficulties of conducting a comprehensive diagnosis due to fragmented and outdated official statistics.

Based on data from national sources and international monitoring systems, including FAO and the SOFI reports, the analysis demonstrates that Ukraine faces a high level of food system vulnerability. More than one-third of the population experiences moderate or severe food insecurity, while the prevalence of undernourishment is nearly three times higher than the European average. The study also highlights significant disparities in comparison with European countries and the United States, particularly in terms of severe food insecurity and child growth retardation, which indicates long-term social and demographic risks.

The findings emphasize the urgent need to improve the national and regional food security monitoring system, enhance data transparency, expand the set of indicators, and strengthen state policy instruments aimed at ensuring economic and physical access to safe and nutritious food. The results can be used in the development of evidence-based food security policies, especially in the context of wartime challenges and post-war recovery.

Keywords: food security, food security strategy, food security indicator, food security criterion.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Війна в Україні катастрофічно вплинула абсолютно на всі сфери життя населення, але, найбільше відобразилась на економічній, політичній та соціальній складових, змусила переглянути стратегічне планування загалом і шукати нові способи виживання та розвитку. Одним із таких напрямків, що зазнав докорінних змін стала система продовольчої безпеки, як одна із основних складових структури економічної на національній безпеки країни. В умовах сучасних викликів та зatoryжних воєнних дій аналіз стану продовольчої безпеки України й пошук шляхів її зміцнення набувають особливої ваги, оскільки порушення стабільності продовольчої безпеки може спричинити вкрай негативні наслідки для забезпечення життєдіяльності населення, його працездатності та функціонування пов'язаних сфер і є ключовими для розроблення дієвої стратегії національного виживання та економічного відновлення.

Питання продовольчої безпеки є не лише вкрай актуальним, але й таким, що має розглядатись комплексно, з урахуванням компонент соціально-економічного, політичного, екологічного, демографічного, управлінського характеру та багатьох інших факторів. Також слід відзначити і те, що ризики продовольчої безпеки України здатні спричинити політичну нестабільність та негативні економічні наслідки не тільки в нашій країні, а і в багатьох інших, особливо тих, що розвиваються, набуваючи характеру глобального виклику. При цьому, в процесі забезпечення продовольчої безпеки невід'ємним фактором ефективності є питання її оцінювання, оскільки, як і будь-яка економічна система вона має супроводжуватись налагодженим моніторингом, який відстежує характер змін та надає їх кількісну й якісну оцінку для формування відповідних рекомендацій і управлінських рішень на різних рівнях забезпечення. Одним із ключових елементів ефективної системи моніторингу ефективності забезпечення продовольчої безпеки є визначення та аналіз індикаторів продовольчої безпеки, що повинні базуватись на поєднанні економічних і соціальних показників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання продовольчої безпеки актуальні не тільки на національному, а і на глобальному рівні, і тому, широко висвітлюється у дослідженнях та публікаціях серед авторів. Зокрема, серед дослідників, які займались аналізом питань продовольчої безпеки в Україні слід виділити Артеменко Л., Мариненко Н., Крамар І. та Гац Л. [1], які проаналізували ключові зміни у рівні продовольчої безпеки після початку повномасштабного вторгнення та окреслили основні напрями державного регулювання національного продовольчого ринку, Шевченко А.А., Петренко О.П., Іванюк Н.С. [2] дослідили актуальні питання забезпечення продовольчою безпекою України в умовах війни, основні зміни стану продовольчої безпеки та її структури в зв'язку з початком повномасштабного вторгнення, динаміку основних показників Глобального індексу продовольчої безпеки, Гребенюк М.В. [3] розглянув фактори, загрози та виклики, які впливають на стан забезпечення продовольчої безпеки в умовах правового режиму воєнного стану, автори Подсоха А., Прусова Г., Чуб О. [4] проаналізували стан. продовольчої безпеки України в умовах невизначеності, Мудрак Р., Лагодієнко В., Осіпова А., Фротер О., Соколюк К. [5] провели дослідження діючої концепції продовольчої безпеки України для встановлення її відповідності актуальним викликам функціонуванню національної продовольчої системи та обґрунтування першочергових заходів у рамках національної продовольчої політики та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значний доробок науковців у даній тематиці, враховуючи продовження війни та її непередбачуваний вплив на продовольчу безпеку, а також з огляду на те, що процес забезпечення, моніторингу та оцінювання рівня її забезпечення є динамічним та потребує постійних та швидких змін та реакцій на загострення існуючих загроз, аналіз індикаторів продовольчої безпеки залишається наразі актуальним питанням.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є індикативна оцінка поточного стану продовольчої безпеки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Продовольча безпека є фактором збереження державності та суверенітету нашої країни, однією із головних складових соціально-економічної політики, а також необхідною умовою реалізації стратегічного національного пріоритету - підвищення якості життя громадян шляхом гарантування високих стандартів життєзабезпечення, навіть попри правовий режим воєнного стану [3]. Роль продовольчої безпеки в Україні є надзвичайно важливою та багатогранною, особливо в умовах воєнних дій і економічної нестабільності, це не лише питання доступності харчових продуктів, а стратегічний чинник національної безпеки, економічної стабільності та міжнародного впливу.

Виходячи з надзвичайно важливої ролі продовольчої безпеки, особливо в умовах війни в Україні, у 2024 році була прийнята Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року з метою створення стійкої до загроз системи, яка дасть змогу забезпечити всі групи населення країни безпечними та якісними

харчовими продуктами з урахуванням нормативів фізіологічної потреби організму людини в продуктах харчування виходячи з їх хімічного складу та енергетичної цінності за рахунок власного виробництва та необхідного імпорту, що сприятиме формуванню фізично та інтелектуально розвиненої людини [6]. В документі визначено основні стратегічні цілі, в межах яких визначено завдання з її реалізації та окреслено результатів показники її досягнення, що за структурою та змістом відповідає розширеному поняттю продовольчої безпеки, схваленого CFS (Комісії зі світової продовольчої безпеки), Радою та Зборами ФАО, Світовою продовольчою радою й Економічною та соціальною радою при ООН (ECOSOC) з метою гарантування того, що всі люди в будь-який час мають фізичний та економічний доступ до основних видів продовольства, якого вони потребують. В решті, це і є задекларованим показником успішного втілення Стратегії продовольчої безпеки України - гарантування кожній людині фізичного й економічного доступу до безпечних і достатніх харчових продуктів, а також формування умов для продовольчої самодостатності країни та стабільного розвитку аграрної галузі.

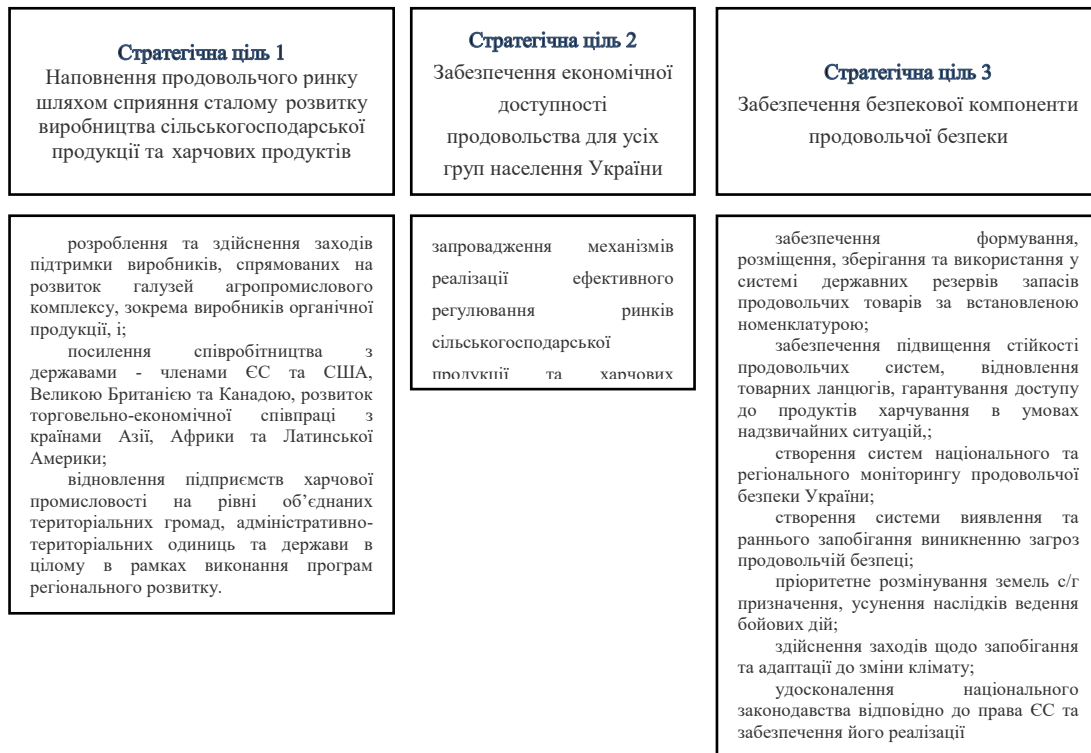


Рис.1. Стратегічні цілі та завдання продовольчої безпеки України

Досягнення цих завдань є життєво важливим для значної частини населення України, оскільки за даними ФАО, поширеність помірної або тяжкої продовольчої нестабільності серед населення (середнє значення за 3 роки) сягає 32,5% , частка населення, які недоотримують достатньої кількості харчових продуктів, тобто недоїдають, становить 6,9%, а середня енергетична цінність раціону продовжує різко знижуватись (рис.2)[7].

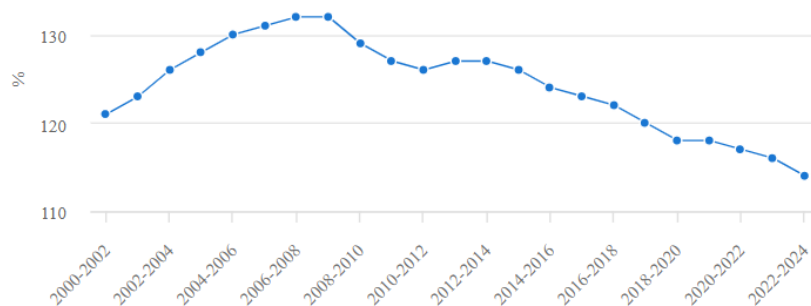


Рис.2. Рівень достатності енергетичної цінності раціону харчування в Україні, %

Важливо також враховувати, що аналіз продовольчої безпеки може здійснюватися на різних рівнях: міждержавному, національному, макро- та мікрорівнях, а також на рівні окремих домогосподарств. Оцінка індикаторів продовольчої безпеки на міждержавному (глобальному) рівні здійснюється Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO). Інформацію про методологію оцінювання та фактичні

значення індикаторів можна знайти на офіційному сайті FAO, де всі дані об'єднані в єдину базу для забезпечення відкритого доступу та формування комплексної інформаційної системи продовольчої безпеки. Індикатори класифікуються за чотирма основними складовими: наявністю, доступом, використанням та стабільністю харчових ресурсів.

Відповідно до прийнятої Стратегії продовольчої безпеки на національному рівні також щороку має здійснюватися моніторинг її реалізації шляхом узагальнення інформації про результати заходів, визначених операційним планом, результати якого оприлюднюються на офіційному веб-сайті Кабінету Міністрів України. При цьому слід відзначити, що в межах реалізації стратегічної цілі 3, одним із завдань передбачено створення систем національного та регіонального моніторингу продовольчої безпеки України (протягом 2025-2027 рр.), саме для якого індикатором ефективності виконання є визначення системи критеріїв та індикаторів продовольчої безпеки, актуалізація методики розрахунків індикаторів продовольчої безпеки та підтримка функціонування систем національного та регіонального моніторингу продовольчої безпеки.

Одним із найбільш дискусійних питань в даному контексті можна вважати визначення індикаторів ефективності реалізації стратегії продовольчої безпеки, оскільки відсутня єдина система оцінки показників продовольчої безпеки на національному рівні, що ускладнює проведення реальної діагностики її стану, а проблема кількісного визначення стану продовольчої безпеки згідно системи індикаторів та їх граничних значень залишається досить суперечливою. Крім того, не розроблено уніфікований моніторинг індикаторів продовольчої безпеки на рівні окремих домогосподарств.

Реалізація п.7 операційного плану заходів реалізації Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року [6] передбачає затвердження системи критеріїв та індикаторів продовольчої безпеки, а також актуалізацію Методики розрахунків індикаторів продовольчої безпеки. На виконання даного завдання в 2025 році затверджено оновлену редакцію Методики розрахунку індикаторів продовольчої безпеки [7], що передбачає наступні структурні елементи продовольчої безпеки та їх індикатори:

- забезпечення харчових потреб населення: середньорічне споживання за такими основними групами харчових продуктів: хліб і хлібопродукти; картопля; овочі, баштанні; фрукти, ягоди і виноград; цукор; олія; м'ясо і м'ясопродукти; молоко і молочні продукти; риба і рибопродукти; яйця, а також добова енергетична цінність раціону людини;
- доступність харчових продуктів: мова іде про економічну доступність, що визначається як співвідношення між сукупними витратами на продукти харчування та безалкогольні напої (включаючи харчування поза домом) та сукупними витратами домогосподарств з урахуванням індикатора диференціації вартості харчування;
- стабільність продовольчих систем: визначається як імпортозалежність за окремими харчовими продуктами;
- використання сільськогосподарської продукції та основних видів продовольчих товарів: ємність внутрішнього ринку окремих продуктів, що відстежується в динаміці та визначається у натуральному виразі як сума фонду споживання окремого продукту, обсягу витрат на корм окремого продукту, обсягу витрат на посів окремого продукту (за наявності), обсягу переробки на нехарчові цілі окремого продукту, обсягу витрат на зберігання та транспортування окремого продукту [7].

При цьому, варто відзначити, що в Методичі не для всіх структурних елементів продовольчої безпеки встановлені граничні критерії, зокрема, визначено порогові значення для енергетичної цінності раціону - встановлений у 2500 ккал на добу; індикатору економічної доступності продуктів - гранична межа 60% та рівня імпортозалежності за окремим харчовими продуктами – граничним значенням встановлено 30% рівень. Для інших складових не окреслено порогові межі досягнення прийнятного рівня. Також, на наш погляд, суттєвим недоліком є відсутність в методичі оцінки рівня фізичної доступності харчових продуктів, аналізу балансу споживання продуктів тваринного та рослинного походження, а також ігнорування поняття безпечності харчових продуктів.

Слід відзначити, що аналіз критеріїв продовольчої безпеки ускладнений відсутністю актуальних даних та низькою структурованістю інформації за останні роки на сайті Державної служби статистики України, оскільки вони представлені вибірково в різних інформаційних джерелах, а на офіційних сайтах Мінекономіки та Мінагрополітики України, відсутні звіти про стан продовольчої безпеки України за будь-який період після 2013 року. Оновлення на наповнення інформації щодо індикаторів та показників стану продовольчої безпеки на порталі Держстату представлено лише за період до 2022 року, актуалізація даних, що можуть бути використані для аналізу відбувається поступово і на даний час не в повному обсязі, інформація за період повномасштабних військових дій 2022-2025 рр. наведена вибірково і лише за загальними показниками, тож визначення та аналіз окремих індикаторів сучасного стану продовольчої безпеки в Україні наразі дуже обмежений.

Наразі, аналізуючи індекси продовольчої безпеки, визначені Комісією зі світової продовольчої безпеки [7] варто відзначити, що дані, наведені за 2022-2024 рр. мають загрозливий характер для України: відзначається, що 2,7 млн. людей мають дефіцит харчових продуктів, при цьому значення цього показника зросло в 2,5 рази з 2018 року. При цьому, загальна кількість населення з помірною та тяжкою продовольчою

нестачею за період 2022-2024 рр. (усереднені дані за три роки) сягає за даними організації 12,6 млн.чол, що еквівалентне 32,5% населення (рис.3). Також суттєвим є те, що порівняно з показником попереднього періоду кількість населення зменшилась на 100 тис.чол, але у співставленні з відсотковим значенням населення країни тенденція залишається незмінно зростаючою.

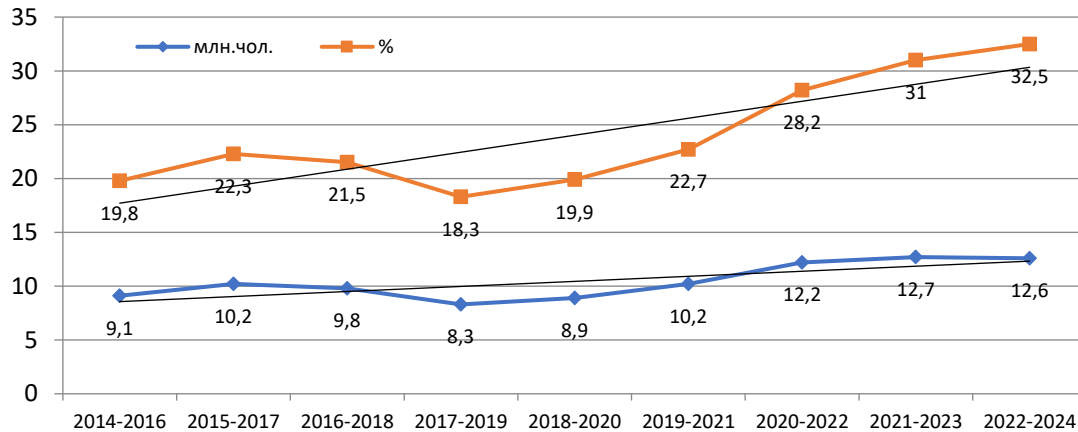


Рис.3. Кількість населення з помірною та тяжкою продовольчою нестачею в Україні

Представлені дані «Звіту про стан продовольчої безпеки та харчування у світі (SOFI) – 2025» [10] засвідчують, що індекси продовольчої безпеки суттєво перевищують середньоєвропейські (табл.1).

Таблиця 1

Показники цілей сталого розвитку та глобальних цілей у сфері харчування

Показник	Значення для України	Значення для країн Європи	Значення для США
Поширеність недоїдання в загальній чисельності населення, 2022-2024 рр.	6,9%	менше 2,5%	
Поширеність тяжкої продовольчої небезпеки в загальній чисельності населення, 2022-2024 рр.	5,3%	1,8%	1,0%
Поширеність помірної або тяжкої продовольчої небезпеки в загальній чисельності населення, 2022-2024 рр.	32,5%	7,4%	10,3%
Поширеність затримки росту у дітей (до 5 років), 2024 р.	11,7%	3,6%	4,2%
Частка населення, яке не може дозволити собі здоровий раціон, 2024 р.	відсутні дані	5,3	4,5

За наведеними показниками продовольчої безпеки в Україні відзначаємо значне перевищення показника поширеності недоїдання в Україні значно вища, ніж у середньому по країнах Європи та США – майже в тричі. Причинами, що призвели до таких проблем з доступом населення до достатньої кількості харчових продуктів до цього можуть бути економічна складова (економічна доступність харчових продуктів), наслідки війни та порушення логістики постачання продовольства. Також Україна має більш ніж у 2–5 разів вищі показники тяжкої продовольчої небезпеки та помірної та тяжкої продовольчої небезпеки порівняно з країнами Європи та США, що засвідчує високий рівень уразливості населення до нестачі продовольства та коливань цін та свідчить про те, що значна частина населення має значні проблеми з доступом до достатньої та безпечної їжі. Це підтверджується також значенням показника затримки росту у дітей, який у 3–4 рази вищий, ніж у Європі та США. Це важливий сигнал про проблеми з харчуванням дітей та недостатню доступність поживної їжі, з економічним доступом до збалансованого харчування, що може мати довгострокові наслідки для здоров'я та розвитку наступних поколінь.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Війна в Україні істотно загострила проблеми продовольчої безпеки, продемонструвавши критичну вразливість економічної, соціальної та політичної від стабільного функціонування продовольчої системи. З огляду на глобальний характер сучасних викликів, загрози українській продовольчій безпеці мають потенціал впливати й на інші держави, формуючи ризики міжнародного масштабу, тому дане питання потребує всебічного та комплексного підходу до оцінювання.

Важливою умовою ефективного управління продовольчою безпекою залишається наявність надійної системи моніторингу, що базується на комплексі індикаторів, які відображають економічні й соціальні аспекти забезпечення продовольством. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати зміни, оцінювати їх

масштаби та розробляти обґрунтовані управлінські рішення на всіх рівнях. Воєнні дії посилюють динамічність та мінливість загроз, що вимагає постійного удосконалення механізмів моніторингу, оцінювання та швидкого реагування на зміни. Саме тому аналіз індикаторів продовольчої безпеки залишається актуальним і критично важливим як для державної політики, так і для науково-аналітичної діяльності.

Висока стратегічна роль продовольчої безпеки в умовах воєнного стану зумовила ухвалення у 2024 році Стратегії продовольчої безпеки України, спрямованої на формування стійкої системи забезпечення населення безпечними та якісними харчовими продуктами. Документ містить чітко визначені цілі, завдання та індикатори оцінювання їх досягнення, що відповідають міжнародним підходам, сформованим CFS, ФАО та іншими органами ООН. Реалізація Стратегії покликана гарантувати фізичний та економічний доступ громадян до продовольства, забезпечити продовольчу самодостатність держави та сприяти сталому розвитку аграрної сфери. Незважаючи на ухвалення Стратегії продовольчої безпеки України до 2027 року та оновлення Методики розрахунку індикаторів, реальний стан доступності та якості харчових продуктів демонструє значне погіршення, що підтверджується як національними даними, так і показниками міжнародних моніторингових систем. Водночас ефективність оцінювання продовольчої безпеки в Україні ускладнюється низкою системних проблем — відсутністю повноцінної та актуальної статистичної інформації, нерозробленістю єдиної системи критеріїв для оцінки продовольчої безпеки та браком індикаторів фізичної доступності й безпечності харчових продуктів. Недостатня структурованість даних Держстату та відсутність звітів про стан продовольчої безпеки значно обмежують можливості комплексного моніторингу та діагностики. Надані міжнародними організаціями показники підтверджують масштабність виклику та наголошують на необхідності комплексної державної політики, здатної забезпечити доступність продовольства, підтримати вразливі групи населення та гарантувати стійкість продовольчої системи країни в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Незважаючи на ухвалені стратегічні документи та оновлення методології оцінювання, реальні показники продовольчої безпеки демонструють необхідність поглиблення та прискорення реформ у цій сфері, зокрема створення національної та регіональної систем моніторингу, підвищення прозорості даних, удосконалення переліку індикаторів та посилення державної підтримки доступу населення до якісних і безпечних харчових продуктів.

Література

1. Артеменко Л., Мариненко Н., Крамар І., Гац Л. Продовольча безпека України в умовах військової агресії: стан та перспективи. Соціально-економічні проблеми і держава (Електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 115–128. <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.115>
2. Шевченко А.А., Петренко О.П., Іванюк Н.С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану // Економіка і суспільство (Електронний журнал). – 2024. – № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24>
3. Гребенюк М.В. Стратегічні засади забезпечення продовольчої безпеки в умовах правового режиму воєнного стану: організаційно-правовий аспект // Інформація і право. – 2024. – № 4 (51). – С. 193–206. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4\(51\).318086](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4(51).318086)
4. Подсоха А., Прусова Г., Чуб О. Стан продовольчої безпеки України в умовах невизначеності. // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2025. – № 344 (4). – С. 617–622. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-87>
5. Мудрак Р., Лагодієнко В., Осіпова А., Фротер О., Соколюк К.. Концепція продовольчої безпеки: теорія і українська практика. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.– 2024. – № 1 (54). – С. 452–470. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194>
6. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року [Електронний ресурс] : [схвалено Кабінетом Міністрів України 23.07.2024 № 684-р]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text>
7. ФАО (2024) [веб-сайт] «Food security statistics-2024». URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/FS>
8. Методика розрахунку індикаторів продовольчої безпеки [Електронний ресурс] : [затверджено Кабінетом Міністрів України 15.09.2025 № 1140]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1140-2025-%D0%BF#Text>
9. Ревкова А.В. Організаційно-економічні засади продовольчого забезпечення населення України. – Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. – Вінницький національний аграрний університет, Вінниця, 2023. – 185 с. Режим доступу: https://vsau.org/assets/images/general/nauka/razovi-radu/Dysertatsiia_Revkovoi%20A.V..pdf
10. The State of Food Security and Nutrition in the World (SOFI) Report – 2025 [веб-сайт] URL: <https://www.wfp.org/publications/state-food-security-and-nutrition-world-sofi-report>

References

1. Artemenko L., Marynenko N., Kramar I. & Hats L. (2023). Food security of Ukraine in conditions of military aggression: status and

- prospects. *Socio-economic problems and the state*, vol. 28, no.1, p. 115-128 <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.115>
2. Shevchenko A.A., Petrenko O.P., Ivaniuk N.S. (2024). Food Security of Ukraine under Wartime Conditions and Priority Directions for Stabilizing Its State, *Economy and Society*, vol. 59, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24>
- 3 Hrebeniuk M.V. (2024). Strategic Principles for Ensuring Food Security under the Legal Regime of Martial Law: Organizational and Legal Aspects, *Information and Law*, vol. 4 (51), pp. 193-206, [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4\(51\).318086](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4(51).318086)
4. Podskokha A., Prusova H., Chub O. (2025). The State of Food Security in Ukraine under Conditions of Uncertainty, *Herald of Khmelnytskyi National University Economic Sciences*, vol. 344 (4), pp. 617-622, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-87>
5. Mudrak R., Lahodiienko V., Osipova A., Froter O., Sokoliuk K. (2024). The Concept of Food Security: Theory and Ukrainian Practice, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (54), pp. 452-470, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194>
6. Food Security Strategy of Ukraine for the Period up to 2027 (2024). Available at URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text>
7. FAO (2024) Food security statistics-2024. Available at URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/FS>
8. Methodology for Calculating Food Security Indicators (2025). Available at URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1140-2025-%D0%BF#Text>
9. Revkova A.V. (2023) Organizational and economic principles of food security for the population of Ukraine, PhD Thesis, EconomyVinnytskyi natsionalnyi ahrarnyi universytet, Vinnytsia, Ukraine.
10. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2025), The State of Food Security and Nutrition in the World Report, available at URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/e612e779-ec47-44c2-a3e0-499569c3422d/content>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-36>

УДК 657.1:004.4

JEL Classification: M41, M42, O33

ГЕВЛИЧ Лариса

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0002-2825-1528>

e-mail: hevlich.hll@donnu.edu.ua

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В ОБЛІКУ ТА АУДИТІ: ВИКЛИКИ ГАРМОНІЗАЦІЇ З МСФЗ ТА МСА

У статті обґрунтовано підхід до використання інструментів штучного інтелекту в бухгалтерському обліку та аудиті з урахуванням вимог МСФЗ і МСА. Проаналізовано основні технології ШІ – машинне навчання, обробку природної мови, експертні системи та роботизацію облікових процесів – та напрями їх застосування в обліку та аудиті. Висвітлено виклики впровадження ШІ в Україні, зокрема нормативні, методологічні, етичні та технічні, а також роль державних і професійних органів у забезпеченні гармонізації практики з міжнародними стандартами. Запропоновано стратегії інтеграції ШІ в облікову та аудиторську діяльність, що поєднують технологічні можливості з професійним судженням фахівців, підвищуючи точність, ефективність і довіру до фінансової інформації.

Ключові слова: штучний інтелект, бухгалтерський облік, аудит, МСФЗ, МСА, гармонізація.

HEVLYCH Larysa

Vasyl' Stus Donetsk National University

USING AI IN ACCOUNTING AND AUDITING: CHALLENGES OF HARMONIZATION WITH IFRS AND ISA

The article examines the integration of artificial intelligence (AI) tools in accounting and auditing, highlighting both opportunities and challenges for aligning their application with International Financial Reporting Standards (IFRS) and International Standards on Auditing (ISA). AI in accounting is conceptualized as a set of methods capable of processing large volumes of data, identifying patterns, and generating forecasts to support managerial, accounting, and audit decisions. The study identifies the most widely used technologies, including machine learning, natural language processing, expert systems, and robotic process automation (RPA) with AI elements, and analyzes their practical applications in financial reporting, risk assessment, anomaly detection, and audit evidence collection. Particular attention is given to the challenges associated with AI implementation, including methodological risks, preservation of professional judgment, regulatory gaps, ethical considerations, and technical limitations. The article emphasizes the need for a systematic approach to AI adoption, integrating technological capabilities with compliance to IFRS and ISA, internal corporate policies, and auditor and accountant competencies. The Ukrainian experience is discussed, noting gradual adoption, existing regulatory and methodological constraints, and the importance of harmonization with international practices. Based on a TOWS analysis, strategic recommendations for leveraging AI in audit are proposed, while the roles of state authorities, professional organizations, and international bodies are outlined for standardization, methodological guidance, and competence development. The study concludes that AI serves as a decision-support tool, enhancing efficiency, accuracy, and data analysis capabilities while preserving the essential role of professional judgment in accounting and auditing.

Keywords: artificial intelligence, accounting, audit, IFRS, ISA, harmonization.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Активне впровадження технологій штучного інтелекту в облікову та аудиторську діяльність є важливою складовою цифрової трансформації. Водночас застосування ШІ змінює традиційні підходи до формування та перевірки звітності, що зумовлює необхідність його узгодження з вимогами міжнародних стандартів. Обмежена прозорість алгоритмів, ризики зниження ролі професійного судження та відсутність чітких нормативів актуалізують дослідження викликів гармонізації використання штучного інтелекту з МСФЗ та МСА.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняних наукових дослідженнях проблематика використання ШІ в обліку та аудиті розглядається переважно в контексті цифрової трансформації економіки. У працях Т. Гнатьової, А. Яковенка та співавторів [1-2] послідовно розкрито можливості застосування ШІ для автоматизації обліку, підтримки управлінських рішень, аналізу фінансових даних. Окремі аспекти застосування ШІ в управлінському обліку досліджено Н. Хочою, З. Тенюх та У. Пелех [3], які акцентують на аналітичному та прогностичному потенціалі інтелектуальних систем, тоді як Н. Приймак [4] розглядає вплив ШІ на адаптацію обліку та аудиту до умов цифрової економіки.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас залишається недостатньо опрацьованим питання системного узгодження результатів, сформованих із використанням ІІІ, з принципами та вимогами МСФЗ і МСА. В Україні ця проблема ускладнюється відсутністю широкої практики та методичних рекомендацій відповідального використання ІІІ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є ідентифікація викликів застосування ІІІ в обліковій та аудиторській діяльності та розроблення підходів до його гармонізації з вимогами МСФЗ і МСА в контексті української практики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Штучний інтелект в обліку може розглядатися як комплекс методів, здатних аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та робити прогнози, що використовуються для підтримки управлінських, бухгалтерських та аудиторських рішень. Наразі у сфері обліку та аудиту найбільш поширені такі технології [5]:

1) машинне навчання (Machine Learning, ML) як алгоритми, здатні самостійно виявляти закономірності у великих масивах даних, прогнозувати фінансові показники та автоматично класифікувати операції;

2) обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP), що дозволяє аналізувати текстові документи, договори, електронну кореспонденцію та звітність, автоматично формувати банк необхідної інформації для обліку та аудиту;

3) експертні системи, які моделюють рішення досвідченого бухгалтера чи аудитора на основі заданих правил, допомагаючи у виборі правильних облікових процедур або оцінці ризиків;

4) роботизація облікових процесів (Robotic Process Automation, RPA з елементами ІІІ), що автоматизує рутинні операції, такі як введення даних, перевірка документів, підготовка звітів, зменшуючи час обробки і ймовірність людських помилок.

Напрями їх використання в обліку та аудиті сфері представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Напрями застосування ІІІ в обліку і аудиті

Технологія ІІІ	Використання в обліку	Використання в аудиті
Машинне навчання	Прогнозування фінансових показників; автоматична класифікація операцій; виявлення аномалій у облікових записках	Ідентифікація ризиків суттєвого викривлення; виявлення аномальних чи шахрайських операцій; аналіз трендів і закономірностей у транзакціях
Обробка природної мови	Автоматичне витягування даних з договорів та накладних; аналіз текстових документів для формування звітності	Аналіз контрактів, листування та супровідної документації; пошук підозрілих чи нетипових операцій у текстових записках
Експертні системи	Підтримка прийняття облікових рішень на основі правил; вибір методів оцінки активів і зобов'язань	Моделювання рішень аудитора для планування перевірки; підбір аудиторських процедур залежно від ризиків
Роботизація облікових процесів	Автоматизація введення та перевірки даних; підготовка звітів і бухгалтерських реєстрів; контроль виконання стандартних процедур	Автоматизоване збирання та систематизація аудиторських доказів; перевірка відповідності транзакцій правилам і політикам компанії; скорочення рутинних процедур у аудиті

Авторська розробка

Разом з тим застосування ІІІ в обліку та аудиті не лише підвищує ефективність і точність фінансової інформації, а й створює нові виклики, зокрема:

- методологічні труднощі забезпечення прозорості алгоритмів, пояснюваності рішень та їх відповідності МСФЗ і МСА;
- необхідність збереження ролі бухгалтера та аудитора у прийнятті рішень, оскільки алгоритми не можуть замінити професійне судження;
- відсутність чітких нормативних вимог застосування ІІІ, захисту даних та аудиту алгоритмів;
- ризик упередженості алгоритмів, недостатньої прозорості для користувачів фінансової звітності та зниження довіри до облікової інформації;
- потребу у високій якості даних, інтеграції різнорідних систем та забезпеченні безперебійної роботи ІІІ у реальних умовах різних підприємств.

Ці виклики підкреслюють, що впровадження ІІІ в обліку та аудиті має здійснюватися на основі системного підходу, поєднуючи технологічні можливості з дотриманням міжнародних стандартів і підвищенням компетентності фахівців. При цьому особливо важливо забезпечити гармонізацію використання ІІІ з міжнародними стандартами обліку та аудиту, які є обов'язковими для українських укладачів звітності (визначеної категорії суб'єктів господарювання) та аудиторів, що передбачає:

- 1) відповідність фінансової звітності МСФЗ, насамперед, принципам достовірного подання,

суттєвості, обачності, прозорості при розкритті інформації;

2) дотримання МСА в процесі аудиту – при плануванні і виконанні перевірки, оцінці ризиків суттєвого викривлення, контролі результатів алгоритмів і документуванні отриманих аудиторських доказів;

3) системний підхід при розробці підприємствами (у т.ч. аудиторськими фірмами) внутрішніх політик та процедур застосування ІІІ, визначенні меж автоматизації, поєднанні результатів роботи алгоритмів із професійним судженням фахівців;

4) підвищення компетентності фахівців – бухгалтерів та аудиторів щодо цифрових навичок оцінки та контролю роботи ІІІ, інтерпретації результатів і забезпечення їх відповідності стандартам.

Безумовною потребою при цьому стає перегляд міжнародних стандартів для урегулювання взаємодії фахівців та ІІІ. Для аудиторської діяльності це може стосуватися:

- МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора» – визначення обов'язків аудитора щодо забезпечення належної впевненості, що фінансова звітність не містить суттєвих викривлень, при використанні ІІІ;

- МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків» – урахування, що аудитор має оцінювати ризики суттєвого викривлення, зокрема, вплив впроваджених систем ІІІ на формування фінансових даних;

- МСА 330 «Реагування аудитора на оцінені ризики» – зобов'язання аудитора адаптувати процедури для реагування на ризики, зокрема через тестування автоматизованих процесів і оцінку роботи алгоритмів ІІІ;

- МСА 500 «Аудиторські докази» щодо перевірки достовірності результатів алгоритмів при використанні ІІІ та документуванні методології їх роботи.

В Україні впровадження ІІІ наразі відбувається не так інтенсивно, як у розвинених країнах. У вітчизняному професійному середовищі відзначають, що технології ІІІ вже використовуються для автоматизації звітності, аналізу даних і оцінки ризиків, але ключову роль продовжують відігравати професійний досвід і судження фахівців [6]. Основними обмеженнями впровадження ІІІ в Україні експерти називають:

1) недостатність нормативної та методичної бази щодо використання інтелектуальних систем у фінансовому обліку й аудиті, що створює невизначеність щодо правових і професійних норм їх застосування;

2) відсутність спеціальних стандартів чи методичних рекомендацій щодо перевірки та верифікації висновків, отриманих із використанням ІІІ, що може призводити до ризику неправильного тлумачення результатів або застосування алгоритмів без належного професійного контролю.

Натомість у провідних країнах світу великі аудиторські компанії активно впроваджують рішення на основі машинного навчання та інших алгоритмів для аналізу даних і автоматизації перевірок та розробляють внутрішні стандарти і процедури для оцінювання ефективності й ризиків таких рішень. Так, у країнах ЄС та США аудитори використовують алгоритми для суцільного аналізу даних і ризик-орієнтованої перевірки, а регулятори дедалі більше звертають увагу на необхідність стандартизованих підходів до оцінки якості й впливу ІІІ на аудит.

Тож можна стверджувати, що штучний інтелект у сучасному обліку та аудиті не замінює професійне судження, а виступає як потужний інструмент підтримки прийняття рішень. Його використання дозволяє фахівцям ефективніше виконувати складні завдання, обробляючи великі обсяги даних і автоматизуючи рутинні процеси. Водночас остаточне рішення щодо визнання, оцінки та розкриття інформації у фінансовій звітності, а також обґрунтування аудиторських доказів, залишається за професіоналом. Такий підхід забезпечує поєднання переваг ІІІ – швидкості, точності, аналізу великих даних – з критичним мисленням та досвідом бухгалтера або аудитора, зберігаючи відповідність МСФЗ та МСА.

За результатами проведеного TOWS-аналізу використання ІІІ в аудиті (див. табл. 2) можна рекомендувати такі стратегії:

1. SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей): використовувати ІІІ для автоматизації рутинних процесів і одночасно впроваджувати алгоритми для виявлення шахрайства та оцінки ризиків, спираючись на міжнародний досвід.

2. WO-стратегія (мінімізація слабких сторін за допомогою можливостей): підвищувати компетенції аудиторів у роботі з ІІІ через тренінги та міжнародні програми обміну досвідом; впроваджувати внутрішні стандарти контролю роботи алгоритмів.

3. ST-стратегія (використання сильних сторін для нейтралізації загроз): забезпечити прозорість алгоритмів і документувати результати, щоб мінімізувати ризики викривлення даних і втрати довіри користувачів.

4. WT-стратегія (мінімізація слабких сторін і загроз): розробити внутрішні політики та методичні рекомендації щодо застосування ІІІ в аудиті; інтегрувати системи кібербезпеки та контролю даних, щоб зменшити технологічні та нормативні ризики.

Таблиця 2

TOWS-аналіз використання ШІ в аудиті

Категорія	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (S)	Швидка і точна обробка великих обсягів даних; зменшення людських помилок через автоматизацію рутинних процедур; підтримка професійного судження аудитора (ML, NLP, RPA)	Попит на точну і прозору фінансову інформацію від користувачів; підтримка міжнародних стандартів (МСФЗ, МСА) при належному застосуванні ШІ
Слабкі сторони (W)	Висока вартість впровадження та обслуговування систем; недостатня підготовка аудиторів і бухгалтерів до роботи з ШІ; ризик неправильного тлумачення результатів алгоритмів	Відсутність чітких нормативних документів щодо використання ШІ; ризики кібербезпеки та захисту персональних даних
Можливості (O)	Використання ШІ для ідентифікації шахрайських операцій та аномалій; застосування алгоритмів для прогнозування фінансових ризиків і трендів; вдосконалення внутрішніх процедур контролю та аудиту	Міжнародний досвід інтеграції ШІ у великих аудиторських компаніях; підвищення довіри інвесторів та партнерів до фінансової звітності через використання ШІ
Загрози (T)	Можливість суттєвих викривлень через неправильне застосування алгоритмів без контролю; втрата довіри користувачів через недостатню прозорість рішень ШІ	Відставання нормативного регулювання від змін технологій; підвищення ефективності аудитів і стандартів ринку через поточну інтеграцію ШІ конкурентами

Авторська розробка

Для реалізації вказаних стратегій державні та професійні органи мають працювати комплексно: держава встановлювати рамки і контроль, професійні організації – забезпечувати методичну, освітню та етичну підтримку, а міжнародні федерації – надавати стандартизацію і гармонізацію практики. В Україні це може виглядати так:

- 1) державні органи (Міністерство фінансів України, НБУ, ДПСУ, інш.):
 - розробляють нормативну базу – визначають правила застосування ШІ у фінансовій звітності та аудиті, захист персональних даних, електронний документообіг;
 - організовують контроль і нагляд – перевіряють відповідність фінансової звітності та аудиторських процедур законодавству, включно з використанням автоматизованих систем;
 - організовують підтримку цифровізації – створюють державні ініціативи щодо впровадження ШІ у державні реєстри, електронні звіти, відкриті дані, що забезпечує якісні дані для обліку та аудиту;
 - співпрацюють з міжнародними організаціями в частині узгодження національних нормативних актів з МСФЗ та МСА для гармонізації національної практики з міжнародною;
2. Професійні організації (Аудиторська палата України, ФПБАУ, інш.):
 - розробляють методичні рекомендації – практичні керівництва з інтеграції ШІ у бухгалтерський та аудиторський процес, зокрема щодо оцінки алгоритмів і контролю їх результатів;
 - займаються професійною сертифікацією та навчанням через організацію курсів підвищення кваліфікації, тренінгів з цифрової компетентності та роботи з інтелектуальними системами;
 - розробляють етичні стандарти – встановлюють правила використання ШІ, щоб уникнути упередженості алгоритмів і зберегти професійне судження;
 - підтримують обмін досвідом через залучення міжнародних практик, кейсів та рекомендацій від міжнародних федерацій бухгалтерів (IFAC, ACCA);
3. Міжнародні професійні організації (IFAC, IASB, IIA):
 - формують стандарти МСФЗ і МСА з урахуванням сучасних цифрових технологій та автоматизації;
 - надають рекомендації та розробляють методики – практичні документи для національних органів та професійних асоціацій щодо інтеграції ШІ;
 - підтримують гармонізацію – сприяють приведенню національних стандартів до міжнародних, забезпечуючи можливість порівняльності фінансової звітності та аудиту.

Такий підхід дозволяє поєднати переваги ШІ з професійним судженням аудитора та бухгалтера, водночас мінімізуючи ризики і підтримуючи довіру до фінансової звітності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

За результатами дослідження констатовано:

1. ШІ в обліку та аудиті є потужним інструментом для аналізу великих даних, прогнозування, автоматизації рутинних операцій та підтримки професійного судження аудиторів і бухгалтерів.
2. Використання ШІ створює виклики методологічного, нормативного та етичного характеру, що потребує гармонізації з МСФЗ і МСА та підвищення компетентності фахівців.
3. Ефективна інтеграція ШІ в Україні потребує спільних дій держави, професійних організацій і міжнародних федерацій для стандартизації, контролю, навчання та забезпечення прозорості рішень алгоритмів.

Порівняльний аналіз впровадження ШІ у розвинених країнах та визначення кращих практик для адаптації в Україні буде напрямом подальших досліджень.

Література

1. Гнатєва Т. М., Яковенко А. О., Златова М. Г. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024, Issue 5. С. 3-19. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01>
2. Яковенко А.О., Гнатєва Т.М., Мельничук В.М. Світові тенденції інтеграції штучного інтелекту в бухгалтерському обліку *Аграрні інновації*. 2024. № 23. С. 221-227. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.32>
3. Хоча Н. В., Тенюх З. І., Пелех У. В. Технології штучного інтелекту (ШІ) в управлінському обліку. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С. 12-19. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10033293>
4. Приймак Н. Адаптація обліку та аудиту до викликів цифрової економіки: вплив штучного інтелекту. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 500-515. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-500-515>
5. Hasan A. Artificial Intelligence (AI) in Accounting & Auditing: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*. 2022. № 10. С. 440-465. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101026>
6. BDO in Ukraine on Ethics and AI in the Accounting and Auditing. URL: <https://surl.li/alhadu>

References

1. Hnatieva, T. M., Yakovenko, A. O., & Zlatova, M. H. (2024). Osoblyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia potreb bukhgalterskoho obliku ta upravlinnia pidpriemstvom. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*, (5), 3–19. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01> [in Ukrainian].
2. Yakovenko, A. O., Hnatieva, T. M., & Melnychuk, V. M. (2024). Svitovi tendentsii intehtatsii shtuchnoho intelektu v bukhgalterskomu obliku. *Ahrarni innovatsii*, (23), 221–227. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.32> [in Ukrainian].
3. Khocha, N. V., Teniukh, Z. I., & Pelekh, U. V. (2023). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu (ShI) v upravlinskomu obliku. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (39), 12–19. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10033293> [in Ukrainian].
4. Priymak, N. (2025). Adaptatsiia obliku ta audytu do vyklykiv tsyfrovoyi ekonomiky: vplyv shtuchnoho intelektu. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, (10), 500–515. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-500-515> [in Ukrainian].
5. Hasan, A. (2022). Artificial intelligence (AI) in accounting & auditing: A literature review. *Open Journal of Business and Management*, 10, 440–465. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101026>
6. BDO in Ukraine on Ethics and AI in the Accounting and Auditing. Retrieved from URL: <https://surl.li/alhadu>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-37>

УДК: 656.7:338.48

JEL Класифікатор:

ТЕОДОРОВИЧ Лариса

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-1887-7711>

lora.teod@gmail.com

МАКАР Оксана

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8135-0018>

МУДРИК Андрій

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0002-0393-3765>

ЗНАЧЕННЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти відновлення авіатуризму в Україні в післявоєнний період. Проаналізовано поняття «авіатуризм» як складову транспортного туризму та визначено значення авіаційних перевезень для соціально-економічного розвитку держави. Обґрунтовано роль авіаційного транспорту як ключового чинника відновлення туристичної галузі після війни. Наголошується, що від ефективності функціонування повітряного транспорту в Україні залежатимуть темпи відродження туристичної галузі та її здатність інтегруватись у глобальні процеси сталого розвитку туризму.

Розглянуто стан авіаційної галузі України станом на 2019 рік, проаналізовано пасажиропотік провідних аеропортів України таких міст як: Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків.

Досліджено стан української авіаційної інфраструктури, масштаби збитків та руйнувань. Виявлено основні проблеми, що стримують відновлення авіаперевезень, зокрема: війна в Україні, втрата частини ринку через тривале закриття повітряного простору для цивільної авіації, руйнування та пошкодження аеропортової інфраструктури внаслідок бойових дій, значна зношеність парку повітряних суден, безпекові ризики, невідповідності міжнародним стандартам безпеки та сервісу.

На основі аналізу міжнародного досвіду відновлення авіатуризму після припинення бойових дій в Україні і відкриття неба над Україною запропоновано стратегічні орієнтири розвитку авіатуризму в Україні такі як: відбудова та модернізація аеропортів, оновлення авіапарку, розбудова внутрішнього авіасполучення, запровадження європейських стандартів безпеки, розвиток державно-приватного партнерства та екологічна трансформація галузі. Відновлення авіатранспортних сполучень для України має вирішальне значення для розвитку міжнародного туризму та для підвищення внутрішньої туристичної мобільності.

Ключові слова: авіатуризм, авіатранспортні сполучення, відновлення, міжнародний туризм, післявоєнний розвиток, туристичні потоки, авіаційна інфраструктура, внутрішній туризм, сталий туризм.

TEODOROVYCH Larysa, MAKAR Oksana, MUDRYK Andriy

Lviv Polytechnic National University

THE SIGNIFICANCE, CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF AVIATION TOURISM IN UKRAINE

The article examines the theoretical and practical aspects of the recovery of aviation tourism in Ukraine in the post-war period. The concept of aviation tourism is analysed as a component of transport tourism, and the significance of air transport for the socio-economic development of the state is determined. The role of air transport as a key factor in the post-war recovery of the tourism sector is substantiated. It is emphasised that the pace of tourism recovery in Ukraine and its capacity to integrate into global processes of sustainable tourism development will largely depend on the efficiency of air transport operations.

The state of Ukraine's aviation sector as of 2019 is reviewed, with an analysis of passenger traffic at the leading airports of Kyiv, Lviv, Dnipro, Odesa and Kharkiv. The condition of Ukraine's aviation infrastructure, as well as the scale of losses and destruction, is examined. The main challenges hindering the recovery of air transport are identified, including the war in Ukraine, loss of market share due to the prolonged closure of airspace to civil aviation, destruction and damage to airport infrastructure as a result of hostilities, significant wear of the aircraft fleet, safety risks, and non-compliance with international safety and service standards.

Based on the analysis of international experience in the recovery of aviation tourism following the cessation of hostilities and the reopening of Ukrainian airspace, strategic guidelines for the development of aviation tourism in Ukraine are proposed. These include the reconstruction and modernisation of airports, renewal of the aircraft fleet, development of domestic air connectivity, implementation of European safety standards, expansion of public-private partnerships, and ecological transformation of the sector. The restoration of air transport connectivity is crucial for the development of international tourism and for enhancing domestic tourist mobility.

Keywords: aviation tourism, air transport connectivity, recovery, international tourism, post-war development, tourist flows, aviation infrastructure, domestic tourism, sustainable tourism.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

©

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Післявоєнне відновлення України супроводжуватиметься необхідністю швидкої реконструкції транспортної інфраструктури, зокрема авіаційної, яка є ключовим елементом забезпечення міжнародної мобільності та відновлення туристичного потоку. Попри стратегічне значення авіаперевезень для розвитку туризму, галузь стикається з низкою викликів, таких як: руйнування інфраструктури, необхідність сертифікації безпеки, технічна зношеність повітряних суден, обмеженість інвестицій тощо. Тому необхідно глибше дослідити значення авіаційного транспорту для розвитку туризму та визначити напрями його ефективного відновлення й розвитку в Україні

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження авіатуризму в українських наукових джерелах здебільшого охоплюють період до 2022 року та мають прикладний характер. У наукових

У наукових публікаціях Ю.Бойка, О.Ареф'євої, Т.Сімкової, та Ю. Лисиці підкреслюється, що якість авіаційних послуг і ефективність управління нею є ключовими чинниками розвитку авіатуризму, адже вони визначають конкурентоспроможність авіакомпаній та рівень задоволення пасажирів [1, 2]. Дослідники В. Запорожець і М. Шматко [3] наголошують на важливості технологічної організації та безпеки аеропортів, що формує базові умови для стабільної роботи авіатransпортної системи. І.Дудник, О.Борисюк. В Сайчук [4], а також В. Монастирський [5] відзначають, що проблеми сервісу, інфраструктури та управління якістю є стримуючими факторами розвитку міжнародного авіатуризму в Україні, проте їх усунення може суттєво підвищити привабливість України для туристів. О. Федяєва [7] акцентує на потребі інноваційного фінансування аеропортів як умові їх модернізації та залучення туристичних потоків. У праці М. Рутинського і Н. Кушнірук [6] проаналізовано становлення та розвиток ринку low-cost авіаперевізників в Україні до 2021 року. У розглянутих публікаціях основна увага авторів зосереджена на аналізі авіаперевезень, розвитку національного авіаринку, ролі авіації у формуванні туристичних потоків та економічних аспектах діяльності авіакомпаній, значенні лоукост-перевізників у збільшенні пасажирського потоку. Частина робіт присвячена впливу зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та інтеграційні процеси у європейський авіапростір. В умовах сучасних викликів, зокрема війни та закриття повітряного простору для цивільної авіації, дослідження проблем розвитку авіатуризму, відновлення та реформування авіаційної індустрії у післявоєнний період відіграватиме важливу роль у модернізації транспортної інфраструктури, поверненні країни до активних міжнародних зв'язків та зростанні в'їзного та виїзного туризму.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення перспективних напрямків та інструментів розвитку авіаційного туризму як драйвера відродження та розвитку туризму в Україні під час післявоєнної реконструкції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Авіатуризм є однією з найдинамічніших форм сучасного транспортного туризму, що базується на використанні повітряного транспорту як основного засобу пересування туристів. У науковій літературі поняття «авіатуризм» трактується неоднозначно: одні дослідники розглядають його як вид подорожей із використанням авіаційного транспорту для досягнення туристичних цілей (переміщення між країнами, регіонами чи континентами), інші – як окремий напрям туристичної діяльності, який включає відвідування авіаційних музеїв, участь у тематичних авіашоу, польоти на малих літаках або повітряних кулях, а також екскурсії аеропортами.

У широкому розумінні авіатуризм – це система туристичних подорожей, що здійснюються з використанням авіаційного транспорту та формує специфічну підгалузь у структурі світового туризму. Його розвиток є показником технологічного рівня, транспортної доступності та інтеграції країни у світовий туристичний простір. Саме завдяки авіаперевезенням відбулось формування глобального туристичного ринку, який забезпечує швидкість переміщення, розширення географії подорожей і зростання міжнародних контактів. Саме в цьому контексті і розглядається авіатуризм у цих дослідженнях.

Значення авіатуризму для економіки полягає у створенні мультиплікативного ефекту: розвиток авіаційної інфраструктури стимулює суміжні галузі – готельний бізнес, логістику, харчування, страхування, культурно-дозвілєву сферу. Крім того, авіатуризм сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу держави, збільшенню валютних надходжень та інтеграції національного ринку у глобальні туристичні процеси.

До пандемії авіатуризм виступав одним із провідних напрямів транспортного туризму, забезпечуючи мобільність населення, розширення міжнародних контактів і збільшення обсягів в'їзного та виїзного туристичного потоку.

У 2016–2019 роках Україна переживала період активного зростання авіаційної галузі. Пасажиропотік через українські аеропорти зріс більш ніж удвічі: з 12,9 млн осіб у 2015 році, до понад 24 млн осіб у 2019 році.

Це стало історичним максимумом для держави [8]. Основними центрами концентрації авіатуристичних потоків були міжнародні аеропорти (табл.1) [9]:

Аеропорт «Київ» (Бориспіль): 15 млн 260,3 тис. пасажирів (+ 21,1%);

Аеропорт «Київ» (Жуляни): 2 млн 617,9 тис. пасажирів (+ 6,9%);

Аеропорт Львів: 2 млн 217,4 тис. пасажирів (+ 38,8%);

Аеропорт Одеса: 1 млн 694 тис. пасажирів (+ 17,1%);

Аеропорт Харків: 1 млн 340,8 тис. пасажирів (+ 40%);

Аеропорт Запоріжжя: 392,8 тис. пасажирів (+ 6,3%);

Аеропорт Дніпро: 338,9 тис. пасажирів (+ 13,3%).

Таблиця 1.

Характеристики основних аеропортів України (2019 р)

№ з/п	Аеропорт (місто)	Пасажиро-потік у 2019 р., млн осіб	Основні авіакомпанії	Основні напрямки польотів	Особливості розвитку
1	Київ (Бориспіль)	15,3	MAU, SkyUp, Turkish Airlines, Ryanair	Лондон, Париж, Варшава, Стамбул, Дубай, Торонто, Нью-Йорк	Головний міжнародний хаб України
2	Київ (Жуляни)	2,6	Wizz Air, Ryanair, SkyUp	Берлін, Вільнюс, Будапешт, Рим, Варшава	Лоукост-орієнтований аеропорт
3	Львів	2,2	Ryanair, LOT, Wizz Air	Варшава, Відень, Мілан, Мюнхен, Прага	Західний туристичний хаб
4	Одеса	1,6	Turkish Airlines, Ryanair, Austrian Airlines	Стамбул, Відень, Тель-Авів, Афіни, Катовіце	Курортно-діловий напрям
5	Харків	1,3	Wizz Air, Pegasus, LOT, SkyUp	Стамбул, Варшава, Будапешт, Відень	Регіональний центр для сходу
6	Запоріжжя	0,5	Turkish Airlines, SkyUp, MAU	Стамбул, Варшава, Відень	Новий термінал відкрито у 2020 р.; розвиток внутрішніх рейсів
7	Дніпро	0,3	Windrose, MAU	Київ, Львів, Одеса	Обмежені можливості через технічний стан аеропорту
8	Інші (Херсон, Чернівці, Івано-Франківськ, Миколаїв)	~0,4 (сукупно)	SkyUp, MAU, чартерні оператори	Туреччина, Єгипет, внутрішні рейси	Обслуговували сезонні та чартерні рейси

Джерело: Сформовано автором на основі [8, 9].

Розвинена мережа авіасполучень сприяла зростанню міжнародного туризму, ділової мобільності та зміцненню позицій України на європейському туристичному ринку. До пандемії авіатуризм виступав одним із провідних напрямів транспортного туризму, забезпечуючи мобільність населення, розширення міжнародних контактів і збільшення обсягів в'їзного та виїзного туристичного потоку. До початку війни аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського, обслуговував майже 40 авіакомпаній і 140 напрямків, при цьому прогнозувалося подальше зростання. У 2019 році він отримав нагороду «Найкращий аеропорт із пасажиропотоком до 4 млн осіб» на міжнародному форумі Routes Silk Road [9].

Звичайно, пандемія Covid-19 негативно позначилась на діяльності аеропортів і вони зазнали значних збитків. Втім, у 2021 р авіаційна галузь України почала стрімко відновлюватись. До початку повномасштабної війни Україна демонструвала стабільне зростання показників у галузі туризму, що значною мірою було пов'язано з розвитком авіаційного транспорту. До повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 року на ринку України працювали національні та міжнародних авіаперевізники, серед яких найбільш помітними авіакомпаніями були такі як:

Ukraine International Airlines (MAU) – флагманська авіакомпанія країни, яка здійснювала рейси до понад 60 напрямків у Європі, Азії, Африці та Північній Америці (зокрема, регулярні рейси до Нью-Йорка, Торонто, Дубая, Стамбула, Лондона, Парижа, Варшави, Вільнюса);

SkyUp Airlines – український лоукостер, заснований у 2018 році, який швидко розширив маршрутну мережу (переважно туристичні напрямки: Анталія, Барселона, Рим, Ларнака, Тіват, Батумі, Єгипет);

Windrose Airlines (Роза Вітрів) – орієнтувалася на чартерні та регулярні рейси всередині України та до курортних зон;

Azur Air Ukraine, Bravo Airways, Jonika Airlines, Anda Air – забезпечували чартерні програми туроператорів на масові туристичні напрямки (Єгипет, Туреччина, Чорногорія, Іспанія, Греція);

На український ринок активно виходили європейські лоукостери:

Ryanair (Ірландія) – понад 40 напрямків із Києва, Львова, Харкова та Одеси;

Wizz Air (Угорщина) – рейси до Польщі, Німеччини, Італії, Угорщини, Великої Британії;

LOT, Lufthansa, Turkish Airlines, Air France, KLM, Austrian Airlines, Pegasus, Qatar Airways, Emirates – здійснювали регулярні міжнародні перевезення. Завдяки розширенню мережі лоукост-перевізників і

модернізації аеропортів спостерігалось зростання виїзного туризму, особливо до ЄС, Туреччини, Єгипту та Грузії [9]. Водночас також зростає і в'їзний туризм: за даними Державного агентства розвитку туризму, у 2019 році Україну відвідало близько 14 млн іноземних туристів, більшість з яких прибували повітряним транспортом. [10]: Активний розвиток авіаційної інфраструктури сприяв інтеграції України до європейського авіаційного простору (ЕСАА). Мережа авіасполучень сприяла зростанню міжнародного туризму, ділової мобільності та зміцненню позицій України на європейському туристичному ринку.

Активний розвиток авіаційної інфраструктури сприяв інтеграції України до європейського авіаційного простору (ЕСАА). Отже основними трендами довоєнного періоду були:

- активне розширення присутності європейських лоукостерів (Ryanair, Wizz Air);
- розвиток внутрішніх рейсів (Київ – Львів, Київ – Одеса, Київ – Харків, Київ – Запоріжжя);
- зростання туристичних чартерів до Туреччини, Єгипту, Чорногорії, Греції;
- модернізація аеропортів Львова, Одеси, Запоріжжя, Херсона;
- інтеграція до Єдиного авіаційного простору з ЄС (у жовтні 2021 року підписано Угоду про спільний авіаційний простір з ЄС)/

На даній картосхемі представлені діючі, потребуючі ремонту та нефункціонуючі аеропорти України станом на 2021 р.



Рис. 1. Карта цивільних аеропортів України станом на 2021 р. [10]

Разом з тим, у публікаціях дослідників та звітах Державіаслужби України відзначались і негативні моменти такі як:

- надмірна концентрація пасажиропотоків у кількох великих хабах (Київ (Бориспіль), Львів, Одеса);
- відсутність сучасних терміналів або їх низька пропускна спроможність;
- висока вартість обслуговування рейсів порівняно з конкурентами у Східній Європі;
- зношеність злітно-посадкових смуг або потреба в їхній реконструкції (зокрема, регіональних аеропортів: Черкаси, Полтава, Вінниця, Хмельницький, Чернівці);
- багато аеропортів мали непрозору систему управління, особливо комунальні;
- політичні призначення, затримки з модернізацією, непрозорі тендери;
- відсутність довгострокової стратегії розвитку авіаційної інфраструктури.

Крім, цього пасажирські літаки часто ламались, спостерігались неплатежі туроператорів за надані послуги. Взаємовідносини між туристичними операторами, мандрівниками та авіаперевізниками потребували посиленого державного контролю й додаткового регулювання [5].

Підписання Угоди між Україною та Європейським Союзом про Спільний авіаційний простір 12 жовтня 2021 року стало ключовою подією для лібералізації українського авіаційного ринку та інтеграції у європейський регуляторний простір. Документ передбачає повне зняття обмежень на маршрути і частоту рейсів між Україною та державами ЄС, що відкрила доступ усім авіакомпаніям ЄС до українського ринку та навпаки, і сформулювала б умови для зростання конкуренції, приходу нових перевізників та зміцнення позицій low-cost авіаліній [12]. Для забезпечення підвищення якості послуг і посилення прав споживачів дана Угода зобов'язує Україну імплементувати європейські стандарти в галузі авіаційної безпеки, сертифікації, управління повітряним рухом та захисту прав пасажирів, включно з положеннями Regulation EC 261/2004. За оцінками Європейської Комісії, створення Спільного авіаційного простору має забезпечити розвиток

ринкової конкуренції, зростання прямих авіасполучень та економічні вигоди через розширення мобільності населення, зміцнення туризму та збільшення інвестиційної привабливості авіаційної інфраструктури України [11]. У сукупності це може стати підґрунтям для структурного перетворення авіаційної галузі, посилення міжнародної конкурентоспроможності та розширення участі України в європейських транспортних потоках.

На жаль реалізація угоди була призупинена у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну у лютому 2022 року. З початком бойових дій, російські війська почали активні ракетні обстріли всіх ключових аеродромів України, намагаючись позбавити її можливості забезпечувати протиповітряну оборону.

Оцінка прямих втрат галузі (аеропортів, аеродромів, авіаційної техніки, аеронавігаційного обладнання) складає близько \$2 млрд. Ці втрати включають не тільки матеріальні збитки, але й недоотримані доходи від пасажирських та вантажних перевезень, а також знецінення активів аеропортів. З 35 аеродромів України було пошкоджено 19, зокрема 12 цивільних і 7 аеродромів подвійного призначення (без урахування військових аеродромів). Частина аеродромів зазнала повторних обстрілів [12]. Загальні збитки міжнародного аеропорту «Київ» (Бориспіль) від російської агресії оцінюються в €500 млн [13].

Унаслідок ракетних ударів та інших бойових дій були повністю або майже знищені аеропорти в таких містах як: Вінниця, Івано-Франківськ, Херсон, Кривий Ріг. Ці аеропорти зазнали значних руйнувань, що ускладнює їх відновлення та подальшу експлуатацію. В аеропорту в Кропивницькому внаслідок ракетного удару зруйновані ангари. В аеропортах в Одесі та Рівному пошкоджено злітно-посадкові смуги, що ускладнює відновлення регулярних рейсів. Інші аеропорти теж зазнали пошкоджень, які впливають на їхню здатність до відновлення польотів [14].

Оцінка збитків та пошкоджень є важливою для планування відновлення та залучення необхідного фінансування. Відновлення аеропортів є складним і тривалим процесом, що потребує значних фінансових та матеріальних ресурсів. Прогнозується, що відновлення деяких аеропортів може зайняти кілька років, залежно від рівня пошкоджень та доступних ресурсів.

Відновлення авіаційного сполучення є особливо важливим для відновлення туризму після кризових або воєнних періодів. Повітряні перевезення виступають не тільки індикатором стабілізації економічної ситуації, а й потужним інструментом відновлення мобільності населення. Міжнародний досвід показує, що відновлення авіасполучення стимулюватиме активізацію ділових, гуманітарних та рекреаційних поїздок, забезпечуватиме доступ туристів до безпечних та відновлених регіонів, сприятиме притоку іноземних туристів та інвесторів. Наприклад, відбудова аеропортів після бойових дій у Хорватії сприяла розвитку в'їзного рекреаційного туризму. Шрі-Ланка (після закінчення громадянської війни 2009 р) провела агресивну маркетингову кампанію, спростила візові процедури та інвестувала в інфраструктуру авіатуризму, внаслідок чого туристичний потік відновився і навіть зростав упродовж кількох років. Отже, відновлення авіасполучення має великий потенціал не тільки для виїзного туризму, але й для відновлення туристичних потоків з-за кордону. Коли рейси повернуться – мільйони людей, зможуть потрапити в Україну. У перспективі можна очікувати зростання інтересу як до звичних туристичних маршрутів (пізнавальних (історико-культурних), лікувально-оздоровчих, екологічних), так і до «нового досвіду», тривалої війни, спрямованого на відвідування пам'ятних місць, пов'язаних з наслідками військової агресії (Буча, Ірпін'), відбудову та зміну способу життя, реконструкцію («туризм відновлення», волонтерські поїздки), а також знайомство з новою Україною. Збільшенню туристичних потоків сприятиме запуск авіарейсів недорогих перевізників (лоукостерів), подорожувати якими стане дешевше й зручніше, тому буде стимулювати відновлення бізнес-туризму, сімейних візитів, культурних обмінів тощо.

Відновлення і розвиток авіатуризму має базуватися на трьох взаємопов'язаних цілях таких як: безпека й відновлення інфраструктури; інтеграція в європейський авіаційний простір як механізм довгострокової стабільності й зростання; створення стійкої й конкурентної авіаційної екосистеми. Виходячи з цього, для відновлення авіатуризму в Україні доцільно реалізувати стратегію поетапного відкриття повітряного простору для цивільних перевезень, яка передбачатиме реалізацію таких заходів, як:

- забезпечення безпечної регенерації та модернізації авіаційної інфраструктури та авіапарку;
- розробка спеціальної державної пільгової програми за участю національних та міжнародних банків для сприяння модернізації авіапарку;
- інтеграція регуляторних і сертифікаційних практик відповідно до європейських стандартів (адаптація національного законодавства для виконання вимог EASA/Eurocontrol, проведення сертифікації українських аеропортів і перевізників);
- відновлення внутрішньої маршрутної мережі для стимулювання внутрішнього авіатуризму;
- створення програм перекваліфікації для авіаційного персоналу, інвестування в тренінгові центри,
- залучення міжнародних перевізників та інвесторів для відновлення міжнародних сполучень, шляхом запровадження пакетів стимулів для повернення міжнародних перевізників (slot-поступки, тимчасові знижки на аеропортові збори);
- створення програм підтримки місцевих перевізників (кредитні лінії, гранти на оновлення флоту), лізинг і організація спільних підприємств з іноземними партнерами;

- забезпечення «зеленого» та стійкого розвитку авіаінфраструктури (посилення вимог до енергоефективності нових терміналів, запровадження екологічних стандартів та стимулювання використання чистіших типів палива).

Досягнення цілей повинне бути поетапним, прозорим, забезпеченим фінансово та орієнтоватись на стійкість та екологічність. Світові та європейські ініціативи вже прогнозують великі пакети підтримки реконструкції, що можуть бути спрямовані в авіаційний сектор. Також необхідним є створення маршрутної матриці внутрішніх рейсів, залучення до роботи регіональних аеропортів, субсидіювання у перехідний період соціально важливих та туристичних напрямків, розвиток міжмодальних логістичних вузлів для зручності туристів. Крім цього, в післявоєнний період налагодження співпраці між авіакомпаніями та туроператорами потребує впровадження інституційних, комерційних і маркетингових механізмів, спрямованих на спільне планування маршрутів, розвиток пакетних туристичних продуктів, цифрову інтеграцію та державну підтримку нових авіаційно-туристичних проєктів. У післявоєнний період система управління авіаційною галуззю України адаптуватиметься до поглибленої співпраці з європейськими авіаційними інституціями. Незважаючи на воєнні ризики, українські авіаційні органи – Державна авіаційна служба України та ДП «Укрерорух» – продовжують свою діяльність і вже формують підґрунтя для оперативного відновлення авіаційних перевезень. Очікується, що Євроконтроль відіграватиме провідну координаційну роль у відновленні послуг з організації повітряного руху України як складової європейської авіаційної мережі. Відповідно, рішення щодо відкриття повітряного простору та авіаційних маршрутів ухвалюватимуться у тісній взаємодії з європейськими регуляторними органами [15].

Планується, що після війни держава активніше залучатиме приватний капітал до відбудови та управління аеропортами, при цьому ключову роль відіграватимуть концесії. Досвід довгострокової оренди аеропорту «Київ» (Жуляни) показав переваги такої моделі. Уряд за підтримки міжнародних партнерів уже вивчає можливості концесій для інвестицій у термінали, злітні смуги, вантажні комплекси та цифрові системи найбільших авіахабів – «Борисполя», «Львова» та «Одеси». Також планується участь іноземних інвесторів у реконструкції регіональних летовищ, що сприятиме розвитку внутрішньої авіаційної мережі, туризму та логістики. Після набуття чинності Угоди про спільний авіаційний простір з ЄС нові оператори працюватимуть за європейськими стандартами, що підвищить довіру міжнародних інвесторів та інтеграцію України в європейську транспортну систему [15].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Відновлення авіатранспортних сполучень має вирішальне значення для розвитку міжнародного туризму, оскільки саме авіація забезпечує швидко, безпечно й доступно мобільність між країнами та континентами. Воно сприятиме відновленню туристичних потоків, поверненню іноземних гостей і активізації ділових та культурних поїздок, що у свою чергу, підвищить доступність країни, стимулюватиме роботу туроператорів, розвиток готельного бізнесу та супутніх галузей. Це стимулюватиме зростання валютних надходжень, активізацію міжнародної співпраці, формування позитивного іміджу та інтеграції у світовий туристичний простір. Таким чином, відновлення авіатранспортних сполучень є не лише технічним або інфраструктурним процесом, а й ключовою умовою поживлення міжнародного туризму та його подальшого розвитку. Відновлення авіаперевезень створює стратегічну можливість для підвищення внутрішньої туристичної мобільності. Правильно сплановані внутрішні рейси, інтеграція з регіональними туроператорами та стимулювання попиту можуть зробити внутрішній туризм важливим чинником економічного відновлення України, забезпечити робочі місця та сприяти стабілізації регіонів після війни. Отже, відновлення авіатуризму – це не тільки транспортне завдання, це складна міжсекторна програма з економічним, гуманітарним та іміджевим ефектом. Сприятливим підґрунтям для реалізації комплексної стратегії є наявність міжнародних правових механізмів інтеграції, а також готовність донорів фінансувати реконструкцію та заяви ключових авіакомпаній про готовність повернутись після гарантій безпеки. Таким чином, авіатуризм є важливою складовою туристичної системи держави, а авіаційний транспорт є ключовим чинником її відновлення, стабілізації та подальшого розвитку. Саме від ефективності функціонування повітряного транспорту залежить темп відродження туристичної галузі та її здатність інтегруватись у глобальні процеси сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів налагодження та розвитку співпраці між авіакомпаніями й туроператорами в післявоєнний період. Зокрема, перспективними є дослідження інституційних і правових умов такої взаємодії, моделей державно-приватного партнерства, а також комерційних форматів спільного планування маршрутних мереж та формування пакетних туристичних продуктів. Особливої уваги потребує аналіз можливостей цифрової інтеграції систем бронювання та обміну даними, а також оцінка ефективності спільних маркетингових стратегій на міжнародних туристичних ринках.

Література

1. Ареф'єва О. В., Сімкова Т. О., Лисиця Ю. Б. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг авіатранспортних підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 224–232.

2. Бойко Ю. А. Якість авіаційних послуг: досвід і проблеми. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2022. Том 1. № 3.
3. Запорожець В., Шматко М. Аеропорт: організація, технологія, безпека. Київ: Дніпро, 2002. 168 с.
4. Дудник, І., Борисюк, О., & Сайчук, В. (). Особливості менеджменту якості авіаційних послуг в туризмі. Економіка та суспільство, 2023 (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-626>
5. Монастирський В.Р. Проблеми авіап перевезень у міжнародному туризмі в Україні. Вісник Львівського університету. Серія географічна 53 (2019).
6. Rutynskyi M., Kushniruk H. (2022). European low-cost airlines in Ukraine: features of entry and consolidation in the national market. In Catenazzo G. (Ed). Challenges and Opportunities for Transportation Services in the Post-COVID-19 Era. Hershey, USA: IGI Global. (pp.104-139 <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8840-6.ch006>
7. Федяєва О. О. Особливості фінансування інноваційного розвитку аеропортів. Ефективна економіка 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1571>
8. Аеропорти України обслужили 24,3 млн пасажирів в 2019 році URL: https://www.avianews.com/ukraine/2020/01/13/airports_ukraine_2019_results_statistics/
9. Державіаслужба України. Звіт про основні показники діяльності авіаційної галузі України за 2019–2021 роки. Київ: Державіаслужба України, 2022. URL: <https://avia.gov.ua>
10. Rebuilding airports fit for heroes URL: https://www.aerosociety.com/news/rebuilding-airports-fit-for-heroes/?utm_source
11. Європейська комісія. Угода між Україною та Європейським Союзом про спільний авіаційний простір (ECAA), підписана 12 жовтня 2021 року. URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu-ukraine-common-aviation-area-agreement.html?utm_source=chatgpt.com
12. Аеропорт – у кожному регіоні: повітряні ворота яких українських міст потребують реконструкції. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/02/19/infografika/suspilstvo/aeroport-kozhnu-oblast-povitryani-vorota-yakyyh-ukrayinskykh-mist-potrebuyut-rekonstrukciyi>
13. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
14. Війна в Україні: які цивільні аеропорти були зруйновані чи пошкоджені під час бойових дій. Слово і діло. Аналітичний портал. URL: https://www.slovoidilo.ua/2023/05/09/infografika/ekonomika/vijna-ukrayini-yaki-cyvilni-aeroporti-buly-zrujnovani-chy-poshkodzeni-bojovyyh-dij?utm_source=chatgpt.com
15. Післявоєнний авіапростір України: що зміниться в правилах, у власності, у реконструкції URL: <https://kostrzhevskiy.com/pislyavoyennyj-aviaprostir-ukrayiny/>

References

1. Arefieva, O. V., Simkova, T. O., Lysytsia, Yu. B. Organizational and Economic Support for Service Quality Management in Air Transport Enterprises. Business Inform, 2018, No. 12, pp. 224–232. (in Ukrainian).
2. Boiko, Yu. A. Quality of Aviation Services: Experience and Problems. Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technology, 2022, Vol. 1, No. 3.
3. Zaporozhets, V., Shmatko, M. Airport: Organization, Technology, Safety. Kyiv: Dnipro, 2002. 168 p.
4. Dudnyk, I., Borysiuk, O., & Saichuk, V. Features of Quality Management of Aviation Services in Tourism. Economics and Society, 2023 (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-626>
5. Monastyrskyi, V. R. Problems of Air Transport in International Tourism in Ukraine. Bulletin of Lviv University. Geographical Series, 53 (2019).
6. Rutynskyi, M., Kushniruk, H. (2022). European Low-Cost Airlines in Ukraine: Features of Entry and Consolidation in the National Market. In Catenazzo, G. (Ed.), Challenges and Opportunities for Transportation Services in the Post-COVID-19 Era. Hershey, USA: IGI Global, pp. 104–139. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8840-6.ch006>
7. Fedyaieva, O. O. Features of Financing Innovative Development of Airports. Effective Economy, 2012, No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1571>
8. Airports of Ukraine Served 24.3 Million Passengers in 2019. URL: https://ukraine-itm.com.ua/uk-UA/press/news/3620.aspx?utm_source=chatgpt.com
9. Rebuilding Airports Fit for Heroes. URL: https://www.aerosociety.com/news/rebuilding-airports-fit-for-heroes/?utm_source
10. Airport in Every Region: Air Gates of Ukrainian Cities Requiring Reconstruction. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/02/19/infografika/suspilstvo/aeroport-kozhnu-oblast-povitryani-vorota-yakyyh-ukrayinskykh-mist-potrebuyut-rekonstrukciyi>
11. European Commission. Agreement between Ukraine and the European Union on the Common Aviation Area (ECAA), signed on October 12, 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu-ukraine-common-aviation-area-agreement.html?utm_source=chatgpt.com
12. State Aviation Administration of Ukraine. Report on Key Performance Indicators of the Aviation Sector of Ukraine for 2019–2021. Kyiv: State Aviation Administration of Ukraine, 2022. URL: <https://avia.gov.ua>
13. Report on Direct Infrastructure Losses from Destruction Caused by Russia's Military Aggression against Ukraine as of November 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
14. War in Ukraine: Which Civil Airports Were Destroyed or Damaged During Hostilities. URL: https://www.slovoidilo.ua/2023/05/09/infografika/ekonomika/vijna-ukrayini-yaki-cyvilni-aeroporti-buly-zrujnovani-chy-poshkodzeni-bojovyyh-dij?utm_source=chatgpt.com
15. Post-War Aviation Space of Ukraine: Changes in Rules, Ownership, and Reconstruction. URL: <https://kostrzhevskiy.com/pislyavoyennyj-aviaprostir-ukrayiny/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-38>

УДК 502/504:528:712.4(477.43)

JEL Classification: Q 26; Q50

СКРИПЧУК Петро

Національний університет водного господарства та природокористування

<https://orcid.org/0000-0002-2835-4711>

e-mail: petroskrypchuk@gmail.com

РИБАК Віктор

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3430-2704>

e-mail: ribakvv@ukr.net

КАЗИМІРОВА Людмила

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5063-8764>

e-mail: kazimirovaliu@khmnu.edu.ua

ШЕВЧЕНКО Сергій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7558-255X>

e-mail: shevchenkos@khmnu.edu.ua

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ГІС-МОДЕЛЬ ОЗЕЛЕНЕННЯ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО В УМОВАХ ЗМІН КЛІМАТУ

У статті досліджено еколого-економічну ефективність озеленення міста Хмельницького в умовах сучасних кліматичних змін та розроблено ГІС-модель просторового аналізу зелених насаджень. Визначено основні екологічні функції міських зелених зон, зокрема їх вплив на мікроклімат, якість повітря, водний баланс та біорізноманіття. Проведено економічну оцінку ефективності від озеленення та проаналізовано еколого-економічну ефективність впливу автотранспорту на довкілля, що підтвердило значний соціально-економічний ефект від розвитку зеленої інфраструктури. За допомогою ГІС-технологій створено модель, яка дозволяє виявити диспропорції у розподілі зелених насаджень, визначити пріоритетні території для їхнього збільшення та оптимізувати планувальні рішення. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегій адаптації міста до змін клімату та підвищення його екологічної стійкості.

Ключові слова: еколого-економічна ефективність озеленення; геоінформаційна модель; зміни клімату.

SKRYPCHUK Petro

The National University of Water and Environmental Engineering

RYBAK Victor, KAZIMIROVA Liudmila, SHEVCHENKO Sergii

Khmelnytskyi National University

ECOLOGICAL AND ECONOMIC EFFICIENCY AND GIS MODEL OF URBAN GREENING IN KHMELNYTSKYI UNDER CLIMATE CHANGE CONDITIONS

The article presents a comprehensive study of the ecological and economic efficiency of urban greening in the city of Khmelnytskyi under the increasing influence of climate change in the context of sustainable development of urban ecosystems. Particular attention is focused on identifying the key ecological functions of urban green areas, which ensure microclimate stabilization, improvement of air quality, regulation of the water balance, and maintenance of local biodiversity. The study highlights the importance of green spaces as elements of the city's natural-ecological framework that contribute to enhancing the resilience of the urban environment to growing anthropogenic pressures.

An ecological and economic assessment of the effectiveness of greening is carried out, including an analysis of electricity consumption for street lighting, heating, and cooling of buildings, which is especially relevant under martial law in Ukraine and the deficit of energy resources. Special attention is given to examining the environmental impact of motor vehicles and determining the role of green infrastructure in reducing negative consequences of transport loads. The results demonstrate a significant ecological and economic effect of expanding green areas, particularly due to reduced pollution levels, lower incidence of diseases among residents, increased living comfort, and an overall improvement of the urban environment.

Using GIS technologies, a spatial model was developed to analyze objects of the nature reserve fund, recreational areas, and green plantings, enabling the identification of disproportions in their distribution, determination of territories with insufficient greening, and justification of priority directions for green infrastructure development. The research findings may be used to form urban climate adaptation strategies, improve planning decisions, and enhance the ecological resilience of urbanized territories.

Keywords: ecological and economic efficiency of greening; geoinformation model; climate change.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах кліматичних змін дедалі більше політичних рішень і стратегій концентруються навколо зниження викидів парникових газів, що є цілком логічно з огляду на їхній вплив на формування парникового ефекту. Підвищення концентрації вуглекислого газу в атмосфері спричиняє численні довгострокові та часто незворотні негативні наслідки для навколишнього середовища, добробуту людства та призводить до економічних збитків. Зокрема, це стосується зростаючого ризику нестачі продовольства та прісної води, збільшення частоти й інтенсивності екстремальних погодних явищ, ураганів, масштабних посух, втрати біорізноманіття та загибелі людей. Ці явища, у свою чергу, поглиблюють соціальну нерівність, створюючи дисбаланс у доступі до базових ресурсів між різними країнами та групами населення, що особливо яскраво виражено в сучасних урбоекосистемах.

Актуальність та важливість обраної теми також підтверджують глобальні цілі збалансованого розвитку до 2030 року (25-27 вересня 2015 року, Саміт під час 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН) передбачають: 1. Ціль 11. Зробити міста і населені пункти інклюзивними, безпечними, життєстійкими та збалансованими; 2. Ціль 15. Забезпечити захист і відновлення наземних екосистем і сприяти їх збалансованому використанню; припинити процес деградації земель і розпочати їх відновлення та зупинити втрати біорізноманіття (Мал. 1.).

Однак обмеження викидів вуглекислого газу є недостатнім для забезпечення сталого розвитку. Інші атмосферні забруднювачі, зокрема оксиди азоту, діоксид сірки та тверді частинки (PM₁₀ і PM_{2.5}), чинять не менш серйозний вплив як на глобальні кліматичні процеси, так і на локальні, зокрема і на здоров'я людей та стан урбоекосистем. У багатьох випадках ці забруднювачі мають ще сильніший короткостроковий вплив на навколишнє середовище та якість життя людини. Попри високу обізнаність щодо проблеми забруднення повітря, вона залишається порівняно маргіналізованою в політичних дискусіях, особливо у глобальному контексті, також мало уваги звертається на питання економічних збитків від забруднення навколишнього середовища, перегріву міст через недостатню кількість зелених насаджень, перевитрати енергоресурсів на охолодження приміщень, автомобілів та міського транспорту, погіршення самопочуття населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями еколого-економічної ефективності зелених насаджень та їх ролі в збереженні довкілля та здоров'я населення займалися багато українських та зарубіжних вчених, зокрема А.А. Гречко провела аналіз досвіду та переваг застосування зелених дахів як елементу зеленої інфраструктури, що прямо стосується економіко-екологічного ефекту озеленення міської забудови. Дослідженням можливості зелених інфраструктурних рішень у сфері міського транспорту, включно з критеріями ефективності зеленої інфраструктури займалися А.В. Шлапак, О.А. Юрченко, К.О. Никонюк. Грунтовний аналіз ролі екологічних податків як інструменту підтримки зеленої економіки та стійкої інфраструктури провели О.І. Тверезовська та Я.В. Самусевич., також ці автори дослідили фінансову підтримку розвитку зеленої інфраструктури, включаючи міжнародні практики, а також український контекст щодо екологічного фінансування. Зокрема, Гавриш В. І. проводив дослідження еколого-економічної ефективності мобільних енергетичних засобів з електричним приводом враховуючи витрати та забруднення атмосферного повітря [1]. Португальський дослідник Carlos Oliveira Cruz провів дослідження економічної ефективності «зелених дахів та стін» та провів порівняння фінансових результатів та екологічних і соціальних переваг. Marija Vočkarjova провела монетизацію екосистемних вигод озеленення в ЄС, виявивши важливість озеленення для покращення якості повітря. Turcu C. у дослідженні Лондона довела кореляцію між зеленими зонами, охороною здоров'я та адаптацією до клімату.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявність окремих досліджень, присвячених озелененню міських територій, для м. Хмельницький залишається низка важливих аспектів, які досі не отримали належного наукового опрацювання та потребують комплексного аналізу. На сьогодні не достатньо висвітлені питання, які б дозволяли визначити внесок зелених насаджень у покращення мікроклімату, очищення повітря, регулювання водного балансу та формування біорізноманіття; також відсутня оцінка економічних та соціальних вигод від цих процесів в умовах змін клімату. Не проводився еколого-економічний аналіз впливу транспортного навантаження на довкілля з урахуванням озеленення урбоекосистем, також у міському управлінні відсутні інтегровані ГІС - моделі, здатні аналізувати великі масиви просторових даних та підтримувати ухвалення ефективних рішень щодо розвитку озелених територій.

ПРОЕКЦІЇ	ПРИНЦИПИ	ПРАКТИЧНІ ВИМОГИ
Природний капітал є ключовою складовою добробуту суспільства	Задачі управління земельними, водними та біологічними ресурсами визначаються суспільством.	Орієнтація на функціональні взаємозв'язки та процеси в екосистемах
Екосистемні послуги один із провідних елементів екосистемного підходу до управління економічними суб'єктами	Управління має бути, по можливості, максимально децентралізованим.	
	Органи управління екосистемами повинні враховувати вплив своєї діяльності (фактичне або можливе) на суміжні або будь-які інші екосистеми.	
Матеріальні суспільні потреби в природних благах необхідно контролювати, оптимізувати, і навіть знижувати, якщо баче зростання загрожує деградації екосистем	Визначивши можливість позитивних результатів управління, необхідно, усвідомлювати функціонування екосистеми та здійснювати управління нею в економічному контексті. Будь-яка така програма управління екосистемою повинна: а) усувати диспропорції в структурі ринку, які негативно впливають на біологічне різноманіття; б) надавати стимули для збереження біологічного різноманіття та стійкого використання; в) у міру можливості зосереджувати усі витрати та вигоди всередині самої екосистеми.	Сприяння справедливому користуванню природними благами
Сталий розвиток економіки забезпечується відтворенням природного капіталу	Одним із першочергових завдань екосистемного підходу є збереження структури та функцій екосистеми з метою підтримки екосистемних послуг.	Використання стратегії адаптаційного управління
	Управління екосистемами повинно здійснюватися тільки в межах природного функціонування	
Природні можливості екосистем розглядаються як внутрішні чинники економічного розвитку	Екосистемний підхід необхідно здійснювати у відповідних просторових та часових межах.	Здійснення управління за допомогою заходів, які відповідають проблемі на засадах максимальної децентралізації у відповідних випадках
	Враховуючи мінливість часових характеристик та можливість отримання наслідків у довгостроковому періоді, властивих екосистемним процесам, цілі управління екосистемою мають бути довгостроковими.	
Пріоритет природного відтворення природного капіталу над вартісним	При управлінні екосистемами необхідно враховувати неминучість змін.	Забезпечення міжвидомчої взаємодії
Погіршення стану екосистеми визначається зниженням її відтворювальних функцій (зниженням потоку екосистемних послуг і благ), які можуть, до певних меж, компенсуватися фізичним капіталом	Екосистемний підхід повинен забезпечувати досягнення належної рівноваги між збереженням та використанням біологічного різноманіття та їх інтеграцію.	
	Екосистемний підхід повинен враховувати будь-які форми відповідної інформації, включаючи наукову інформацію, а також знання, інновації та практику місцевих громад.	
	До реалізації екосистемного підходу мають бути залучені усі зацікавлені групи суспільства.	

Мал. 1. Принципи екосистемного підходу до управління економічними системами (згідно з Додатком 3 П'ятої Конференції Сторін «Конвенції про охорону біорізноманіття»)

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз еколого-економічної ефективності озеленення міста Хмельницький в умовах змін клімату та побудова просторової ГІС-моделі зелених зон для прийняття управлінських рішень згідно концепції сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегії урбаністичного озеленення, зокрема засновані на принципах зеленої інфраструктури та природоорієнтованих рішеннях, демонструють значні довгострокові економічні переваги. До них можна віднести скорочення витрат на енергоспоживання будівель та транспорту, зниження навантаження на систему охорони здоров'я та зростання ринкової вартості нерухомості. Водночас реалізація таких стратегій часто ускладнюється відсутністю територій для зелених зон, створення та утримання інфраструктури, а також через недостатню поінформованість населення і хибні уявлення щодо ефективності подібних ініціатив через відсутність екологічного виховання. Бюджети міст зазвичай обмежені, що призводить до залежності проєктів від короткострокового або одноразового фінансування, що, у свою чергу, ставить під загрозу їхню стабільність, особливо в нашій державі це ще ускладнюється умовами військового стану.

Як правило, державне фінансування покриває лише капітальні витрати, передбачаючи обмежене фінансування лише поточних витрат на обслуговування зелених зон та їхню експлуатацію. В результаті цього, багато проєктів стикаються з нехтуванням через обмежені ресурси для планового обслуговування, що

звичайно призводить до деградації зелених насаджень. Для подолання цих викликів важливим є запровадження сталих фінансових інструментів, включно з державно-приватними партнерствами, а також механізмами участі громад у фінансуванні та особливо в управлінні міською зеленою інфраструктурою, що своєю чергу сприятиме більш раціональному та прозорому розподілу територій між зеленими зонами та забудовою.

Крім того, природоорієнтовані рішення часто є фінансово вигіднішою альтернативою порівняно з традиційною «сірою» інфраструктурою – наприклад, у сфері управління водними ресурсами, де вони можуть ефективніше запобігати затопленням і сприяти кліматичній адаптації. Аргументом на користь таких рішень є також потенційне покращення здоров'я населення, зокрема через зниження рівня забруднення повітря та зменшення теплового навантаження, що також є надзвичайно актуальним і для м. Хмельницький. Попри те, що добробут часто важко оцінити у кількісних показниках, аналіз потенційного зменшення витрат на охорону здоров'я може бути підтвердженням доцільності інвестицій у зелену інфраструктуру.

Забруднення повітря міст чинить серйозну шкоду для здоров'я населення, зокрема це підтверджують і міжнародні дослідження. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, щорічно близько 3,7 млн людей у світі помирають передчасно внаслідок впливу шкідливих речовин у повітрі. Особливо вразливими є мешканці урбоєкосистем із високою щільністю населення та низькою якістю повітря, а також діти, літні люди та особи з хронічними захворюваннями.

Клінічні дослідження доводять, що забруднене повітря значно підвищує ймовірність розвитку серйозних захворювань, зокрема інсульту, серцево-судинних хвороб, раку легенів, хронічного бронхіту та астми. Найбільш поширеними причинами смертності, пов'язаними із забрудненням атмосферного повітря, залишаються серцево-судинні захворювання та інсульт.

Вплив забрудненого повітря не обмежується сферою охорони здоров'я. Існують також суттєві економічні наслідки, які проявляються у зростанні бюджетного навантаження на системи охорони здоров'я, зниженні продуктивності праці, збільшенні кількості днів непрацездатності та загальному зниженні якості життя.

Збільшення площ зелених насаджень поліпшують якість повітря та здоров'я населення, зокрема рослини поглинають CO₂, пил, NO₂, SO₂ та інші забруднювачі, відповідно у місті з високим рівнем озеленення зменшується кількість респіраторних захворювань, знижується навантаження на систему охорони здоров'я, зменшуються втрати робочого часу через хвороби. Таким чином, забруднення повітря постає не лише як екологічна, а й як соціально-економічна проблема.

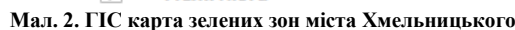
Враховуючи контекст глобальних змін клімату, міста України, зокрема місто Хмельницький, стикається з новими екологічними, соціальними та економічними викликами. Одним із ефективних інструментів адаптації до кліматичних змін саме і є озеленення міського простору, яке відіграє ключову роль у зниженні температурного навантаження, покращенні якості повітря, зменшенні витрат на енергоспоживання та підвищенні добробуту та якості життя мешканців [2].

У роботі Б. Б. Артамонова, С. М. Шевченка та А. О. Дячука «Прогноз впливу кліматичних змін у Хмельницькій області на навколишнє середовище і населення», проведені дослідження щодо кліматичних змін регіону з 2005 року, де автори стверджують, що за результатами проведеного аналізу до 2025 р. на території Хмельницької області можливе істотне зниження середньорічної кількості опадів, збережеться тенденція щодо різких стрибків показників температури, відбудеться збільшення кількості стихійних метеорологічних явищ і екстремальних погодних умов, посухи, як наслідок, зменшення площ та порушення видового складу зелених насаджень [3].

Згідно з діючим Генеральним планом міста Хмельницького 2008 року на території міста було 13 об'єктів зелених насаджень загального користування загальною площею 110,5 га. Відтоді кількість таких об'єктів значно збільшилась, а впродовж 2017-2020 рр. рішеннями Хмельницької міської ради виділено кілька десятків ділянок під об'єкти зелених насаджень загального користування та виготовлено на них технічну документацію із землеустрою. Згідно з даними Департаменту комунальної інфраструктури Хмельницької міської ради площа зелених насаджень загального користування станом на 01.01.2021 р. становить 315,0072 га, що складає 11,6 м² на одного жителя.

Для зображення об'єктів природно-заповідного фонду, об'єктів рекреації, та зелених зон за допомогою програмного забезпечення QGIS нами побудована геоінформаційна (ГІС) карта озеленення міста Хмельницький (мал. 2)

Відповідно до ДБН Б.2.2-12:2019 для м. Хмельницького з населенням 271748 осіб, нормативна потреба в зелених насадженнях загального користування з урахуванням вимог екологічної складової на одного мешканця складає 10,511,0 м². Таким чином, норма забезпеченості населення міста зеленими насадженнями загального користування на даний час дотримана, але якщо зараз врахувати кількість автомобілів та приїжджого населення (тимчасово переміщених осіб або внутрішніх/зовнішніх мігрантів), то це число є набагато більшим і тоді норма забезпеченості населення міста зеленими насадженнями загального користування вже не буде дотримана [4].



Ще одним важливим аспектом озеленення є зменшення споживання електроенергії на вуличне освітлення. Озеленення сприяє кращому розсіюванню світла та меншій потребі в інтенсивному освітленні через відбивання світла зеленими поверхнями, а також зменшення пилу (який поглинає світло). За прогнозами за умови оптимального проєктування можна досягти 5-10 % економії на вуличному освітленні в міських парках і зелених зонах [5, 6, 7].

Економія електроенергії за умов використання зелених насаджень в містах [4, 5, 6] (орієнтовно)

Захід	Економія електроенергії	Примітки
Озеленення вулиць (дерева)	20-30 % зменшення споживання кондиціонерів	За рахунок тіні та охолодження повітря
Зелені дахи	10-30 % на охолодження, 5-10 % на опалення	Ефективні в теплих та помірних регіонах
Зелені фасади	До 15 °C зниження температури поверхні	Значна економія енергії на кондиціонування
Покращене вуличне освітлення	5-10 %	Через покращену видимість та менше пилу
Енергоефективність транспорту	4-25 % залежно від виду палива	Сприяє зниженню використання авто

Збільшення площ зелених насаджень сприятимуть зменшенню споживання електроенергії в транспорті. Завдяки приємнішому мікроклімату й тіні від дерев, люди охочіше будуть пересідати на велосипеди та ходити пішки замість використання кондиціонованого автомобіля.

За даними сайту «The Sun» [8] наводиться інформація про вплив роботи кондиціонера на споживання палива, а також викиди CO₂ та інших забруднювачів в електромобілях, дизельних та бензинових автомобілях. Згідно даних у бензинових автомобілях, використання кондиціонера може збільшити споживання пального на 8-10 %, що складає 0,2-0,4 л/год., у дизельних автомобілях – 4.6 %, у гібридних авто кондиціонер знижує ефективність на 15-35 %, для повністю електричних авто точних цифр у джерелах немає, але можна припустити значний вплив на електроспоживання і зменшення пробігу, особливо в спекотну погоду. З вище перерахованого можна зробити висновок, що недостатня кількість озеленення в містах призводить до зростання споживання пального, а отже – пропорційного збільшення CO₂ та інших викидів (NO_x, CO, PM).

Проаналізувавши дані та порівнявши середні витрати пального [9, 10] можна представити результати в таблиці 2.

Таблиця 2.

Витрати пального автомобілів з урахуванням використання кондиціонера і без нього (на 2025 рік), грн					
Тип авто	Витрата без кондиціонера (грн/100 км)	Витрата з кондиціонером (грн/100 км)	Витрати без кондиціонера (грн, 10 000 км)	Витрати з кондиціонером (грн, 10 000 км)	Різниця (грн)
Бензинове	522.5 ₴	569.5 ₴	52 250 ₴	56 950 ₴	+4 700 ₴
Дизельне	344.5 ₴	360.3 ₴	34 450 ₴	36 030 ₴	+1 580 ₴
Гібридне	247.5 ₴	309.4 ₴	24 750 ₴	30 940 ₴	+6 190 ₴
Електричне	108 ₴	140.4 ₴	10 800 ₴	14 040 ₴	+3 240 ₴

Для урбокосистем одним з інструментів покращення стану атмосферного повітря може бути електротранспорт. В спекотну погоду електромобілі споживають більше електроенергії, хоча не збільшують викиди безпосередньо в місті, з чого випливає висновок, що використання електромобілів зможе покращити стан атмосферного повітря в містах, що значно знизить захворюваність населення, тому враховуючи Стратегію низьковуглецевого розвитку України до 2050 року, влада повинна сприяти збільшенню кількості електротранспорту в Україні, економічними та адміністративними методами, а не навпаки, вводити ПДВ, мита та акцизи на їхнє ввезення, тим самим погіршуючи й так складну екологічну ситуацію в містах. Результати досліджень викидів забруднюючих речовин легковими транспортними засобами представлені в таблицях 3 та 4.

Таблиця 3.

Викиди з кондиціонером та без (на 100 км)									
Тип авто	CO ₂ без конд. (кг)	CO ₂ з конд. (кг)	NO _x без (г)	NO _x з (г)	CO без (г)	CO з (г)	PM без (г)	PM з (г)	Збільшення викидів CO ₂ (%)
Бензинове	23.5	25.6 (+9%)	45	49	2000	2180	3	3.3	+9
Дизельне	18.0	18.8 (+4.6%)	400	418	500	523	12	12.6	+4.6
Гібридне	12.0	15.0 (+25%)	25	31	800	1000	2	2.5	+25
Електро	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	–

Таблиця 4.

Викиди забруднюючих речовин легковими транспортними засобами (т/10 000 км)								
Тип авто	CO ₂ без конд.	CO ₂ з конд.	NO _x без конд.	NO _x з конд.	CO без конд.	CO з конд.	PM без конд.	PM з конд.
Бензинове	2.35	2.56	0.045	0.049	0.20	0.218	0.0003	0.00033
Дизельне	1.80	1.88	0.400	0.418	0.050	0.052	0.0012	0.00126
Гібридне	1.20	1.50	0.025	0.031	0.080	0.100	0.0002	0.00025
Електро	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.0000	0.0000

За даними досліджень представлених в таблиці, можна зробити висновок, що за пробіг в 10 тис. км, легкові автомобілі, якими користується населення міста без достатньої кількості зелених насаджень будуть значно збільшувати викиди забруднюючих речовин, як наслідок буде підвищуватись статистика захворюваності міського населення.

Крім загальнодержавних економічних методів сприяння розвитку транспорту на альтернативних джерелах енергії в містах можна використовувати місцеві ініціативи, такі як заохочення населення місцевою владою, використовувати автомобілі на альтернативних джерелах енергії, шляхом облаштування безкоштовних паркувальних місць, сприяти пільговому кредитуванню, зниженню страхових платежів. Виходячи з міжнародної практики, дозволити електромобілям рух смугами громадського транспорту,

звільнити від ПДВ підприємств, що надають послуги з перевезень, операцій з купівлі/продажу електромобілів і зарядних станцій для них. Для загального покращення стану атмосферного повітря можна скористатись міжнародними практиками, такими, як введення певних обмежень на в'їзд у центр міста для власників автомобілів двигунами внутрішнього згорання, які не відповідають екологічним вимогам, також забезпечити збільшення парку міського транспорту, які працюють на альтернативних джерелах енергії, створити умови для заохочення населення до користування вело транспортом [11].

Органам місцевого управління при розробці комплексних програм екологічного розвитку міста, оптимізації просторового планування та формування екологічно стійкої міської інфраструктури також важливо враховувати цілі сталого розвитку урбо- й екосистем територій, які передбачають: створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям в контексті добрих практик євроінтеграції, наприклад розумні й діджитал міста [12]; забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва; забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості населених пунктів та цілому територій громад; захист і відновлення екосистем міст; забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів; вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками; нові підходи до планування забудови міст.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що підвищення рівня озеленення міста Хмельницький є одним із ключових факторів адаптації міського середовища до змін клімату та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Встановлено, що зелені насадження виконують важливі екологічні функції – знижують температуру повітря, покращують якість атмосферного середовища, оптимізують водний баланс та підвищують біорізноманіття міських територій. Інвестиції в озеленення мають високий рівень віддачі за рахунок зменшення витрат на охорону здоров'я, енергозбереження будівель, зниження витрат пального в транспорті, підвищення рекреаційної цінності територій і привабливості міста.

Розроблена ГІС-модель озеленення дозволила визначити просторову структуру зелених зон і сформувати пріоритетні ділянки для подальшого озеленення. Інструментарій ГІС продемонстрував високу ефективність у плануванні міських зелених інфраструктур, оскільки забезпечує точність аналізу, візуалізацію даних та покращує прийняття управлінських рішень.

Дослідженнями встановлено, що: екосистемний підхід щодо міського природокористування здатний забезпечити сталий просторовий розвиток громад; для міських урбо- й екосистем існує необхідність розвитку положень концепції екосистемного підходу, верифікації основних механізмів та адаптації їх до нормативно-правового поля ЄС в контексті євроінтеграції України; необхідна імплементація механізмів екосистемного підходу до завдання збереження потенціалу міських зелених зон на різних рівнях муніципального управління в Україні; сприяння з боку органів державної та місцевої влади сприятиме застосуванню екосистемного підходу, а також просвітницької діяльності в Україні.

В контексті євроінтеграції прослідковується запит на перетворення громад різного типу в раціональні і збалансовані місця для комфортного проживання людей, поліпшення якості обслуговування, скорочення викидів, створення сприятливого міського середовища, поліпшення умов економічної діяльності тощо.

Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування для розроблення комплексних програм екологічного розвитку міста, оптимізації просторового планування та формування екологічно стійкої міської інфраструктури. Впровадження запропонованих заходів сприятиме покращенню якості життя населення, підвищенню кліматичної стійкості міста та посиленню його еколого-економічного потенціалу.

Література

1. Гавриш В. І. Еколого-економічна ефективність мобільних енергетичних засобів з електричним приводом / В. І. Гавриш, В. С. Ніценко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2014. – Т. 20, № 4. – С. 96–103.
2. Urban greening for climate resilient and sustainable cities: grand challenges and opportunities : веб-сайт. URL: https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2025.1595280/full?utm_source=chatgpt.com
3. Артамонов Б. Б., Шевченко С. М., Дячук А. О. Прогноз впливу кліматичних змін у Хмельницькій області на навколишнє середовище і населення // Науковий вісник НЛТУ України. – 2019. – Т. 29, № 2. – С. 88–90. – <https://doi.org/10.15421/40290217>
4. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту «Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки». Хмельницький, 2021. – 52 с. – Режим доступу: https://khm.gov.ua/sites/default/files/Zvit_pro_stratichnu_ekolohichnu_otsinku.pdf
5. Hashem Akbari, Melvin Pomerantz. Cool Surfaces and Shade Trees to Reduce Energy Use and Improve Air Quality in Urban Areas : веб-сайт. URL:

https://www.researchgate.net/publication/222581591_Cool_Surfaces_and_Shade_Trees_to_Reduce_Energy_Use_and_Improve_Air_Quality_in_Urban_Areas

6. Yin, Y.; Li, S.; Xing, X.; Zhou, X.; Kang, Y.; Hu, Q.; Li, Y. Cooling Benefits of Urban Tree Canopy: A Systematic Review. *Sustainability* 2024, 16, 4955. <https://doi.org/10.3390/su16124955>
7. Sun Qi, Nangkula Utaberta, Allen Lau Khin Kiet, Xu Yanfang, Han Xiyao. Effects of green façade retrofitting on thermal performance and energy efficiency of existing buildings in northern China: An experimental study : веб-сайт. URL: https://www.researchgate.net/publication/389637447_Effects_of_green_facade_retrofitting_on_thermal_performance_and_energy_efficiency_of_existing_buildings_in_northern_China_An_experimental_study
8. The little-known AC button that will help slash your fuel bill & keep cars perfectly cool as temps soar this weekend : веб-сайт. URL: https://www.thesun.co.uk/motors/35391088/ac-button-slash-fuel-bill/?utm_source=chatgpt.com
9. How much gasoline is needed per 100 km? : веб-сайт. URL: https://avtoviki.org.ua/en/how-much-gasoline-is-needed-per-100-km#utm_source=chatgpt.com
10. Weiss, M.; Winbush, T.; Newman, A.; Helmers, E. Energy Consumption of Electric Vehicles in Europe. *Sustainability* 2024, 16, 7529. <https://doi.org/10.3390/su16177529>
11. Рибак В.В. Місцеві особливості переходу України на шлях сталого розвитку, на прикладі міста Хмельницького [текст] // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія Екологія / [редкол.: Л. Г. Любінська (відп. ред.) та ін.]. — Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2017. — Випуск 2. — с. 171-182.
12. Skrypchuk, Viktor Rybak, Mykhailo Skrypchuk, Ruslan Chata. A conceptual framework for the environmental and economic security of agrarian natural resource management. *Sustainable agriculture in Ukraine: scientific monograph*. Riga, Latvia : Baltija publishing, 2023. S. 328-346. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-359-0>

References

1. Gavry'sh V. I. Ekologo-ekonomichna efekty'vnist' mobil'ny'x energety'chny'x zasobiv z elektry'chny'm pry'vodom / V. I. Gavry'sh, V. S. Nickenko // Naukovi praci Nacional'nogo universy'tetu xarchovy'x tekhnologij. — 2014. — T. 20, # 4. — S. 96–103.
2. Urban greening for climate resilient and sustainable cities: grand challenges and opportunities : veb-sajt. URL: https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2025.1595280/full?utm_source=chatgpt.com
3. Artamonov B. B., Shevchenko S. M., Dyachuk A. O. Prognoz vply'vu klimaty'chny'x zmin u Xmel'ny'cz'kij oblasti na navkoly'shnye seredovy'shhe i naselennya // Naukovy'j visny'k NLTU Ukrainy. — 2019. — T. 29, # 2. — S. 88–90. <https://doi.org/10.15421/40290217>
4. Zvit pro strategichnu ekologichnu ocinku projektu «Strategichny'j plan rozvy'tku Xmel'ny'cz'koyi mis'koyi tery'torial'noyi gromady' na 2021-2025 roky'». Xmel'ny'cz'ky'j, 2021. — 52 s. — Rezhy'm dostupu: https://khm.gov.ua/sites/default/files/Zvit_pro_strategichnu_ekologichnu_otsinku.pdf
5. Hashem Akbari, Melvin Pomerantz. Cool Surfaces and Shade Trees to Reduce Energy Use and Improve Air Quality in Urban Areas : веб-сайт. URL: https://www.researchgate.net/publication/222581591_Cool_Surfaces_and_Shade_Trees_to_Reduce_Energy_Use_and_Improve_Air_Quality_in_Urban_Areas
6. Yin, Y.; Li, S.; Xing, X.; Zhou, X.; Kang, Y.; Hu, Q.; Li, Y. Cooling Benefits of Urban Tree Canopy: A Systematic Review. *Sustainability* 2024, 16, 4955. <https://doi.org/10.3390/su16124955>
7. Sun Qi, Nangkula Utaberta, Allen Lau Khin Kiet, Xu Yanfang, Han Xiyao. Effects of green façade retrofitting on thermal performance and energy efficiency of existing buildings in northern China: An experimental study : veb-sajt. URL: https://www.researchgate.net/publication/389637447_Effects_of_green_facade_retrofitting_on_thermal_performance_and_energy_efficiency_of_existing_buildings_in_northern_China_An_experimental_study
8. The little-known AC button that will help slash your fuel bill & keep cars perfectly cool as temps soar this weekend : veb-sajt. URL: https://www.thesun.co.uk/motors/35391088/ac-button-slash-fuel-bill/?utm_source=chatgpt.com
9. How much gasoline is needed per 100 km? : veb-sajt. URL: https://avtoviki.org.ua/en/how-much-gasoline-is-needed-per-100-km#utm_source=chatgpt.com
10. Weiss, M.; Winbush, T.; Newman, A.; Helmers, E. Energy Consumption of Electric Vehicles in Europe. *Sustainability* 2024, 16, 7529. <https://doi.org/10.3390/su16177529>
11. Ry'bak V.V. Miscevi osoby'vosti perexodu Ukrainy' na shlyax stalogo rozvy'tku, na pry'kladi mista Xmel'ny'cz'kogo [tekst] // Visny'k Kam'yanecz'-Podil's'kogo nacional'nogo universy'tetu ime - ni Ivana Ogiyenka. Seriya Ekologiya / [redkol.: L. G. Lyubins'ka (vidp. red.) ta in.]. — Kam'yanecz'-Podil's'ky'j : Kam'yanecz'-Podil's'ky'j na cio nal'ny'j universy'tet imeni Ivana Ogiyenka, 2017. — Vy'pusk 2. — s. 171-182
12. Skrypchuk, Viktor Rybak, Mykhailo Skrypchuk, Ruslan Chata. A conceptual framework for the environmental and economic security of agrarian natural resource management. *Sustainable agriculture in Ukraine: scientific monograph*. Riga, Latvia : Baltija publishing, 2023. S. 328-346. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-359-0>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-39>

УДК 351.82:332.14:338.24:004

JEL Класифікатор: H70, H11, O18, O33, R58, F52, L86

ЗАПОРОЖЕЦЬ Тетяна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0003-1914-9481>

e-mail: tetianazaporozhets@knu.ua

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У статті здійснено комплексне осмислення цифровізації державного управління регіональним розвитком як системного чинника зміцнення економічної безпеки держави та інструменту капіталізації територіального потенціалу. Обґрунтовано, що в умовах глобалізаційних трансформацій і зростання ролі новітніх технологій цифровізація виходить за межі технічної модернізації управлінських процесів і набуває характеру інституційної реформи, яка змінює логіку функціонування суб'єктів державного управління, механізмів стратегічного планування та способів використання ресурсів регіонів. Розкрито зміст інституційно-організаційного механізму, який охоплює структурну трансформацію системи державного управління, інтеграцію органів влади в єдині інформаційні екосистеми, впровадження аналітичних платформ у стратегічне планування, а також формування систем цифрового моніторингу й управління ризиками. Обґрунтовано роль цифрово-інструментального механізму як технологічного базису сучасного управління, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень, моделювання сценаріїв розвитку та оцінювання потенціалу територій. Значну увагу приділено економіко-стимулюючому механізму, спрямованому на перетворення оцифрованого ресурсного потенціалу територій у вимірювані економічні результати. Доведено, що синергія цих механізмів формує цілісну модель цифрової трансформації державного управління, у межах якої цифровізація виступає стратегічним детермінантом економічної безпеки держави через підвищення конкурентоспроможності територій, ефективності використання ресурсів і рівня інституційної прозорості.

Ключові слова: цифрова трансформація, державне управління регіональним розвитком, державні механізми, економічний потенціал, стратегічне планування, забезпечення економічної безпеки, капіталізація територіального потенціалу.

ZAPOROZHETS Tetiana

Taras Shevchenko National University of Kyiv

DIGITALIZATION OF REGIONAL DEVELOPMENT GOVERNANCE AS A DRIVER OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR TERRITORIAL POTENTIAL CAPITALIZATION

The article presents a comprehensive scholarly examination of the digitalization of public administration in regional development as a systemic factor in strengthening the state's economic security and as an instrument for the capitalization of territorial potential.

It is substantiated that, under conditions of globalization transformations and the growing role of information technologies, digitalization extends beyond the technical modernization of administrative processes and acquires the character of a profound institutional reform that transforms the logic of public governance, mechanisms of strategic planning, and approaches to the use of regional resources. The content of the institutional and organizational mechanism is revealed, encompassing the structural transformation of the public administration system, the integration of public authorities into unified information ecosystems, the introduction of analytical platforms into strategic planning, and the development of digital monitoring and risk management systems.

The role of the digital and instrumental mechanism is substantiated as the technological foundation of modern governance, providing information and analytical support for decision-making processes, development scenario modelling, and the assessment of territorial potential. Considerable attention is devoted to the economic and incentive-based mechanism aimed at transforming the digitized resource potential of territories into measurable economic outcomes. Approaches to attracting investment, creating a competitive business environment, developing cluster initiatives, and implementing the concept of regional smart specialization are examined. The interconnection between the capitalization of territorial potential, the economic self-sufficiency of regions, and the resilience of the national economy to external shocks is identified. It is demonstrated that the synergy of the three mechanisms forms an integrated model of the digital transformation of public administration, within which digitalization acts as a strategic determinant of the state's economic security by enhancing territorial competitiveness, improving resource efficiency, and strengthening institutional transparency.

Keywords digital transformation, public administration of regional development, public governance mechanisms, economic potential, strategic planning, ensuring economic security, capitalization of territorial potential.

Стаття надійшла до редакції / Received 05.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 27.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Запорожець Тетяна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифровізація державного управління регіональним розвитком на сучасному етапі постає засадничим чинником формування ефективної та стійкої економічної системи держави. В умовах глобалізаційних

викликів та стрімкої дифузії цифрових технологій традиційні інституційні підходи до управління територіями демонструють обмежену адаптивність та недостатню гнучкість. Водночас, інтеграція цифрових рішень відкриває якісно нові можливості для стратегічного планування, моніторингу й об'єктивної оцінки економічного потенціалу регіонів, що безпосередньо детермінує здатність держави гарантувати економічну безпеку. На нормативно-правовому рівні зазначений вектор підтверджується положеннями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695, де цифрова трансформація визначена як один із пріоритетних інструментів модернізації системи управління територіями [1]. Попри певний прогрес у впровадженні електронних платформ та інструментарію діджиталізації, спостерігається низка системних проблем, що гальмують розвиток галузі. Зокрема, інституційні структури державного управління характеризуються недостатньою координацією, що нівелює ефективність реалізації державної регіональної політики. Аналітичний потенціал наявних цифрових платформ використовується подекуди фрагментарно, що обмежує здатність держави до повної капіталізації територіального потенціалу. Вказані чинники зумовлюють дисбаланс між наявним ресурсним базисом територій та рівнем його фактичної економічної реалізації, що призводить до зниження конкурентоспроможності регіонів та створює загрози для економічної безпеки держави в цілому. Основна науково-практична суперечність сучасного етапу полягає у тому, що цифровізація в системі державного управління нерідко розглядається лише як технологічна «надбудова», а не як фундаментальний трансформаційний базис. Відсутність прямого кореляційного зв'язку між інтенсивністю діджиталізації управлінських процедур та темпами зростання вартості територіальних ресурсів свідчить про низьку релевантність існуючих механізмів реальним запитам економіки. У науковому вимірі це актуалізує потребу в обґрунтуванні інституційно-організаційного, цифрово-інструментального, а також економіко-стимулюючого механізмів капіталізації територіального потенціалу. Такий комплексний підхід дозволить подолати фрагментарність цифрових рішень та забезпечити їхню цільову спрямованість на зміцнення економічної безпеки держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуалізація цифрової трансформації державного управління регіональним розвитком та її ролі у зміцненні економічної безпеки держави сформувала широкий науковий дискурс, у межах якого дослідники розглядають різні аспекти функціонування суб'єктів управління в умовах розвитку цифрової епохи. Наукове підґрунтя дослідження цифрової трансформації публічного управління сформовано у працях О. Гирявця та Ю. Неміша [2]; роль цифровізації як інструменту модернізації державного апарату розкрито О. Євтушенко [3]; питання вдосконалення організаційно-інформаційних механізмів регіональної політики проаналізовано О. Телюком [4] та О. Гурінчуком [5]; технологічний аспект управління, зокрема використання Big Data для оптимізації економіки, досліджено Н. Сапотницькою та Н. Овандер [6]; питання стратегічного планування та розвитку смарт-інфраструктури громад висвітлено у роботах О. Корнаги, О. Гарафонові [7] та О. Новікової [8]; практичні аспекти функціонування цифрових платформ аналізують В. Редзюк та Д. Дармостук [9]; взаємозв'язок економічного потенціалу територій та цифровізації став об'єктом вивчення С. Тульчинської та М. Дергалюк [10]; безпековий вимір управління в умовах інноваційних загроз досліджено у працях Н. Зачосової, О. Ковалю та Д. Сафонова [11].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на ґрунтовність наявних наукових напрацювань, системне поєднання процесів цифрової трансформації державного управління з механізмами зміцнення економічної безпеки через капіталізацію територіального потенціалу залишається недостатньо розкритим. Більшість досліджень фокусується або на технологічних аспектах впровадження е-врядування, або на загальних питаннях регіональної стійкості, залишаючи поза увагою інструментальний зв'язок між цими категоріями. Зокрема, залишається нерозв'язаною проблема відсутності цілісної управлінської моделі, яка б перетворювала цифровізацію з технічного засобу на стратегічний чинник зростання вартості територіальних активів. Потребує глибокого наукового обґрунтування логіка активації інституційно-організаційних та економіко-стимулюючих механізмів, що забезпечують конвертацію аналітичних даних у ресурсну самодостатність регіонів. Саме необхідність подолання фрагментарності у розумінні цифрової трансформації як системного детермінанта економічної безпеки держави та визначення ролі капіталізації потенціалу в цьому процесі зумовлюють актуальність і спрямованість цієї статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування логіко-структурної моделі цифрової трансформації державного управління регіональним розвитком та розкриття функціонально-структурних характеристик її механізмів у контексті капіталізації територіального потенціалу та забезпечення економічної безпеки держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах цифрова трансформація державного управління виходить далеко за межі суто технічного впровадження новітніх технологій та формує основу для виникнення нових управлінських практик, модифікації моделей координації між суб'єктами влади, а також удосконалення процедур стратегічного планування на регіональному рівні. Саме через такі інституційно-організаційні перетворення цифровізація здатна стати ефективним чинником забезпечення економічної безпеки держави, оскільки вона трансформує традиційні адміністративні структури у більш адаптивні, прозорі та орієнтовані на дані системи управління. Сучасні підходи до цифровізації управління підкреслюють, що цей процес слід розглядати як зміну самої логіки функціонування державних інститутів, а не лише як впровадження окремих автоматизованих процедур. Цифровізація охоплює комплексний розвиток державних структур, включаючи автоматизацію прийняття рішень, підвищення доступності електронних послуг для громадян та зміцнення каналів комунікації між владою й суспільством. Унаслідок цього вона стає каталізатором переходу від традиційної адміністративно-орієнтованої моделі управління до моделі нового публічного врядування, яка характеризується прозорістю процедур, широкою залученістю громадськості та інтеграцією дій різних рівнів влади [2]. Важливо підкреслити, що цифровізація впливає й на зміст управлінських процесів. Вона сприяє створенню систем, здатних забезпечувати моніторинг ключових показників розвитку територій у режимі реального часу, аналізувати великі обсяги даних та ухвалювати управлінські рішення на підставі об'єктивної інформації. Така інтеграція цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність координації між суб'єктами влади, забезпечити узгодженість регіональних і державних стратегій та створити передумови для оптимального використання економічного потенціалу територій, що є критично важливим для зміцнення економічної безпеки держави.

Інституційно-організаційний механізм цифровізації державного управління регіональним розвитком охоплює низку взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких відіграє важливу роль у підвищенні ефективності державної політики та зміцненні економічної безпеки. Перший компонент - структурна трансформація органів державної влади та чіткий розподіл повноважень. У традиційних адміністративних системах повноваження часто дублюються або не узгоджені між різними рівнями влади, що створює ризики затримок у прийнятті рішень та зменшує ефективність реалізації державних програм. Цифровізація дозволяє інтегрувати діяльність центральних органів, обласних, районних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в єдину інформаційну екосистему, де всі учасники взаємодіють через спільні платформи та стандартизовані процеси обміну даними [3]. У практичному вимірі цей компонент інституційно-організаційного механізму безпосередньо впливає на економічну безпеку держави, оскільки цифровізація дозволяє оперативно виявляти потенційні управлінські або економічні ризики та координувати заходи реагування. Наприклад, у випадках зміни економічних умов або соціальних пріоритетів регіону цифрові платформи дають змогу швидко модифікувати управлінські рішення, розподіл ресурсів і пріоритети програм розвитку. Це сприяє зменшенню негативного впливу непередбачуваних факторів на розвиток територій, підвищує стійкість регіональних економік та інтегрованість державної політики. Формування такої інтегрованої системи створює передумови для узгодження регіональних стратегій із державними пріоритетами, забезпечує координацію дій у режимі реального часу та дозволяє здійснювати моніторинг виконання завдань на різних рівнях управління. Впровадження електронних платформ забезпечує прозорість процесів, автоматизує обмін інформацією та скорочує адміністративні бар'єри, що є особливо важливим для великих або складних регіональних систем.

Важливо також зазначити, що цифровізація у цьому контексті пов'язується не лише з технічним оновленням, а й зміною організаційної культури державних органів. Вона передбачає перехід до моделі управління, орієнтованої на дані, де ключові рішення приймаються на основі аналітики і прогнозування, а не лише нормативних процедур. Це дозволяє підвищити точність оцінки ризиків, ефективність розподілу ресурсів та результативність державних програм у регіонах. У перспективі така інтеграція даних і структурних елементів створює умови для більш стійкого та збалансованого розвитку територій, що є невід'ємним елементом забезпечення економічної безпеки держави.

Другий компонент інституційно-організаційного механізму цифровізації державного управління регіональним розвитком передбачає впровадження електронних платформ та аналітичних систем у процес стратегічного планування. Цей аспект є ключовим для забезпечення науково обґрунтованих рішень на регіональному рівні та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу територій. Сучасні цифрові платформи інтегрують різні типи даних, від статистичних показників соціально-економічного розвитку до інформації про інфраструктурні, екологічні та інвестиційні ресурси регіонів. Інтегровані бази даних дозволяють накопичувати, систематизувати та обробляти великі масиви інформації, створюючи умови для комплексного аналізу стану регіонального розвитку. Геоінформаційні системи (ГІС) надають можливість візуалізації територіальних процесів, просторового аналізу ресурсного потенціалу та оцінки територіальної ефективності управлінських рішень. Цифрові панелі аналітики забезпечують моніторинг ключових показників у режимі реального часу та формують інструменти для оперативного прогнозування та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку [4]. Використання зазначеного інструментарію дозволяє вийти на новий рівень управління ресурсами. Цифровізація забезпечує виявлення прихованого ресурсного

потенціалу територій та його подальше оцифрування. Це перетворює статичні дані про регіон на динамічний цифровий актив, готовий до представлення на інвестиційному ринку. Таке оцифрування є першим кроком до реальної капіталізації, оскільки робить потенціал території видимим і зрозумілим для потенційного інвестора. Завдяки цьому цифрові системи стають не лише засобом збору та обробки даних, а інтегрованим інструментом стратегічного управління, що дозволяє оцінювати ефективність регіональних програм і політик; прогнозувати економічні та соціальні наслідки управлінських рішень; здійснювати аналіз ризиків і виявляти потенційні проблемні зони розвитку територій; забезпечувати прозорість і підзвітність процесів прийняття рішень. Особливо важливим є те, що цифрові аналітичні системи дозволяють моделювати різні сценарії розвитку територій, враховуючи альтернативні стратегії використання ресурсів та соціально-економічні пріоритети. Це дає можливість державним органам оцінювати ефективність управлінських рішень ще на етапі їх планування, а не лише після реалізації, що підвищує адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища та мінімізує економічні ризики. Такий підхід формує основу для системного, прогнозованого та ефективного регіонального управління, що безпосередньо впливає на капіталізацію економічного потенціалу та зміцнення економічної безпеки держави.

Третій компонент інституційно-організаційного механізму цифровізації - моніторинг і управління ризиками. У сучасних умовах динамічних економічних, соціальних і технологічних змін традиційні методи контролю за реалізацією державних програм часто виявляються недостатньо оперативними та фрагментарними. Цифрові системи дозволяють здійснювати безперервний, комплексний моніторинг ключових показників розвитку регіонів, що охоплює не лише виконання програмних завдань, а й оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економіку, інфраструктуру та соціальну сферу територій [5].

Цифровізація надає державним органам можливість проактивного виявлення ризиків, включаючи економічні, інвестиційні та соціальні загрози. Інтеграція даних з різних державних та регіональних джерел дозволяє прогнозувати негативні тенденції розвитку, оцінювати ймовірність виникнення кризових ситуацій та розробляти превентивні управлінські сценарії. Завдяки цьому державні органи можуть оперативно адаптувати програми розвитку, перенаправляти ресурси та координувати дії між різними рівнями влади, що підвищує гнучкість і швидкість реагування на ризики, якість оцінки потенційних загроз та ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків. Це відкриває можливість для використання алгоритмічних та аналітичних підходів у процесі управління ризиками, наприклад, через моделювання сценаріїв розвитку, аналіз чутливості регіональних економік до змін зовнішнього середовища, а також автоматичне формування рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень.

Цифрово-інструментальний механізм визначає сукупність технологічних рішень і цифрових інструментів, які забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень у сфері регіонального розвитку, а також створюють основу для обґрунтованого прогнозування, оцінки ефективності політик і капіталізації потенціалу територій. Відмінність цього механізму від інституційно-організаційного полягає у фокусуванні не на структурних змінах у системі влади, а на функціонально-технічних можливостях, які цифрові технології відкривають для аналітики, моделювання та інтегрованого управління.

Перш за все, сучасні дослідження підкреслюють [6], що аналітичні платформи і системи великого обсягу даних (Big Data) стають базисом для сучасного управлінського аналізу. Великі дані - це не лише масиви інформації, а інструмент, який дозволяє ідентифікувати закономірності, оцінювати тенденції, виявляти зміни в економічних, соціальних та екологічних параметрах регіонів, а також виконувати комплексне моделювання сценаріїв розвитку в різних умовах. Наукове обґрунтування цього підходу міститься у дослідженнях, де підкреслюється, що обробка великих даних сприяє оптимізації економічних процесів і формуванню надійної аналітичної бази для управлінських рішень, що актуально і для державного сектору у контексті розвитку регіонів.

Цифрові технології, включно з Big Data, штучним інтелектом і ГІС, уможливають оцінку потенціалу територій через інтегровані моделі даних, що з'єднують статистичні показники, просторову інформацію та індикатори соціально-економічного розвитку. Ці інструменти полегшують аналіз поточного стану, дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку, тестувати управлінські стратегії та прогнозувати їх наслідки за допомогою алгоритмів прогнозування і машинного навчання [7]. Такі можливості стають особливо важливими для складних територіальних систем з великою кількістю взаємопов'язаних змінних, де традиційний аналіз не забезпечує належного рівня гнучкості та достовірності висновків. Однак, варто акцентувати на тому, що в умовах цифрової парадигми дані (Big Data) набувають статусу стратегічного державного активу. На нашу думку, ефективність державного управління регіональним розвитком сьогодні має вимірюватися здатністю владних інституцій конвертувати інформаційні масиви у конкретні інвестиційні пропозиції та управлінські алгоритми. Без належної аналітичної інтерпретації цифровізація ризикує перетворитися на інструмент «прозорого спостереження» за послабленням потенціалу окремих територій замість того, щоб бути драйвером їхнього зростання.

Ключовим елементом цифрово-інструментального механізму є смарт-інфраструктура та цифрові екосистеми, які інтегрують дані з різних джерел і створюють умови для оперативного доступу до аналітичних ресурсів. Смарт-інфраструктура, зокрема цифрові платформи, ГІС-сервіси та аналітичні панелі, формують інформаційне середовище, здатне підтримувати оптимізацію процесів прийняття рішень у місцевому

самоврядуванні та регіональних органах влади. Дослідження розвитку смарт-інфраструктури в громадах показують, що цифрові сервіси та алгоритми прогнозування стають джерелом якісної підтримки стратегічних рішень, оскільки вони дозволяють аналізувати дані у реальному часі, що підвищує оперативність управлінських реакцій і точність прогнозів [8].

Водночас, реалізація цифрово-інструментального механізму пов'язується із значними викликами. До них належать інтеграція технологій у існуючі інформаційні системи, забезпечення кібербезпеки, а також розвиток відповідних компетентностей персоналу. Інтеграція передбачає не лише технічне поєднання різних платформ, а й узгодження стандартів обміну даними, що вимагає відповідних нормативно-правових рішень і підвищення цифрової обізнаності фахівців [9]. Крім того, використання аналітичних платформ відкриває додаткові вектори ризиків: захисту даних, відповідності сучасним вимогам кібербезпеки, що посилює потребу у комплексному правовому та організаційному супроводі інструментів цифрового управління. Окрім того, варто акцентувати на наявності ризику «цифрової сегрегації» територій. Державна регіональна політика повинна враховувати, що уніфіковані цифрові механізми можуть посилювати асиметрію розвитку: регіони з потужним стартовим потенціалом капіталізують його швидше; депресивні території залишаються поза межами інноваційного циклу. Тому ми вважаємо за необхідне впровадження механізмів «цифрового вирівнювання», де державне управління фокусується на створенні базової цифрової інфраструктури в економічно слабких регіонах як передумови їхньої майбутньої безпеки.

Функціонально цифрово-інструментальний механізм спрямований на підвищення ефективності управління через формування надійної інформаційної основи для прийняття рішень та стимулювання розвитку регіонів. Дані та аналітика стають способом підвищення економічної прозорості, залучення інвестицій та оптимізації ресурсів, що сприяє капіталізації потенціалу територій і зміцненню їх конкурентоспроможності. У цьому сенсі цифрові інструменти відіграють роль не лише технічного забезпечення, а й стратегічних активів, що сприяють підвищенню адаптивності й інноваційності управлінських систем територіального розвитку [10].

Цифрово-інструментальний механізм, реалізований через аналітичні платформи, Big Data та смарт-інфраструктуру, створює фундамент для економіко-стимулюючого механізму капіталізації територіального потенціалу, оскільки дозволяє перетворювати інформаційно-аналітичні ресурси на управлінські рішення, які безпосередньо впливають на економічні результати регіонів. Саме на основі даних, отриманих із цифрових платформ і моделей оцінювання потенціалу територій, державні органи можуть розробляти і реалізовувати цільові політики, спрямовані на мобілізацію внутрішніх ресурсів та стимулювання економічного зростання. Такий підхід узгоджується з концепціями організаційно-економічного забезпечення потенціалу регіонів, згідно з якими цифровізація сприяє формуванню середовища, в якому економічні ресурси територій можуть бути використані більш продуктивно й адаптовано до сучасних викликів.

У рамках економіко-стимулюючого механізму важливим є формування політик та підходів щодо залучення інвестицій і розвитку бізнес-середовища на регіональному рівні. Економічна безпека регіону тісно пов'язана з його здатністю залучати і мобілізувати інвестиційні ресурси, що підсилює конкурентоспроможність і стійкість економічної системи в умовах зовнішніх ризиків. Інвестиційно-орієнтовані стратегії, зокрема ті, що враховують цифрові можливості для залучення капіталу, дозволяють регіонам розширювати свою економічну базу, розвивати кластерні ініціативи й інтегруватися в більш широкі ланцюги вартості, що сприяє стабілізації умов для довгострокового розвитку.

Економіко-стимулюючий механізм передбачає також механізми перетворення ресурсного потенціалу територій на вимірювані економічні результати, такі як додана вартість, зростання виробництва та створення нових робочих місць. У цьому контексті наукові підходи до оцінювання економічного потенціалу як стимулятора інтенсифікації розвитку підкреслюють, що цифровізація не лише підвищує ефективність використання наявних ресурсів, а й стимулює інноваційні процеси, адаптацію технологій і накопичення знань, що є ключовими елементами переходу до вищого рівня економічної продуктивності [11].

Важливим елементом економіко-стимулюючого механізму є взаємозв'язок між капіталізацією потенціалу територій і економічною безпекою держави. Очевидно, що економічна безпека регіону виражається в його здатності до самостійного відтворення економічних процесів, стійкого функціонування у змінних умовах, а також у здатності забезпечувати прожитковий рівень населення через власну економічну активність. При цьому економіко-стимулюючий механізм передбачає аналіз можливостей та обмежень для сталого розвитку регіонів. До таких можливостей належать зростання інвестиційної привабливості, створення сприятливого бізнес-клімату завдяки цифровим сервісам, а також інтеграція регіональних ринків у національну та міжнародну економіку. Обмеження можуть бути пов'язані з нерівномірністю розподілу ресурсів, низьким рівнем цифрової компетентності управлінського персоналу, а також з недостатнім доступом до фінансових джерел для впровадження інноваційних рішень. Саме збалансованість політик стимулювання і послідовна капіталізація потенціалу територій створюють умови для сталого розвитку регіональних економічних систем та їх вклад у загальну економічну безпеку держави. У цьому зв'язку варто розглядати капіталізацію територіального потенціалу не як механічне зростання вартості активів, а як процес інтеграції регіональної економіки у глобальні цифрові ланцюги створення вартості. На наш погляд, роль держави полягає у стимулюванні «розумної спеціалізації» (smart specialization), де цифрові інструменти

використовуються для ідентифікації унікальних ніш кожного регіону та розвиток спеціалізованих е-сервісів для бізнесу. Саме такий підхід забезпечує перехід від пасивної стійкості до активного випереджаючого розвитку регіональних економічних систем. Ключовим завданням тут є пряме перетворення оцифрованого потенціалу на додану вартість. Завдяки цьому цифрові моделі територій конвертуються у реальні економічні результати, що є фундаментом для самодостатності регіону.

Вищезазначене дозволяє обґрунтувати логіко-структурну модель, у якій цифрова трансформація виступає не автономним процесом, а системним детермінантом зміцнення економічної безпеки держави через послідовну активацію управлінських механізмів. В основі моделі лежить теза про те, що цифровізація потребує глибокої інституціоналізації, оскільки вона не здатна автоматично генерувати економічні блага без їхньої інтерпретації через систему державного управління. Ефективність запропонованої моделі забезпечується синергією трьох взаємопов'язаних механізмів, де центральною віссю виступає капіталізація територіального потенціалу як процес перетворення статичних ресурсів регіону у динамічні активи, здатні самостійно генерувати додану вартість та залучати інноваційні інвестиції. Функціонально-структурні характеристики цих механізмів у контексті нарощування потенціалу та забезпечення економічної безпеки систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Функціонально-структурні характеристики механізмів державного управління регіональним розвитком у контексті капіталізації територіального потенціалу та забезпечення економічної безпеки

Державні механізми	Зміст та функціональне призначення	Роль у капіталізації територіального потенціалу	Вплив на забезпечення економічної безпеки
Інституційно-організаційний	Трансформація управлінської вертикалі; перехід до мережевої координації та управління на основі даних.	Створення інституційного середовища для легалізації та ефективного обігу територіальних активів.	Превентивна безпека: мінімізація управлінських ризиків, корупційних бар'єрів та інституційної слабкості.
Цифрово-інструментальний	Формування технологічного базису (Big Data, ГІС) для об'єктивного аналізу ресурсів у реальному часі.	Виявлення прихованого ресурсного потенціалу територій та його оцифрування для інвестиційного ринку.	Інформаційна безпека: раннє виявлення загроз розвитку та об'єктивний моніторинг стану критичних ресурсів.
Економіко-стимулюючий	Конвертація аналітичних даних у фінансово-економічні результати та інвестиційну привабливість.	Пряме перетворення оцифрованого потенціалу на додану вартість через «smart specialization» та е-сервіси для бізнесу.	Ресурсна безпека: зростання економічної самодостатності регіонів та їхньої стійкості до зовнішніх шоків.

Інтегрована дія зазначених механізмів забезпечує системну трансформацію регіонального розвитку, де капіталізація постає інструментом реалізації державної стратегії. Саме через капіталізацію внутрішніх ресурсів досягається стан економічної безпеки, оскільки остання є похідною від конкурентоспроможності територій. Ступінь інституційної прозорості та цифрової зрілості державних механізмів супроводу капіталізації територіальних ресурсів виступає детермінантом стратегічної стійкості національної економічної системи в умовах глобальних дестабілізуючих впливів. Таким чином, системна взаємодія обґрунтованих механізмів перетворює цифровізацію з технічного інструменту на стратегічний чинник державного управління, що гарантує економічну безпеку держави через розвиток економічного потенціалу кожної території.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах глобальних трансформацій цифровізація державного управління регіональним розвитком виступає стратегічним фундаментом зміцнення економічної безпеки держави. Запропонована логіко-структурна модель демонструє, що лише за умови інституціоналізації цифрових процесів можливий перехід від пасивного адміністрування до активного управління капіталізацією територіального потенціалу. Системна взаємодія інституційно-організаційного, цифрово-інструментального та економіко-стимулюючого механізмів дозволяє трансформувати розрізнені регіональні ресурси у повноцінні економічні активи. Завдяки оцифруванню прихованого потенціалу та впровадженню стратегій «smart specialization», держава отримує інструментарій для створення реальної доданої вартості на місцях. Це докорінно змінює архітектуру економічної безпеки, вона перестає бути лише функцією захисту і стає результатом високої конкурентоспроможності та самодостатності кожної території. Таким чином, капіталізація територіального потенціалу на засадах цифровізації замикає цикл формування стійкої національної економіки. Якість і прозорість державних механізмів у цьому процесі стають головними детермінантами захищеності національних інтересів. Ефективне використання великих даних та інтегрованих аналітичних платформ дозволяє випереджати потенційні загрози, забезпечуючи стратегічну стабільність держави. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі вбачаються у формуванні методології «цифрового вирівнювання» регіонів, що дозволить мінімізувати ризики технологічного відставання депресивних територій та забезпечити інклюзивність загальнодержавного економічного зростання.

Література

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [Електронний ресурс] : постанова КМУ від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
2. Гирявець О. Зміст та особливості цифрової трансформації систем публічного управління епохи «Суспільство 5,0» / О. Гирявець, Ю. Неміш // Координати публічного управління. – 2024. – № 1(2). – С. 158–178. <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.08>
3. Євтушенко О. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні / О. Євтушенко // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2024. – № 26. – С. 838–863. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03>
4. Телюк О. В. Удосконалення механізмів реалізації державної регіональної політики на основі цифровізації / О. В. Телюк // Вісник ХНТУ. – 2025. – № 2 (93). – Ч. 1. – С. 235–241. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.44>
5. Гурінчук О. Б. Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін / О. Б. Гурінчук // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>
6. Сапотницька Н. Використання Big Data для оптимізації економічних процесів у цифрову епоху / Н. Сапотницька, Н. Овандер та ін. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2023. – Том 4 (51). – С. 138–147. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4131>
7. Корнага О. І. Цифрові технології у стратегічному плануванні регіонального розвитку / О. І. Корнага, О. І. Гарафонов // Економічний простір. – 2025. – № 199. – С. 214–219. <https://doi.org/10.30838/EP.199.214-219>
8. Новікова О. Розвиток смарт-інфраструктури в громадах: роль цифрових платформ та алгоритмів прогнозування у місцевому самоврядуванні / О. Новікова // Економіка та суспільство. – 2025. – Випуск 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-92>
9. Редзюк В. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу / В. Редзюк, Д. Дармостук // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. – 2024. – № 9. – С. 45–56. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175>
10. Тульчинська С. Економічний потенціал регіону як стимулятор інтенсифікації розвитку регіональних економічних систем в умовах цифровізації / С. Тульчинська, М. Дергалюк // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2 (25). – С. 34–45. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-114-123](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-114-123)
11. Зачосова Н. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз / Н. В. Зачосова, О. В. Коваль, Д. В. Сафонов // Економіка, управління та адміністрування. – 2023. – № 1 (103). – С. 112–121. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)

References

1. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky [Elektronnyi resurs] : postanova KМУ vid 05.08.2020 № 695 // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / Verkhovna Rada Ukrainy. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
2. Hyriavets O. Zmist ta osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii lyst em publichnoho upravlinnia epokhy «Suspilstvo 5,0» / O. Hyriavets, Yu. Nemish // Koordynaty publichnoho upravlinnia. – 2024. – № 1(2). – S. 158–178. <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.08>
3. Yevtushenko O. Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini / O. Yevtushenko // Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok. – 2024. – № 26. – S. 838–863. – Rezhym dostupu : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426>
4. Teliuk O. V. Udoskonalennia mekhanizmv realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky na osnovi tsyfrovizatsii / O. V. Teliuk // Visnyk KhNTU. – 2025. – № 2 (93). – Ch. 1. – S. 235–241. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.44>
5. Hurinchuk O. B. Rozvytok publichnoho upravlinnia cherez pryzmu tsyfrovyykh innovatsii: orhanizatsiino-informatsiine zabezpechennia v umovakh zmin / O. B. Hurinchuk // Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia. – 2024. – № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>
6. Sapotnitska N. Vykorystannia Big Data dlia optymizatsii ekonomichnykh protsesiv u tsyfrovu epokhu / N. Sapotnitska, N. Ovander ta in. // Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. – 2023. – Tom 4 (51). – S. 138–147. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4131>
7. Kornaha O. I. Tsyfrovii tekhnolohii u stratehichnomu planuvanni rehionalnoho rozvytku / O. I. Kornaha, O. I. Harafonova // Ekonomichnyi prostir. – 2025. – № 199. – S. 214–219. <https://doi.org/10.30838/EP.199.214-219>
8. Novikova O. Rozvytok smart-infrastruktury v hromadakh: rol tsyfrovyykh platform ta alhorytmiv prohnozuvannia u mistsevomu samovriaduvanni / O. Novikova // Ekonomika ta suspilstvo. – 2025. – Vypusk 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-92>
9. Redziuk V. Tsyfrovii platformy dlia nadannia derzhavnykh posluh: dosvid Ukrainy ta svitu / V. Redziuk, D. Darmostuk // Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia. – 2024. – № 9. – S. 45–56 <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175>
10. Tulchynska S. Ekonomichnyi potentsial rehionu yak stymuliator intensyfikatsii rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh lyst em v umovakh tsyfrovizatsii / S. Tulchynska, M. Derhaliuk // Naukovyi visnyk Polissia. – 2022. – № 2 (25). – S. 34–45. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-114-123](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-114-123)
11. Zachosova N. V. Aktyvni ta pasyvni stratehii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannia v umovakh tradytsiinykh ta innovatsiinykh zahroz / N. V. Zachosova, O. V. Koval, D. V. Safonov // Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. – 2023. – № 1 (103). – S. 112–121. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-4](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-4)

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-40>

УДК 336.02:330.341.1

JEL Classification: G28; E58

СЕМЕНОВА Валентина

Одеський національний економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5194-4878>e-mail: semenova_vg@ukr.net

КАРАТНЮК Олександр

Одеський національний економічний університет

<https://orcid.org/0009-0008-1268-3298>e-mail: kosss89@ukr.net

ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ТА СТИМУЛИ РОЗВИТКУ МІКРО-, МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовані основні фінансові важелі та стимули розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) в Україні в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. Встановлено, що ММСБ здатний швидко відновлюватись і продовжувати функціонувати в умовах значної варіативності криз, що можуть мати економічну, політичну, військову, природну та інші першооснови. Розглянуто поточний стан та значення мікро-, малого та середнього бізнесу у економіці держави. Проаналізовані основні економічні показники діяльності ММСБ в Україні за 2024 рік, а саме частка малих та середніх підприємств в структурі економіки України, кількість зайнятих працівників та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) ММСБ. Вивлено, що підвищення темпів розвитку ММСБ можливе лише за умови державної підтримки в управлінні економікою. Досліджено міжнародний досвід державної підтримки мікро-, малого та середнього підприємництва в умовах повоєнного відновлення, з акцентом на практиках Німеччини, Південної Кореї та Японії. На основі аналізу сформульовано висновки щодо необхідності впровадження фінансово-економічних важелів та вироблення комплексних заходів підтримки, спрямованих на посилення ролі мікро-, малого та середнього бізнесу у забезпеченні економічної стабільності та інноваційного розвитку України. Окремлена важливість переорієнтації економіки України на сектори з високою доданою вартістю.

Ключові слова: фінансові важелі; стимули розвитку; мікро-, малий та середній бізнес; державна підтримка; податкове регулювання; розвиток малого бізнесу.

SEMENOVA Valentyna, KARATNIUK Oleksandr

Odessa National Economic University

FINANCIAL LEVERS AND INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF MICRO-, SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN UKRAINE

The article analyzes the key financial levers and economic incentives for the development of micro-, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in Ukraine in the context of post-war economic recovery and European integration. The relevance of the study is driven by the crucial role MSMEs play in restoring economic activity, ensuring employment, and enhancing the resilience of the national economy under conditions of prolonged instability. It is established that MSMEs demonstrate a high level of adaptability and are capable of recovering relatively quickly and continuing to operate amid significant crisis variability, including economic, political, military, natural, and social challenges.

The paper examines the current state and economic significance of micro-, small, and medium-sized businesses in Ukraine, emphasizing their contribution to gross value added, employment generation, and market diversification. Particular attention is paid to the analysis of the main economic indicators of MSME activity in 2024, including their share in the structure of the Ukrainian economy, the number of employed workers, and the volume of sold products, goods, and services. The results show that despite wartime constraints, MSMEs remain a key driver of economic stability, especially at the regional and local levels.

It is substantiated that accelerating the pace of MSME development is possible only through active and systematic state support in the sphere of economic management. The study highlights the limitations of existing financial instruments and emphasizes the need to improve access to credit resources, expand state guarantee mechanisms, stimulate investment activity, and enhance fiscal incentives for entrepreneurship. Special attention is given to the analysis of international experience in supporting MSMEs during post-war recovery, with a focus on the practices of Germany, South Korea, and Japan, where targeted financial policies, innovation support, and institutional coordination played a decisive role in economic reconstruction.

Based on the conducted analysis, the article formulates conclusions regarding the necessity of introducing effective financial and economic levers and developing comprehensive support measures aimed at strengthening the role of MSMEs in ensuring economic stability, employment growth, and innovative development of Ukraine. The importance of reorienting the national economy toward sectors with high added value, technological modernization, and export-oriented production is emphasized as a strategic priority of state economic policy.

Keywords: financial leverage; development incentives; micro, small and medium-sized businesses; state support; tax regulation; small business development.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

©

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мікро-, малий та середній бізнес (ММСБ) є однією з ключових галузей, що має значний потенціал для розвитку і прискореного післявоєнного відновлення національної економіки України. За даними Державної служби статистики України за 2024 р., частка мікро, малого та середнього підприємництва в економіці країни становила понад 99%, кількість зайнятих осіб становила 73%, а додана вартість, створена ММСБ в Україні – майже 62% [1]. Мікро-, малий та середній бізнес є основною складовою економіки України, що відповідає структурі економіки європейських країн. Одним із найефективніших способів підтримки ММСБ та створення нових ланцюгів генерування доданої вартості в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграційних змін є фінансово-економічне стимулювання. Вихід із економічної кризи, спричиненої війною, потребує системного державного регулювання та підтримки мікро-, малого і середнього підприємництва шляхом впровадження своєчасних та ефективних фіскальних та фінансових важелів, формування сприятливого бізнес-середовища, введення європейських стандартів справляння податків та впровадження необхідних стимулів розвитку для політики відбудови України в умовах євроінтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для України питання по воєнного відновлення є вирішальним для подальшого формування майбутнього нації. До цього питання прикута увага всієї наукової спільноти, котра працює над розробленням шляхів реформування майбутнього держави. Дослідженням фінансових важелів ММСБ, які інтегрує макро- та мікропідходи та формують практичні рекомендації щодо стимулів розвитку для політики повоєнного відновлення присвячені праці низки вчених, а саме О. Амоші [2], Л. Дейнеко [3], С. Іванова [4] та ін. Дослідженням структурних трансформацій, роль ММСБ у макроекономічній стабільності та фіскальні важелі на макроекономічному рівні відображено в наукових працях В. Геєця [5,6]. Теоретичні та практичні аспекти впливу фінансово-кредитних важелів на інвестиційні процеси в країні висвітлюються в працях багатьох науковців: В. Базиловича [7], Б. Буркинського [8], В. Венгера [9], Л. Гітмана [10], В. Геєця [11], О. Дзюблюка [12], Я. Жаліла [13], М. Крупки [14], Т. Майорової [15], Б. Пшика [16], М. Савлука [17], А. Чухна [18]. Дослідники активно співпрацюють з міжнародними організаціями, що забезпечує інтеграцію світового досвіду підтримки та розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в український контекст.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Актуальність питання важливості підтримки та розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні обґрунтовує необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на визначення ефективних фінансових важелів та стимулів розвитку, розширення джерел фінансування та адаптації кращого міжнародного досвіду до умов українського ринку в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. Доцільно також розглянути стимули розвитку, які сприятимуть удосконаленню фінансового механізму розвитку ММСБ, формуванню ефективного середовища для їх економічного зростання та підвищенню стійкості національної економіки загалом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз фінансових важелів та стимулів розвитку у розрізі мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), а також аналіз впливу певних комбінацій важелів, інструментів і методів на поведінку цих суб'єктів господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мікро-, малий та середній бізнес (ММСБ) відіграє важливу роль у підвищенні рівня самозайнятості та формуванні середнього класу суспільства в державі, швидко адаптується до змін в економічному середовищі, у тому числі в умовах таких безпрецедентних викликів, як війна. Науковці наголошують на тому, що ММСБ визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП. Згідно «Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» підтримка мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні є одним із ключових пріоритетів держави. Особлива увага приділяється зеленому переходу, цифровій трансформації, та інноваційному розвитку ММСБ. Так, метою Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року є розбудова національної інноваційної екосистеми шляхом стимулювання таких ключових драйверів інновацій, як мікро-, малий та середній бізнес, цифрова економіка, ІТ-сектор, креативні індустрії, інноваційна інфраструктура. Одним із ключових завдань є зростання частки витрат на дослідження і розробки у ВВП у чотири рази – до 2 %.

За питомою вагою в економічному розвитку показники ділової активності українського ММСБ наближаються до показників європейських країн. Відповідно до класифікації, наведеної в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV [19], усі підприємства поділяють на великі, середні, малі та мікропідприємства. Серед основних показників, які дають змогу

порівняти різні групи підприємств, слід виокремити: кількість діючих суб'єктів, чисельність зайнятих працівників, додана вартість за витратами виробництва підприємств та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг).

Розглянемо основні економічні показники діяльності великих, середніх та малих підприємств України за 2024 рік (рис. 1). За результатами 2024 року частка малих та середніх підприємств в структурі економіки України складає більше 99%, кількість зайнятих працівників становить 73% від загальної чисельності в державі, що є суттєвим показником (табл.1). За обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2024 р. суб'єкти малого та середнього бізнесу охоплюють 63% від усього ринку. Малі підприємства справляють значний вплив на функціонування національної економіки, забезпечуючи гнучкість в умовах конкурентних відносин і частково вирішуючи соціальні проблеми в суспільстві [20, с. 119]. Частка доданої вартості, створеної малими та середніми підприємствами в 2024 році складала майже 62%. Проаналізовані показники підтверджують вагомий внесок ММСБ в економіку нашої держави, що обумовлює необхідність державної підтримки та розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу, впровадження ефективного плану повоєнного відновлення, який повинен базуватися на принципах розбудови ринкової економіки, стимулюванні здорової конкуренції та розвитку високотехнологічної промисловості. Ефективна державна політика має бути спрямована на створення рівних умов, зниження адміністративних бар'єрів, забезпечення доступу до фінансів та знань, що дозволяє ММСБ реалізувати свій потенціал як головного двигуна економічного зростання.

У сучасних умовах трансформації економіки, зростання конкуренції та нестабільності фінансових ринків особливої актуальності набуває проблема пошуку ефективних засобів впливу на розвиток суб'єктів господарювання. З-поміж таких інструментів ключову роль відіграють фінансові важелі та стимули, які виступають важливими елементами фінансового механізму і використовуються з метою забезпечення стійкості, інноваційної активності та підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів.

Таблиця 1.

Внесок малих та середніх підприємств на основі економічних показників діяльності всіх підприємств України за 2024 рік

Показник	Підприємства			Всього	Частка малих і середніх підприємств, %
	Великі	Середні	Малі		
Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності, од.	560	14 016	271 021	285 597	99,8%
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, осіб	1 343 724	2 293 001	1 374 128	5 010 853	73,2%
Додана вартість за витратами виробництва підприємств, млн.грн	1 596 706	1 730 017	823 996	4 150 719	61,5%
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн.	5 802 220	7 083 759	2 802 807	15 688 787	63,0%

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

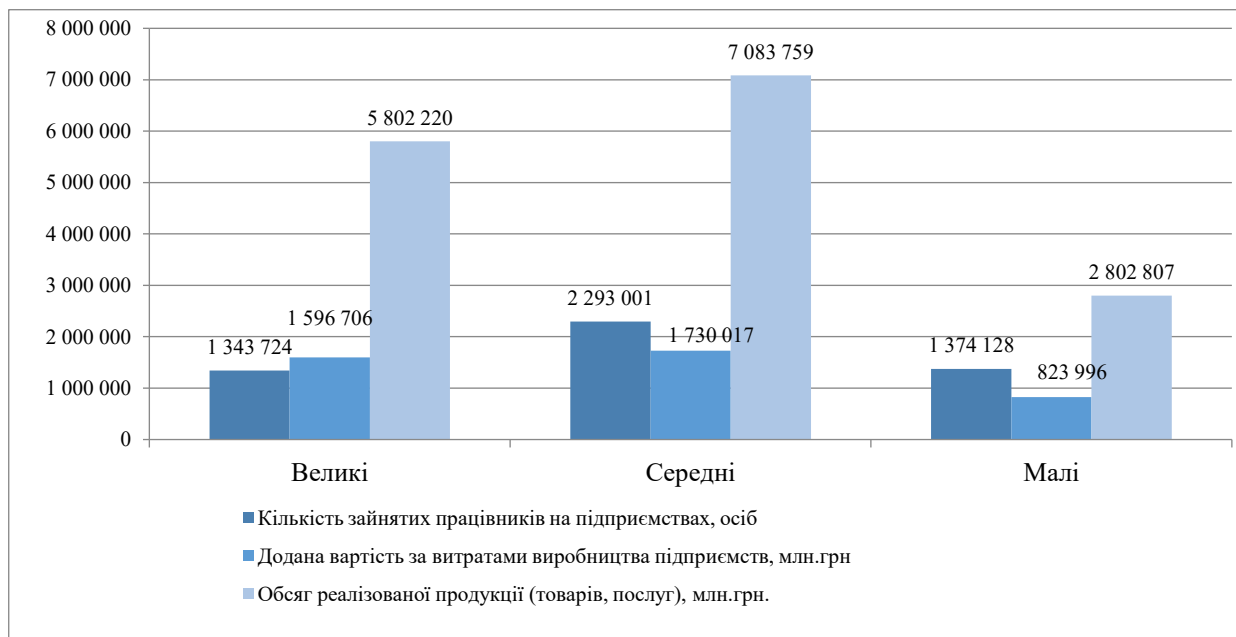


Рис. 1. Основні показники діяльності великих, середніх та малих підприємств України в 2024 році

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

До фінансових важелів держави відноситься сукупність бюджетних, податкових, кредитно-грошових важелів, які є засобом реалізації фінансової політики держави та впливу уряду країни на господарські процеси певної галузі з метою активізації його економічного розвитку.

Вчені застосовують значення «фінансові важелі» при визначенні змісту й структури фінансово-кредитного механізму та інструментів фінансово-кредитної політики держави. Як відмічає В. Базилевич «фінансові важелі – це конкретні форми здійснення процесів розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту та національного доходу, а саме: податки, збори, обов'язкові платежі, проценти за кредит, дотації, субсидії, субвенції, штрафи тощо» [21, с. 20]. А. Сава та Б. Сидорук зазначають що важіль створює умови господарювання, тобто формує середовище, в якому суб'єкт функціонує, забезпечуючи стабільність, передбачуваність і структурованість економічних процесів [22, с. 170]. Згідно з цим підходом, важелі задають рамки можливої поведінки, зокрема через встановлення ставок оподаткування, норм амортизації, обсягів бюджетного фінансування, рівнів державних гарантій тощо. Однак для того щоб суб'єкти господарювання рухались у напрямі, який відповідає цілям фінансової політики, необхідно забезпечити мотиваційний вплив. У цьому контексті на перший план виходять фінансові стимули як зовнішні рушійні сили, що спонукають до конкретних дій, спрямованих на досягнення цільового стану.

На відміну від важелів стимули діють як каталізатор змін у поведінці економічного агента [22, с. 170]. У системі державного регулювання економіки фінансові важелі та фінансові стимули посідають ключове місце, оскільки виступають базовими засобами впливу на поведінку суб'єктів господарювання. Завдяки фінансовим важелям держава визначає ставки податків і зборів, встановлює податкові пільги, затверджує норми бюджетного фінансування, регламентує умови кредитування, фінансової звітності, амортизаційної політики тощо. Фінансові стимули безпосередньо впливають на інтереси економічного суб'єкта, спонукаючи його до певних дій. Успішність фінансової політики щодо розвитку суб'єктів господарювання залежить від оптимального поєднання важелів і стимулів, їх своєчасності та релевантності до стану економіки, а також гнучкості в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Ефективність та вплив будь-якого пакета фінансових важелів та стимулів залежать від локальних економічних і фінансових умов, характеристик інвестиційних проєктів та якості державного управління.

За складовими фінансової політики можна виділити такі види фінансових важелів: бюджетні, податкові, грошово-кредитні, валютні, амортизаційні, ціннові, інвестиційні. До сучасних інструментів фінансової підтримки ММСБ входять: безповоротне бюджетне фінансування (з державного й місцевих бюджетів), гранти від українських та іноземних організацій, часткова компенсація процентних ставок за банківськими кредитами, банківські кредити за пільговими процентними ставками, гарантування позик.

Умови повоєнного промислового відновлення мікро-, малого та середнього бізнесу в різних країнах і в різні періоди часу мали значні відмінності й особливості. Вони залежали від багатьох чинників, зокрема: стану економіки і рівня індустріального розвитку; масштабів і характеру втрат; доктрин повоєнного відновлення, які визначали ключові інструменти й механізми промислових політик країн; способів і напрямів використання іноземної допомоги. Спираючись на досвід повоєнного відновлення ММСБ в зарубіжних країнах, можна виокремити успішні заходи та інструменти, що допоможуть сформувати ефективну політику промислового відродження України й уникнути помилок, яких припустились інші держави. Розглянемо декілька прикладів політики розвитку та підтримки ММСБ в країнах Європи та Азії.

Яскравим прикладом успішного повоєнного відновлення ХХ ст. є реалізація програми відбудови Європи після Другої світової війни, котра відома під назвою “План Маршалла”. До реалізації плану було залучено 16 країн, однак лівову частку допомоги отримали Франція, Великобританія, Західна Німеччина та Італія. Звичайно, кожна країна впроваджувала власний план відбудови, який не лише враховував втрати внаслідок війни, а й спирався на пріоритети розвитку в майбутньому. Стимулювання економіки здійснювалося за допомогою такого інструментарію:

- створення кредитної установи для відбудови в Німеччині, яка надалі перетворилася на банк розвитку Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) і який успішно діє до сьогоднішнього дня і є одним із найбільших банків Німеччини. Основне завдання цієї кредитної установи полягало в забезпеченні перерозподілу й ефективного використання фінансової допомоги у рамках Плану Маршалла;

- заснування спеціального фонду для страхування іноземних інвестицій у розмірі 300 млн дол. США, який застосовувався для стимулювання припливу інвестицій у європейські країни [23].

- створення Європейського об'єднання вугілля і сталі (ЄОВС), основним завданням якого було сприяти економічній інтеграції та збільшенню товарообороту між європейськими країнами [23];

- застосування норм прискореної амортизації;

- стимулювання високотехнологічного експорту, зважаючи на те, що, як зазначалося, більшість країн обрали пріоритетом розвиток промисловості, зокрема високотехнологічних виробництв. Для здійснення такої політики держави послуговувалися різними інструментами стимулювання (пряме субсидування, податкові пільги, державне замовлення тощо);

- кредитування для переозброєння промисловості (Німеччина). Унікальність цієї системи полягала в тому, що, використовуючи обладнання американських виробників, його вартість німецькі підприємства не сплачували безпосередньо постачальнику, а вносили кошти до спеціально створеного європейського фонду.

У свою чергу, американський виробник отримував оплату за товар від урядового розпорядника реалізації Плану Маршалла. Кошти, акумульовані в європейському фонді, витрачались на пільгове кредитування промислових інвестиційних проєктів. Повернення цих кредитів надходило на компенсацію боргових зобов'язань перед державними кредиторами [4, с.83].

Ще одним яскравим прикладом успішного повоєнного відновлення є економіка Південної Кореї. Так, будучи до війни переважно аграрною країною, у період реконструкції Республіка Корея змістила акцент на підтримку важкої промисловості, що пришвидшило розвиток супутніх галузей. Пріоритетом напрямком стала також освіта. Не маючи великої ресурсної бази, уряд країни зробив наголос на освіті населення, що дало поштовх для прогресу нових технологій та інновацій [24]. Беззаперечним є той факт, що на початкових етапах відродження економіки Південної Кореї істотну роль відігравала фінансова допомога США та частково Японії, котра спрямовувалася на вирішення гуманітарних питань і першочергове відновлення інфраструктури. Це дало можливість змінити структуру економіки у бік інноваційних виробництв та перегляді економічних пріоритетів.

Не менш цікавим є японське “економічне диво”, реалізація якого відбувалася після поразки країни у Другій світовій війні. Реформування економіки здійснювалося з використанням таких основних елементів:

- жорстка бюджетна економія та дотримання практики бездефіцитного бюджету;
- відмова від прямої бюджетної підтримки економіки й спрямування коштів через банківський сектор на довгострокове кредитування промисловості;
- стимулювання іноземних інвестицій;
- стимулювання інноваційних виробництв та створення нових технологій.

Незважаючи на те, що Японія практично не мала власної сировинної бази, довгостроковим пріоритетом її розвитку було обрано промисловість, яка модернізувалася на основі інновацій. Країна стала одним із найбільших споживачів інноваційних виробів, скуповувала патенти на винаходи, упроваджувала сучасні технології. Завдяки модернізації на інноваційних засадах економіка Японії наразі є однією з найрозвинутіших.

Підсумовуючи досвід окремих країн щодо повоєнного відновлення, доцільно виокремити основні елементи проведених реформ:

- першочерговими заходами є вирішення гуманітарних питань та відбудова втраченої інфраструктури;
 - створення спеціальної установи, що опікується концентрацією та перерозподілом міжнародної допомоги, виділеної для гуманітарних і відновлювальних цілей;
 - визначення державних пріоритетів розвитку економіки країни та концентрація уваги на їх реалізації.
- Збільшення ролі держави в економічній діяльності (прямі субвенції, податкові пільги, реалізація інвестиційних проєктів тощо) шляхом стимулювання обраних пріоритетів;
- стимулювання іноземних інвестицій через страхування ризиків та систему преференцій;
 - забезпечення конкурентного середовища та контроль за захистом економічної конкуренції;
 - розвиток високотехнологічного експорту.

Удосконалення наявної державної фінансово-кредитної системи підтримки суб'єктів господарювання України передбачає комплекс заходів, спрямованих на можливість легкого залучення вітчизняними переробними підприємствами фінансових ресурсів для власної інноватизації операційних процесів та поглиблення переробки сировини, тобто створення стійких ланцюгів доданої вартості, максимально інтегрованих у глобальні переробно-торговельні потоки. Для цього на думку економістів слід використати зарубіжний досвід та потенціал спеціалізованої фінансово-кредитної установи – українського банку відбудови та розвитку, який має бути створений за взірцем Банку розвитку Ради Європи або кредитної установи для відбудови (Kreditanstalt für Wiederaufbau), Німеччина. Вона спеціалізується на кредитуванні програм розвитку та підтримці мікро-, малого й середнього бізнесу.

До перспективних форм забезпечення розширеного повоєнного відновлення і реконструкції ММСБ належать індустриальні парки та похідні від них інституціональні утворення – переробні кластери й еко-індустриальні парки. При формуванні їх мережі важливо враховувати природно-ресурсний потенціал і традиційну територіальну виробничо-господарську спеціалізацію регіонів.

Учасниками створення та функціонування кластера є: підприємства (організації, фірми), котрі спеціалізуються на пріоритетних видах економічної діяльності; фірми – постачальники товарів/послуг для профільних підприємств; підприємства (організації, фірми), що займаються обслуговуванням галузей загального користування (інфраструктура: транспортна, енергетична, природоохоронна тощо); організації ринкової інфраструктури (консалтингові, аудиторські, страхові, кредитні тощо); некомерційні та громадські організації, об'єднання підприємств, торгово-промислові палати; науково-дослідні та освітні організації; організації інноваційної інфраструктури, інфраструктури підтримки мікро-, малого та середнього підприємництва; центри й агентства з розвитку підприємництва, регіонального та муніципального розвитку, залучення інвестицій, агентства з підтримки експорту товарів, державні та муніципальні фонди підтримки підприємництва, фонди сприяння кредитуванню тощо.

До інструментів підтримки створення та розвитку кластерів належать: законодавче забезпечення захисту прав інтелектуальної власності та авторських прав; спрощення процедури оподаткування для

підприємств; надання позик, у т. ч. без сплати процентів (Швеція); цільові дотації на науково-дослідні розробки (майже у всіх розвинутих країнах); створення фондів упровадження інновацій з урахуванням можливого комерційного ризику (Німеччина, Нідерланди, Франція); надання безоплатних позик, які досягають 50% витрат на впровадження нововведень (Німеччина); зниження ставок державного податку для індивідуальних винахідників і надання податкових пільг (Австрія, Німеччина), створення інфраструктури та економічного страхування; пряме фінансування (50% витрат на створення нової продукції і технологій у Франції); відстрочення сплати або звільнення від податку, якщо винахід стосується енергоефективності (Австрія); безкоштовне ведення діловодства за заявками від індивідуальних винахідників, надання безкоштовних послуг патентних повірених, звільнення від сплати податку (Німеччина, Нідерланди); запровадження державних програм щодо зниження ризиків і відшкодування ризикових збитків; програми пошуку і залучення іноземних фахівців.

Створення та розвиток кластерів відіграють важливу роль у формуванні економічної безпеки, оскільки залежно від типів вони сприяють: активізації інноваційної діяльності за рахунок накопичення в кластерах знань комерційного та виробничого характеру; продукуванню інновацій завдяки внутрішній конкуренції між виробниками кластера; прискоренню впровадження інновацій унаслідок співробітництва між виробниками та постачальниками тощо; розвитку високотехнологічних галузей промисловості; зростанню ВВП, податкових надходжень до бюджетів через залучення інвестицій, у т. ч. іноземних, коштів місцевих бюджетів для фінансування інноваційних проєктів розвитку технологій та інфраструктури в межах проєктів державно-приватного партнерства, взаємне кредитування учасників кластера тощо; активізації розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в старопромислових регіонах за рахунок аутсорсингу, відкриття нових зон підприємництва у виробничому ланцюгу кластера; зростанню частки експорту виробленої продукції; створенню унікальних можливостей у підготовці висококваліфікованих спеціалістів поза межами галузевої підготовки.

Цифрова трансформація також є необхідною умовою повоєнного відновлення економіки України і приєднання до єдиного європейського цифрового простору. Розвиток цифрової інфраструктури є критично важливим для всіх галузей, включно з фінансовими послугами, агропромисловістю, виробництвом, логістикою, енергетикою, економікою, котра створена на засадах знань (knowledge economy), тощо. Ця інфраструктура формує основу цифрової ефективності, економічної стійкості й конкурентоспроможності національної економіки. Високопродуктивні цифрові інфраструктури, що складаються із загальнонаціонального широкосмугового інтернету, надійних та потужних точок обміну інтернет-трафіком, а також безпечних і високодоступних центрів обробки даних, є головними умовами для успішної цифрової трансформації України, посилення її конкурентоспроможності на європейському та міжнародному ринках.

Вважаємо за доцільне імплементацію в сферу оподаткування податково-інвестиційні стимули щодо залучення фінансових ресурсів у будівельну, сільськогосподарську та харчову галузі. Це може практично стосуватись як запровадження окремих знижених ставок податку на прибуток, так і підвищення інвестиційних податкових пільг щодо згаданих сфер економіки. Шляхом впровадження методу прискореної амортизації можна частково вирішити проблему старіння основних, що сприятиме більшому самофінансуванню суб'єктів господарювання.

Реалізація кожного з окреслених пріоритетів є надскладним завданням і потребує комплексного підходу до розбудови державних стимулів та покращання законодавчої бази. Однак без переходу на інноваційні, технологічно досконалі виробництва важко буде подолати дисбаланси в економіці. У цьому контексті доцільно навести слова відомого економіста Е. Райнерта: "Слід продавати не ресурси, а розвивати виробничу галузь, у якій країна є світовим лідером, що стане джерелом валюти, і це дозволить тримати баланс" [25]. Тобто варто створити умови збільшення експорту товарів з високою доданою вартістю, а не сировини або продукції з низьким рівнем обробки. Також важливим пріоритетом має бути розбудова фінансової інфраструктури довгострокового кредитування та впровадження реформи корпоративного управління й захисту прав власності, що стимулюватиме приплив іноземних інвестицій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна відзначити підтримка та розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу є важливим напрямком державної підтримки в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції, забезпечуючи відбудову інфраструктури, створення робочих місць та економічне зростання. Підтримка ММСБ – це найефективніша інвестиція в соціальну стабільність в державі та інструмент швидкої інтеграції в європейські ланцюги створення вартості. Ефективна підтримка МСБ потребує цілісної національної стратегії, що буде поєднувати фінансові інструменти (гарантії, венчурний капітал), інституційну підтримку (цифровізація, консультації) та інфраструктурні рішення (кластери, промпарки, логістичні хаби). Міжнародний досвід показує високий рівень ефективності їх функціонування. Специфікою кластерів є отримання синергетичного ефекту, який проявляється у зростанні конкурентоспроможності, а їх відмінною рисою є інноваційна орієнтованість. Відновлення вітчизняної економіки ставить перед державою багато складних завдань, однак світовий досвід повоєнного відновлення переконує, що навіть після пережитих

трагедій можна створити сучасну, процвітаючу державу. План повоєнного відновлення повинен базуватися на принципах розбудови ринкової економіки, стимулюванні здорової конкуренції та розвитку високотехнологічної промисловості.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Амоша О. І., Амоша О. О. Щодо формули стратегії повоєнної перебудови економіки. Економіка промисловості. 2023. № 1. С. 68–78. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.068>
3. Дейнеко Л. В., Кушніренко О. М., Ципліцька О. О., Гахович Н. Г. Наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ для української промисловості. Економіка України. 2022. № 5. С. 3–25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.003>
4. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1. С. 75–89. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.01.075>
5. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наук. доп. / НАН України, ДУ “Ін-т екон. та прогноз. НАН України”. Київ, 2022. 305 с. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/12/Vidnovlennja-ta-rekonstrukcijsjapovojennojieconomiky.pdf>
6. Геєць, В. (2025). Повоєнне відновлення економіки України: Рецензія на книгу: Kistersky L., Zadoia A. (Eds.). Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine. UK, Cambridge Scholars Publishing, 2024. 451 p. Економіка України, 68 (3 (760), 98–102. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.03.098>
7. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси: навчальний посібник. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
8. Буркинський Б. В., Лайко О. І. Сучасні напрямки регіональної інвестиційної політики. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 3 (107). URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20143\(107\)/sep20143\(107\)_029_BurkinskyBV,LaykoOI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20143(107)/sep20143(107)_029_BurkinskyBV,LaykoOI.pdf)
9. Венгер В. В. Фінанси: навч. посібник. М-во освіти і науки України, Київський економічний ін-т менеджменту. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 427 с.
10. Гітман Л. Дж., Джонки М. Д. Основи інвестування. Діло, 1997. 567 с.
11. Геєць В. М., Семіноженко В.П. Інноваційні перспективи України: монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.
12. Дзюблук О. Грошово-кредитна політика як основа державного впливу на перебіг економічних процесів. Фінанси, облік, аудит: Зб. наук. праць. 2005. № 6. С. 41.
13. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія. Київ : НІСД, 2009. 336 с.
14. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційної моделі розвитку економіки України : моно графія. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету ім. І. Франка, 2001. 608 с.
15. Майорова Т. В. Інвестиційний процес і фінансово-кредитні важелі його активізації в Україні : моно графія. Київ : КНЕУ, 2013. 332 с.
16. Пшик Б.І. Теоретичні засади фінансово-кредитного стимулювання інноваційних процесів. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2009. Випуск 6 (24). Ч. 2. С. 5. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/En_oif/2009_6_2/29.pdf
17. Савлук М. І. Про теоретичне забезпечення грошово-кредитної політики НБУ в умовах економічного зростання. Монетарна політика в умовах економічного зростання: Матеріали наук.-практ. конф. Київ, 2004. С. 93.
18. Чухно А. А. Основи економічної теорії. Інвестиції: сутність, стимули, детермінанти, співвідношення із заощадженням і доходом. URL: <http://library.if.ua/book/61/4395.html>
19. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14/page>
20. Лисенко А. М. Складові елементи методики аналізу фінансової звітності малого підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70), № 4. С. 119–124. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-45>
21. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси: навчальний посібник. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
22. Сава А. П., Сидорук Б. О. Обґрунтування комплексу фінансово-кредитних важелів в системі стимулювання екобезпечного аграрного виробництва. Інноваційна економіка. 2013. №8. С. 168–173.
23. Україна: контекст світових подій. Аналітичні записки Державної установи “Інститут всесвітньої історії НАН України” (2017–2019 рр.). / за заг. ред. А. І. Кудряченка. Київ: ДУ “Інститут всесвітньої історії НАН України”, 2019. 448 с.
24. Дмитренко О. Як відновити країну після руйнації: досвід Південної Кореї. Полтавська хвиля. 2022. URL: <https://poltavawave.com.ua/p/iak-vidnoviti-krayinu-pisliaruinatsiyi-dosvid-pivdennoyi-koreyi-656933>

25. Райнерт Е. Як багаті країни стали багатими, і чому бідні залишаються бідними. Київ : Самміт-Книга, 2019. 416 с.

References

1. State Statistics Service of Ukraine. (n. d.). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Amosha, O. I., & Amosha, O. O. (2023). On the formula of the strategy of post-war economic restructuring. *Economy of Industry*, 1, 68–78. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.068> [in Ukrainian].
3. Deineko, L., Kushnirenko, O., Tsyplitska, O., & Gakhovych, N. (2022). Consequences of full-scale military aggression of the Russian federation for Ukrainian industry. *Economy of Ukraine*, 5, 3–25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.003> [in Ukrainian].
4. Ivanov, S. (2019). Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: Ukraine's opportunities that have not lost yet. *Economy of Ukraine*, 1, 75–89. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.01.075> [in Ukrainian].
5. Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, & National Academy of Sciences of Ukraine. (2022). Restoration and reconstruction of the post-war economy of Ukraine (Scientific report). Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/12/Vidnovlennja-ta-rekonstrukcija> [in Ukrainian].
6. Heiets, V. (2025). *Povoiennie vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: Retsenziia na knyhu: Kistersky L., Zadoia A. (Eds.). Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine*. UK, Cambridge Scholars Publishing, 2024. 451 p. *Ekonomika Ukrainy*, 68 (3 (760), 98–102. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.03.098> [in Ukrainian].
7. Bazylevych V. D., Balastryk L. O. (2002) *Derzhavni finansy: navchalnyi posibnyk* [Public finances: a study guide]. Kyiv: Atika. 368 p. [in Ukrainian].
8. Burkynskyi B. V., Laiko O. I. (2014) *Suchasni napriamky rehionalnoi investytsiinoi polityky. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy* [Modern directions of regional investment policy. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]. Vyp. 3 (107). URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20143\(107\)/sep20143\(107\)_029_BurkynskyiBV_LaykoOI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20143(107)/sep20143(107)_029_BurkynskyiBV_LaykoOI.pdf) [in Ukrainian].
9. Venher V. V. (2009). *Finansy: navch. Posibnyk* [Finance: education manual]. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyivskyi ekonomichnyi in-t menedzhmentu. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. 427 p. [in Ukrainian].
10. Hitman L. Dzh., Dzhonky M. D. (1997). *Osnovy investuvannia* [Basics of investing]. Dilo. 567 p.
11. Heiets V. M., Seminozhenko V. P. (2006). *Innovatsiini perspektyvy Ukrainy : monohrafiia* [Innovative prospects of Ukraine: monograph]. Kh.: Konstanta. 272 p. [in Ukrainian].
12. Dziubliuk O. (2005). *Hroshovo-kredytna polityka yak osnova derzhavnoho vplyvu na perebih ekonomichnykh protsesiv* [Monetary and credit policy as the basis of state influence on the course of economic processes]. *Finansy, oblik, audyt: Zb. nauk. prats. № 6*. P. 41. [in Ukrainian].
13. Zhalilo Ya. A. (2009). *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy: monohrafiia* [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state: monograph]. Kyiv: NISD. 336 p. [in Ukrainian].
14. Krupka M. I. (2001). *Finansovo-kredytni mekhanizmy innovatsiinoi modeli rozvytku ekonomiky Ukrainy: monohrafiia* [The financial and credit mechanism of the innovative model of the development of the economy of Ukraine: a monograph]. Lviv: Vydavnychiy tsentr Lvivskoho natsionalnoho universytetu im. I. Franka. 608 p. [in Ukrainian].
15. Maiorova T. V. (2013). *Investytsiyni protsesy i finansovo-kredytni vazheli yoho aktyvizatsii v Ukraini: monohrafiia* [Investment process and financial and credit levers of its activation in Ukraine: monograph]. Kyiv: KNEU. 332 p. [in Ukrainian].
16. Pshyk B. I. (2009). *Teoretychni zasady finansovo-kredytnoho stymuluvannia innovatsiinykh protsesiv* [Theoretical principles of financial and credit stimulation of innovative processes]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»*. Vypusk 6 (24). Ch. 2. P. 5. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/En_oif/2009_6_2/29.pdf [in Ukrainian].
17. Savluk M. I. (2004). *Pro teoretychne zabezpechennia hroshovo-kredytnoi polityky NBU v umovakh ekonomichnoho zrostantia* [On the theoretical support of the NBU's monetary policy in conditions of economic growth]. *Monetarna polityka v umovakh ekonomichnoho zrostantia: Materialy nauk.-prakt. konf. Kyiv/P. 93*. [in Ukrainian].
18. Chukhno A. A. *Osnovy ekonomichnoi teorii. Investytsii: sutnist, stymuly, determinanty, spivvidnoshennia iz zaoschadzhenniam i dokhodom* [Foundations of economic theory. Investments: essence, incentives, determinants, relationship with savings and income]. URL: <http://library.if.ua/book/61/4395.html> [in Ukrainian].
19. *Zakon Ukrainy "Pro bukhgalterskyi oblik i finansovu zvitnist v Ukraini"* vid 05.10.2017 r. № 2164-VIII. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2164-19>. [in Ukrainian].
20. Lysenko, A. (2020). Component elements of the method of analysis of financial statements of a small enterprise. *Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University Series: Economy and Management*, 31 (70), 4, 119–124. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-45> [in Ukrainian].
21. Bazylevych V. D., Balastryk L. O. (2002) *Derzhavni finansy: navchalnyi posibnyk* [Public finances: a study guide]. Kyiv: Atika. 368 p. [in Ukrainian].
22. Sava A. P., Sydoruk B. O. (2013) *Obgruntuvannia kompleksu finansovo-kredytnykh vazheliv v systemi stymuluvannia ekobezpechnoho ahramoho vyrobnytstva* [Substantiation of the complex of financial and credit levers in the system of stimulating eco-safe agricultural production]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, vol. 8, pp. 168–173. [in Ukrainian].
23. Kudriachenko, I. A. (Ed.). (2019). *Ukraine: the context of world events. Analytical notes of the State Institution "Institute of World History of the National Academy of Sciences of Ukraine"* (2017–2019). Kyiv: State Institution "Institute of World History of the National Academy of Sciences of Ukraine" [in Ukrainian].
24. Dmytrenko, O. (2022). How to rebuild a country after destruction: the experience of South Korea. *Poltava wave*. Retrieved from <https://poltavawave.com.ua/p/ia-vidnovitkrayinu-pislia-ruinatsiyi-dosvid-pivdennoyi-koreyi-656933> [in Ukrainian].
25. Reinert, E. (2019). *How rich countries became rich, and why the poor remain poor*. Kyiv: Summit-Book [in Ukrainian].

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-41>

УДК 339.5(477)

JEL Classification: F10, F13, O24

ВЛАСЕНКО Іван

Приватний вищий навчальний заклад Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

<https://orcid.org/0000-0002-3909-1179>e-mail: vlasenkoivol@gmail.com

МОРОЗОВА Наталія

Приватний вищий навчальний заклад Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

<https://orcid.org/0009-0007-4360-2967>

КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

В статті розглянуто основні тенденції в зовнішньоекономічній діяльності України. Проаналізовано динаміку експорту та імпорту товарів за 2020–2024 роки. Зазначено, що однією з проблем українського експорту є те, що значна частка в його структурі представлена сировиною та напівфабрикатами, тобто продукцією з низькою доданою вартістю, що свідчить про необхідність поглиблення переробки і підвищення технологічності української продукції задля посилення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Визначено основні бар'єри для експорту українських товарів.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, зовнішня торгівля, експорт, імпорт, товарна структура експорту

VLASENKO Ivan, MOROZOVA Natalia

Private higher educational institution Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship

KEY PRIORITIES OF UKRAINE'S FOREIGN TRADE ACTIVITIES

The article examines the key trends and structural changes in Ukraine's foreign economic activity under conditions of prolonged economic instability and wartime challenges. Special attention is paid to the analysis of export and import dynamics of goods during the period 2020–2024, which reflects both the impact of global shocks and the consequences of Russia's full-scale invasion of Ukraine. The study shows that in 2024 the European Union market finally consolidated its position as the main destination for Ukrainian exports. The share of the EU in the geographical structure of Ukraine's goods exports increased significantly, from 39.3% in 2021 to 59.5% in 2024, indicating a deepening of trade reorientation toward European markets.

Despite the positive dynamics of export redirection, the article emphasizes a number of persistent structural problems. A substantial share of Ukrainian exports continues to consist of raw materials and semi-finished products, i.e. goods with low added value, which limits export revenues, technological development, and long-term competitiveness. The paper identifies the main barriers constraining the expansion of Ukrainian exports, including logistical disruptions caused by damaged infrastructure and blocked transport routes, currency regulation restrictions imposed under martial law, and a shortage of qualified labor resulting from mobilization, migration, and demographic losses. In addition, insufficient effectiveness of state financial instruments to support exporters and the reluctance of foreign partners to cooperate due to heightened military and security risks negatively affect export performance.

The article argues that Ukraine's export policy should serve as an organic continuation of business initiatives rather than function in isolation. Although Ukrainian producers are not yet members of the European Union, many of them already operate in accordance with European technical, environmental, and quality standards. This creates a unique competitive advantage, enabling domestic firms to integrate more rapidly into EU and global value chains. By effectively leveraging human capital, natural resource potential, and a favorable geographical location, Ukraine can strengthen state export policy, stimulate structural transformation of exports, and scale up the production of higher value-added goods and services that are in growing demand on international markets.

Keywords: foreign economic activity, foreign trade, export, import, commodity structure of exports

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

©

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зовнішньоторговельна діяльність є вагомою складовою відновлення та зростання економіки України. Значні валютні надходження від експорту продукції вітчизняного виробництва не лише забезпечують зростання ВВП держави, а й дозволяють інвестувати значні кошти в створення нових підприємств, модернізацію виробництв, розвиток інноваційних технологій, соціальну сферу. Окрім того, збільшення обсягів експорту сприяє створенню нових робочих місць та зростанню заробітних плат в суміжних галузях.

У 2022 році ситуація для України значно ускладнилася у зв'язку з повномасштабною війною. Відбулися кардинальні зміни в логістиці, вимушене закриття та релокація бізнесу, втрата робочої сили, руйнування енергосистеми та інфраструктури. Все це суттєво вплинуло на ведення господарської діяльності у всіх сферах. Особливо відчутно це було на окупованих територіях та в регіонах, де відбувалися бойові дії, що призвело до втрати частки промислового потенціалу. Так, на окупованих територіях опинилося до 20% промислових підприємств України, було пошкоджено та зруйновано житловий фонд. Все це призвело до

зростання безробіття та зниження купівельної спроможності населення, погіршення бізнес-клімату, зниження обсягів експорту, втрати надходжень до бюджету з окупованих підприємств тощо [1].

За розрахунками НБУ, у 2024 році було забезпечено середньорічний рівень зарплати для 1,4 млн осіб у різних галузях, дотичних до експорту. Україна до 2030 року передбачає збільшення експорту на 50% [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку зовнішньоторговельних зв'язків України цікавлять багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, Деркач Е. М., Хаджинов І. В. наголошують, що Україна є активним учасником глобальних торгово-економічних процесів. У статті висвітлюються тенденції розвитку зовнішньоторговельної діяльності між Україною та ЄС в умовах глобальних викликів та обґрунтовуються пропозиції щодо удосконалення законодавчого забезпечення такої діяльності [3].

Багато науковців зосередили свою увагу на дослідженні впливу глобальної економічної нестабільності на стан зовнішньої торгівлі України. Зокрема, у статті Батракової та Фоменко проведено оцінку сучасного стану ринку зовнішньої торгівлі України, досліджено обіг товарного експорту й імпорту, розглянуто ринок міжнародної торгівлі та формування господарсько-виробничих відносин з провідними країнами світу [4].

У статті Шниркова О., Філіпенко А., Поліщук Л. проаналізовано зовнішньоторговельні потоки України в умовах війни, оцінено адаптивність і переорієнтацію експортно-імпортних операцій з основними державами-партнерами та регіонами. Авторами досліджено динаміку експорту й імпорту головних груп товарів та послуг, виокремлено визначальні структурні зміни, підкреслено збільшення частки Європейського Союзу в зовнішній торгівлі [5].

Цікавими є дослідження зовнішньоторговельної діяльності окремих регіонів України з урахуванням їх специфіки та впливу війни. Так, у роботі Власенко І., Тернової А. зосереджено увагу на визначенні особливостей зовнішньої торгівлі Вінницької області та перспектив її розвитку [6].

В роботі Кваша С., Павленко, О., Вакуленко, В. визначено основні наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності України під час повномасштабної війни. На основі проведеного дослідження авторами наведено власний перелік заходів, які мають забезпечити розвиток зовнішньоекономічної діяльності України під час війни [7].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Нині відбуваються швидкі зміни у зовнішньоекономічній діяльності України. Саме тому розгляд динаміки експортно-імпортних операцій дасть змогу визначити основні пріоритети зовнішньоекономічної діяльності та краще зрозуміти проблеми які стоять на цьому шляху.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз основних тенденцій в зовнішньоторговельній діяльності України, зокрема експорту, та окреслення перспективних напрямків його розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Протягом 2014-2023 років спостерігалась тенденція до зниження частки експорту в національній економіці України. Винятком став 2021 рік, коли обсяг українського експорту товарів і послуг досягнув історичного максимуму в 79,3 млрд дол. США). Якщо розглядати експорт саме товарів, то 2021 рік став роком найбільшого експорту товарів (68,1 млрд дол. США) (табл.1).

Таблиця 1

Динаміка експорту та імпорту товарів Україною у 2020-2024 роках

Рік	Експорт		Імпорт	
	млн.дол США	% до попереднього року	млн. дол США	% до попереднього року
2020	49191,8	98,3	54336,1	89,4
2021	68072,3	138,4	72843,1	134,1
2022	44135,6	64,8	55295,7	75,9
2023	36183,0	82,0	63567,0	115,0
2024	41733,1	115,3	70751,2	111,3

Складено автором на основі [8].

Експорт продовжує відігравати значну роль у розвитку української економіки. Якщо в 2014 році частка «експорт/ВВП» становила 49%, то до 2023 року цей показник знизився до 25%. За цей час номінальний ВВП України зріс із 134 до 179 млрд дол. США, а обсяг експорту скоротився із 69 до 44,4 млрд дол. США. Звісно різке падіння в 2022-2023 роках відбувалося під впливом війни, зміни товарної структури експорту і зниження цін.

У 2024 році ситуація почала стабілізуватись, і експорт продемонстрував важливе зростання на 14%, досягнувши рівня 50,3 млрд дол. США. При цьому суттєво зросла фізична вага експортованої продукції до 131,2 млн тонн, хоча середня ціна експорту знизилася з 443 дол. США/т у 2022 році до 318 дол. США/т у 2024 році, що свідчить про зміни в товарній структурі експорту і необхідність подальшого переходу до товарів з високою доданою вартістю.

Україна чітко визначила свій шлях до євроінтеграції. Європейські країни розглядаються як стратегічні партнери України в торгівлі товарами та послугами. У 2024 році ринок ЄС остаточно закріпився як основний напрямок для українського експорту. Його частка в географічній структурі експорту товарів зросла із 39,3% у 2021 році до 59,5% у 2024 році. Водночас помітно знизилася частка експорту до країн СНД, Китаю та інших регіонів. Щодо товарної структури, то агропродовольча продукція стала домінуючою в українському експорті, тоді як частка металургії скоротилася із 24,2% у 2021 році до 10,4% у 2024 році. Ці зміни свідчать про адаптацію українського експорту до нових умов і орієнтацію на перспективні європейські ринки й агропромисловий сектор.

Однією з проблем українського експорту є те, що значна частка в його структурі представлена сировиною та напівфабрикатами, тобто продукцією з низькою доданою вартістю. Частка сировини і продукції з низьким ступенем переробки в структурі українського експорту зросла із 52% до 66,3% у 2024 році. Це позначається на середніх експортних цінах української продовольчої сировини і продуктів харчування, які значно нижчі порівняно з країнами ЄС, такими як Польща та Франція. Наприклад, середня ціна експорту продукції цієї групи в Україні в 2023 році становила 325 дол. США/т, тоді як у Польщі — 1554 дол. США/т, а у Франції — 1452 дол. США/т. [9]. Це свідчить про необхідність поглиблення переробки і підвищення технологічності української продукції, щоб посилити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Звісно, для цього потрібно багато зробити. це і модернізація обладнання підприємств, і гармонізація стандартів продукції з вимогами європейських країн, і виробництво інноваційної продукції, здатної зацікавити європейських споживачів. З поглибленням інтеграції України в економіку ЄС малий і середній бізнес отримає додатковий стимул для свого розвитку, а отже зростатиме частка продукції з високою доданою вартістю [6].

Основними бар'єрами для експорту українських товарів є:

- логістичні проблеми: високі тарифи на перевезення, нестача водіїв, проблеми з пропускнуою здатністю на західному кордоні;
- валютні обмеження, пов'язані з дією воєнного стану: короткі терміни повернення виручки (180 днів), що ускладнює експорт товарів машинобудування та роботу з торговими мережами за кордоном;
- дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію;
- слабкість державних фінансових інструментів підтримки експортерів: нестача експортного кредитування і обмежене страхування воєнних ризиків;
- побоювання закордонних партнерів співпрацювати з Україною через воєнні ризики.

Серед інших бар'єрів можна назвати тарифні (високі ввізні мита в окремих країнах Азії) та нетарифні (додаткові вимоги і відсутність досвіду постачання певної продукції) перешкоди, ускладнення із сертифікацією продукції, брак інформації про зовнішні ринки, відсутність підтримки за кордоном і затримки з митним оформленням. Це свідчить про необхідність системного підходу до вирішення експортних проблем на державному рівні.

Експортна політика має бути органічним продовженням того, що робить бізнес. Українські виробники, ще не будучи членами ЄС, вже використовують європейські стандарти. Це створює унікальну конкурентну перевагу, дозволяючи вітчизняним компаніям швидко інтегруватися в міжнародні ринки. Використовуючи людський капітал, природні ресурси і вигідне географічне розташування, Україна може посилити державну політику й масштабувати виробництво товарів і послуг з вищою доданою вартістю, які затребувані за кордоном.

На тлі глобальних змін у торгівлі відкриваються нові можливості для українського експорту:

- необхідність забезпечення продовольчої безпеки стимулює зростання експорту української продукції агропромислового комплексу;
- формування нових ланцюгів вартості в контексті Зеленого і Цифрового переходів;
- переміщення капіталу і виробництв через геополітичні ризики дає шанс українським компаніям стати частиною нових міжнародних виробничих ланцюгів;
- розвиток цифрових послуг відкриває можливості для експортного сектора без фізичного переміщення людей і товарів.

Україна має суттєвий потенціал для розширення експорту на міжнародні ринки, де спостерігається стабільно високий попит на окремі товарні позиції. Зокрема, на ринках Європейського Союзу перспективними є харчові продукти (сири, олії, готові корми для домашніх тварин, кондитерські вироби) та продукція деревообробки й папір. Також значний потенціал мають ринки країн Близького Сходу, зокрема Єгипет, Саудівська Аравія і Туреччина, де активно зростає імпорту олій, борошняних кондитерських виробів та шоколаду, м'яса свійської птиці, перероблених та консервованих овочів та виробів з деревини і паперу. Найбільшими бенефіціарами такого розширення експорту можуть стати регіони з розвинутою аграрною та

лісопереробною промисловістю, серед яких Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Волинська, Рівненська та Київська області.

Також український уряд продовжує переговори з ЄС щодо угоди ACCA (Agreements on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Goods), ще відомої як «промисловий безвіз», про оцінку відповідності та прийняття промислової продукції. Її затвердження дасть додатковий поштовх економічному розвитку України та сприятиме глибшій інтеграції у європейський ринок.

За прогнозами Міністерства економіки України до 2030 року відбудеться:

- зростання обсягів експорту товарів та послуг до 77 млрд дол. США (проти 51 млрд дол. США у 2024 році);
- досягнення співвідношення обсягу експорту товарів та послуг до ВВП 33% (у 2023 році цей показник склав 25%);
- зменшення частки сировинної продукції до 59% (проти 74% у 2024 році), що сприятиме розвитку експорту товарів з високою доданою вартістю [2].

За 11 місяців 2025 року Україна експортувала товарів на суму 34,88 млрд дол. США (загалом весь експорт склав 49,21 млрд дол. США). В структурі експорту товари складають 70,88% [10].

Ці показники можливі за умови що в 2025 році припиняться інтенсивні бойові дії на території України та не буде руйнування інфраструктури, зокрема енергетичної, цінова кон'юнктура ринків не зазнає суттєвих змін проти 2024 року і вдосконалився державний механізм розробки та імплементації економічних стратегій.

Українському бізнесу потрібна стабільність, доступ до фінансування і спрощені процедури для виходу на зовнішні ринки. Серед основних напрямів підтримки держави:

- розширення географії експорту, зокрема на ринки Глобального Півдня (Близький Схід, Південно-Східна та Латинська Америка);
- стимулювання інвестицій у виробництво середньо- та високотехнологічної продукції та збільшення її частки в експорті;
- поліпшення фінансових механізмів підтримки експортерів;
- розширення можливостей для співпраці з потенційними контрагентами;
- поліпшення логістики експорту, оптимізація часу і вартості перевезень.

Подальшими кроками мають стати також удосконалення митних процедур і сертифікації продукції.

За умови реалізації цих ключових заходів Україна зможе посилити позиції на міжнародних ринках і забезпечити стале зростання експорту, що є важливим чинником економічної стабільності країни.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Основними бар'єрами для експорту українських товарів є: логістичні проблеми; валютні обмеження, пов'язані з дією воєнного стану; дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію; слабкість державних фінансових інструментів підтримки експортерів; побоювання закордонних партнерів співпрацювати з Україною через воєнні ризики. Окрім того, значна частка в структурі експорту представлена сировиною та напівфабрикатами, тобто продукцією з низькою доданою вартістю.

Для успішного економічного зростання слід налагодити співпрацю бізнесу, держави і громадськості для створення сприятливих умов розвитку експорту, де держава забезпечуватиме підтримку виробникам як всередині країни, так і за її межами.

Перспективами подальших розвідок стануть дослідження особливостей виробничої та зовнішньоторговельної діяльності окремих регіонів України. Таке дослідження дасть змогу зосередити увагу на тих можливостях, які мають регіони та допоможе окреслити перспективи їх розвитку.

Література

1. Левчинський, Д., Ступнікер, Г., Каширнікова, І., & Зозуля, Н. (2022). Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, (181), 110-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>
2. Від логістики до технологій: як Україна планує збільшити експорт на 50% до 2030 року? <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/ukraine's-national-export-strategy-by-2030>
3. Деркач, Е.М. і Хаджинов, І.В. 2025. Здійснення зовнішньоторговельної діяльності між Україною та ЄС в умовах глобальних викликів: економіко-правовий аспект. *Економіка і організація управління*, 33-55. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.4>
4. Батракова, Т., & Фоменко, С. (2023). Сучасний стан зовнішньої торгівлі України в умовах економічної нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 4(04), 56–62. <https://doi.org/10.32782/dees.4-10>
5. Шнирков О., Філіпенко А., Поліщук Л. Зовнішньоторговельні відносини України в умовах російсько-української війни. *Україна дипломатична*. 2024. Вип. 25. С. 747–760.

6. Власенко І., Тернова А. Регіональні пріоритети зовнішньоторговельної діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 1. С. 113–130. Серія. Економічні науки. <https://doi.org/10.31617/3.202>
7. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6>
8. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua>
9. Центр міжнародної торгівлі ІТС. Trade Map: статистика зовнішньої торгівлі за країнами та товарами : <https://www.trademap.org>
10. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua>

References

1. Levchinskiy, D., Stupniker, G., Kashirnikova, I., & Zozulya, N. (2022). Predprinimatel'stvo Ukrainy v usloviyakh voyennogo polozheniya. *Ekonomicheskoye prostranstvo*, (181), 110–114. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>
2. Ot logistiki k tekhnologiyam: kak Ukraina planiruyet uvelichit' eksport na 50% k 2030 godu? <https://www.bdo.ua/ru-ru/insights-2/information-materials/2025/ukraine's-national-export-strategy-by-2030>
3. Derkach E. M., Khadzhinov I. V. Implementation of foreign trade activities between Ukraine and the EU under global challenges: economic and legal aspect. *Economics and organization of management*., 33-55.. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.4>
4. Batrakova, T., & Fomenko, S. (2023). Sovremennoye sostoyaniye vneshney trgovli v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti. *Tsifrovaya ekonomika i ekonomicheskaya bezopasnost'*, 4 (04), 56-62. <https://doi.org/10.32782/dees.4-10>
5. Shnyrkov A., Filippenko A., Polishchuk L. Vneshnetorgovyye otnosheniya Ukrainy v usloviyakh russko-ukrainskoy voyny. *Ukraina diplomaticeskaya*. 2024. Vyp. Dvadsat' pyatoy S. 747-760.
6. Vlasenko I., Ternova A. Regional'nyye prioritety vneshnetorgovoy deyatel'nosti. *Vneshnyaya trgovlya: ekonomika, den'gi, pravo*. 2025. № 1. S. 113-130. Seriya. Ekonomicheskoye nauki <https://doi.org/10.31617/3.202>
7. Kvasa S.M., Pavlenko O.M., Vakulenko V.L. Nauchnyye osnovy razvitiya vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti v kontekste mezhdunarodnykh otnosheniy Ukrainy v usloviyakh voyennogo polozheniya. *Ekonomika i obshchestvo*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6>
8. Elektronnyy resurs. – Rezhym dostupu: <https://stat.gov.ua>
9. Tsentr mezhdunarodnoy trgovli ITC. Trade Map: statistika vneshney trgovli po stranam i tovaram: <https://www.trademap.org>
10. Elektronnyy resurs. – Rezhym dostupu: <https://opendatabot.ua>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-42>

УДК: 339.13:338.46(477+100)

JEL classification: L81, D40

ТЕРНОВА Алла

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0002-7447-137X>a.ternova@vtei.edu.ua

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РИНКУ КАНЦЕЛЯРСЬКИХ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

В статті розглянуто динаміку розвитку ринку канцелярських товарів, перспективи його зростання в Україні та світі. Проаналізована динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання в сфері виробництва паперових канцелярських виробів та обсяг реалізованих паперових канцелярських виробів у 2010-2024 роках. Окреслено ключові особливості розвитку ринку канцелярських товарів в Україні світі

Ключові слова: канцелярські товари, цифровізація, офлайн – продаж, паперові канцелярські вироби, продукція преміум-класу, персоналізовані канцелярські товари

TERNOVA Alla

Vinnytsia Institute of Trade and Economics, DTEU

PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF THE STATIONERY MARKET IN UKRAINE AND THE WORLD

Stationery continues to play an important role in the educational and work process. Stationery consumers are various categories of users. It is shown that the demand for stationery products will grow in the future at a CAGR of 5.3%. In 2024, the sales volume of stationery products in the world reached 160.9 billion US dollars. By 2034, the value of the stationery market will reach 271.0 billion US dollars.

Consumers mainly buy stationery offline. In 2023, offline sales of stationery amounted to 70.0%. By 2034, the growth rate of the offline sales channel will be 4.9%. The growth rate of the stationery market in the world in 2024-2034 is analyzed.

The growth trends of the stationery market in the world are considered. The most promising segment is stationery - premium items from well-known manufacturers.

The stationery market in Ukraine in 2024 was characterized by adaptation to wartime realities: increased demand for functionality, logistics challenges, and changes in procurement. Trends in environmental friendliness, high-quality materials, and domestically produced goods gained popularity.

Paper products occupy a high position in the industry. In 2023, paper products accounted for 37.3% of sales. In 2024, the growth rate of demand for paper products was 5.1%.

The article examines the dynamics of the number of operating business entities in the field of paper stationery production in 2010-2024 and the volume of domestically produced paper stationery sold over the same period.

Key trends in the development of the stationery market in Ukraine and in the world are considered. The stationery market in Ukraine in 2026 is expected to see trends in environmental friendliness, convenience, private labels and digitalization, with increasing competition. Ukrainian manufacturers will try to strengthen their positions through innovation, adaptation to consumer demands, and the development of omnichannel sales; there will be demand for high-quality, modern, and environmentally friendly products that provide comfort in learning and work.

Keywords: stationery, digitalization, offline sales, paper stationery, premium products, personalized stationery

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах вплив цифровізації позначається майже на усіх сферах діяльності. Різноманітні інтелектуальні пристрої, де зберігається значна частина інформації, часто приходять на зміну традиційним паперу, ручкам та олівцям. Проте, незважаючи на технічний прогрес, канцелярські товари продовжують відігравати важливу роль у навчальному або робочому процесі. Споживачами канцтоварів є різні категорії користувачів – від дітей дошкільного та шкільного віку, студентів і до фахівців різних категорій. Саме тому дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку канцелярських товарів є актуальною проблемою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Торівля відіграє важливу роль у розвитку економіки країни. Питання торівлі канцелярськими товарами цікавлять багатьох вітчизняних вчених. Так, в роботі Добровольського В. В., Логвиненко Н. І. Наведена оцінка сучасного розвитку ринку канцелярських товарів в Україні. У статті проаналізовано товарну структуру ринку, склад імпорту та вітчизняних товарів в цій структурі, виявлено основні проблеми, запропоновано шляхи їх вирішення [1].

В дослідженні Кобищан Г.Д., Басової Ю.О., Губи Л. М. розглянуто тенденції сучасного ринку канцелярських товарів [2].

В статті Полковниченко С. О., Гавриш Н. О. висвітлено сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку канцелярських товарів. На основі проведеного дослідження авторами зроблено висновок про зростання як оптового, так і роздрібного товарообігу канцелярських товарів, а також зміну тенденції у співвідношенні обсягів видів товарообігу. Зазначено про збереження тенденції посилення продажу канцтоварів іноземного походження [3].

В роботі Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Букавінаої А. В. розглянуто сучасні тренди ринку канцелярських товарів в Україні та маркетингові можливості й загрози розвитку для вітчизняних виробників на ньому. Зокрема, авторами наголошено на посилені конкуренції на ринку канцтоварів з боку іноземних виробників і товарів-замінників [4].

В праці Березюк В. досліджено поточний стан ринку канцелярських товарів в Україні. Розглянуто основні підходи до виокремлення напрямків торгівлі канцелярської продукцією; визначені та узагальнені тенденції його розвитку в періоді 2016-2021 років. Автором визначено загальну динаміку розвитку ринку на найближчі роки за умови стабілізації економіки [5].

В сучасних умовах відбуваються швидкі зміни в діяльності всіх суб'єктів господарювання. Саме тому розгляд ключових тенденцій розвитку ринку канцтоварів в Україні та в світі дасть змогу окреслити перспективи в цьому напрямку, допоможе зосередити увагу на тих можливостях, які має галузь.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Нині відбуваються швидкі зміни у зовнішньоекономічній діяльності України. Саме тому розгляд динаміки експортно-імпортних операцій дасть змогу визначити основні пріоритети зовнішньоекономічної діяльності та краще зрозуміти проблеми які стоять на цьому шляху.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз перспективних напрямків розвитку ринку канцелярських товарів в Україні та світі з урахуванням сучасних тенденцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Дослідження FMI (Future Market Insights), що проводить аналіз ринків, прогнозує, що попит на канцелярські товари в перспективі буде рости з темпом CAGR 5,3 %. Показник CAGR (Compound Annual Growth Rate) демонструє на скільки в середньому за рік росте показник, тобто відображає сукупний середньорічний темп росту. У 2024 році обсяг продажу канцелярських товарів в світі досяг 160.9 млрд доларів США. До 2034 року вартість ринку канцелярських товарів досягне 271.0 млрд доларів США [6].

В наш час цифровізація розглядається як загроза ринку канцтоварів. Проте, виробники починають використовувати цифровізацію для інновацій. Так, «розумні» блокноти, що підключаються до додатку на мобільних пристроях; цифрові блокноти для записів, в яких використовується електроніка стають все більше популярними.

У 2023 році офлайн – продаж канцелярських товарів склав 70,0 %. Споживачі переважно купують канцелярські товари офлайн, особливо в спеціалізованих канцелярських магазинах. До 2034 року темп росту офлайн – каналу продажів складе 4,9 % [8].

Розглядаючи тенденції росту ринку канцелярських товарів в світі, можна відмітити ріст ринку в Азійсько-Тихоокеанському регіоні; зростання популярності канцелярських товарів преміум-класу в Європі; ріст попиту на «розумні» канцтовари в США (табл. 1).

Таблиця 1

Показник перспектив зростання ринку канцелярських товарів в світі у 2024 – 2034 роках, %

Країна	Показник CAGR (Compound Annual Growth Rate)
Китай	5,9
Японія	6,9
США	5,6
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	6,6
Південна Корея	7,1

Складено на основі [8]

Найперспективнішим сегментом серед канцелярських товарів є люксові канцтовари - предмети преміум-класу від відомих виробників, виготовлені з високоякісних матеріалів з елегантним дизайном, що підкреслюють статус власника. Ці товари користуються попитом не лише завдяки своїй функціональності, а й естетичній цінності. Таки чином, продукція преміум-класу є перспективним напрямком росту ринку канцтоварів. Також росте попит на персоналізовані канцелярські товари.

Ринок канцелярських товарів в Україні – це великий, але складний ринок (оцінювався до 2018 року в 150-200 млн дол. США), де переважав імпорт (близько 70%). Значна частина ринку знаходилась «в тіні» через високі мита та заборони [7]. Ринок канцтоварів в Україні 2024 року характеризувався адаптацією до воєнних реалій: зростанням попиту на функціональність (мінімалізм, якість) під впливом переходу на онлайн/змішане навчання, викликами логістики та зміною закупівель (більше споживацького, менше корпоративного попиту). Набули популярності тренди на екологічність, якісні матеріали, товари вітчизняного виробництва.

Паперова продукція займає високі позиції в галузі. Головним каналом продажу канцтоварів залишається офлайн - продаж. У 2020 році вироби з паперу займали найбільш значущу частину ринку (32%) канцелярського приладдя, що майже в два рази перевищувало частку сегмента письмового приладдя (17%) [5]. У 2023 році на паперову продукцію припадало 37,3 % продажів. У 2024 року темп росту попиту на паперову продукцію склав 5,1 % [7]. Якщо розглянути кількість діючих суб'єктів господарювання в сфері виробництва паперових канцелярських виробів в Україні, починаючи з 2014 року, то стає очевидним, що ця кількість щорічно знижувалась (табл. 2).

Таблиця 2

**Кількість діючих суб'єктів господарювання
в сфері виробництва паперових канцелярських виробів у 2014-2024 роках**

Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання		
	всього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	у % до загального показника
2014	803	452	56,3
2015	718	362	50,4
2016	635	336	52,9
2017	596	305	51,2
2018	592	306	51,7
2019	584	300	51,4
2020	531	280	52,7
2021	517	266	51,5
2022	420	229	54,5
2023	452	254	56,2
2024	463	261	56,4

Складено на основі [9]

Розглядаючи обсяг реалізованих паперових канцелярських виробів вітчизняного виробництва за цей же період, можна відмітити суттєве падіння протягом 2014 – 2024 років (табл. 3).

Таблиця 3

Обсяг реалізованих паперових канцелярських виробів у 2014 – 2024 роках

Рік	Обсяг реалізованої продукції		
	всього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці	у % до загального показника
2014	1239527,5	144907,2	11,7
2015	2344337,3	181603,6	7,7
2016	2256448,7	184556,8	8,2
2017	1755048,9	208847,8	11,9
2018	2061091,3	234379,6	11,4
2019	1785939,0	247275,3	13,8
2020	1713395,9	264314,3	15,4
2021	2245742,7	337708,4	15,0
2022	1624794,2	28435,3	1,8
2023	2275169,5	22464,7	1,0
2024	2462822,5	25182,5	1,0

Складено на основі [9]

У 2014 році відмічається деяке зростання, а у наступні роки показник збільшився і з певними коливаннями тримався на високому рівні.

У 2024 – 2025 роках ринок канцтоварів адаптується до нових реалій працював з акцентом на онлайн-замовлення, обслуговування офісів та банків.

Ринок канцтоварів в Україні у 2026 році очікують тренди на екологічність, зручність, власні торгові марки (BTM) та диджиталізацію, зі зростанням конкуренції, де українські виробники намагатимуться посилити позиції за рахунок інновацій, адаптації до запитів споживачів (особливо дітей та молоді) та розвитку омніканальних продажів; попит буде на якісні, сучасні та екологічно чисті товари, що забезпечують комфорт у навчанні та роботі (табл. 4).

Разом з тим ринок канцелярських товарів в Україні стикнеться з певними труднощами, пов'язаними з економічною ситуацією та падінням платоспроможності населення. Окрім того, певну роль буде відігравати конкуренція з боку імпорту. Ринок буде динамічним, із фокусом на інновації та відповідність глобальним трендам, де успіху досягнуть ті, хто зможе запропонувати унікальну якість, екологічність та зручність.

Ринок канцтоварів у 2026 році демонструватиме помірне зростання, рухаючись у бік екологічності (перероблювані товари) та цифровізації (попит на цифрові рішення як виклик), з акцентом на персоналізацію, особливо для B2B та навчання, хоча споживачі ставатимуть більш економними у витратах «Back to School», шукаючи знижки та скорочуючи необов'язкові витрати на нетехнічні товари, що вимагатиме від виробників гнучкості й інновацій.

Таблиця 4

Ключові тенденції розвитку ринку канцтоварів в Україні та в світі

В Україні	В світі
Екологічність та безпека: Споживачі все більше вибиратимуть товари з перероблених матеріалів, біорозкладні продукти та безпечні для здоров'я	Зростання B2B та E-commerce: Ринок B2B (бізнес для бізнесу) продовжить зростати, особливо в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, з попитом на паперові товари та екологічні рішення
Власні Торгові Марки (BTM): Ритейлери активно розвиватимуть BTM, пропонуючи якісні та доступні альтернативи відомим брендам, що підвищить конкуренцію.	Персоналізація та Цифровізація: Покупці очікуватимуть персоналізованих пропозицій, а цифрові платформи та AI (<i>Artificial intelligence</i>) впливатимуть на асортимент. Поширення цифрових інструментів у офісах створює тиск на традиційні канцелярські товари, вимагаючи адаптації.
Дизайн, функціональність, мультимодальність: Попит на яскраві, ергономічні та багатофункціональні товари (наприклад, органайзери, набори «все-в-одному») зростатиме, особливо серед молоді та школярників.	Тематичні та колаборативні колекції: Канцелярські бренди все частіше пропонують тематичні та колаборативні колекції, співпрацюючи з художниками, дизайнерами чи популярними брендами. Це надає продуктам унікальності та привабливості для широкої аудиторії.
Диджиталізація: Омніканальність (онлайн та офлайн) та інтеграція цифрового контенту (QR-коди з корисним контентом) стануть важливими інструментами просування.	Мінімалізм та сучасний дизайн: Сучасні споживачі цінують простоту та стиль у дизайні канцелярських товарів. Мінімалістичні форми, нейтральні кольори та чисті лінії стають ключовими елементами. Це стосується не тільки функціональних предметів, але й декоративних елементів.
Освітні потреби: Зростає попит на товари для дистанційної роботи/навчання та креативної діяльності (DIY, арт-матеріали).	Екологічність: Зростаючий попит на канцелярські товари, що підлягають вторинній переробці, стане ключовим фактором.
Локалізація виробництва: Підтримка українських виробників та розвиток локальних брендів.	Економія для споживачів (Back to School): Батьки в навчальний сезон 2025-2026 років планують скорочувати бюджет на канцелярію, тому акції та знижки будуть вкрай важливими.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Попит на канцелярські товари росте, особливо на якісні, сучасні та екологічно чисті товари, що забезпечують комфорт у навчанні та роботі. Виробники використовують цифровізацію для інновацій. Найперспективнішим сегментом серед канцелярських товарів є канцтовари преміум-класу від відомих виробників, виготовлені з високоякісних матеріалів з елегантним дизайном. Українські виробники посилюють позиції за рахунок інновацій, адаптації до запитів споживачів (особливо дітей та молоді) та розвитку омніканальних продажів.

Ринок канцелярських товарів розвиватиметься, але вимагатиме від гравців гнучкості, інновацій у продуктах (особливо екологічних) та ефективних маркетингових стратегій, щоб відповідати запитам споживачів та викликам цифрового світу.

Подальші дослідження ринку канцелярських товарів можуть стосуватися аналізу відмінностей між столичним та регіональними ринками, а також регіональної динаміки оптового та роздрібного товарообігу. Цікавими будуть також дослідження попиту на екологічні, біорозкладні та інноваційні канцтовари, які відповідають сучасним запитам. Такі дослідження допоможуть виробникам та ритейлерам адаптувати асортимент під актуальні потреби; сприятимуть розробці ефективних маркетингових стратегій.

Література

- Добровольський В. В., Логвиненко Н. І. Оцінка сучасного розвитку ринку канцелярських товарів в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 14. С. 69-72.
- Кобишан Г.Д., Басова Ю.О., Губа Л. М. Тенденції сучасного ринку канцелярських товарів. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м.Полтава, 27–28 квітня 2020 року). Полтава : ПУЕТ, 2020. 293 с. С.25-29.
- Полковниченко С. О., Гавриш Н. О. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку канцелярських товарів. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8902>
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.92>
- Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Букавіна А. В. Сучасні тренди ринку канцелярських товарів в Україні та маркетингові можливості й загрози розвитку вітчизняних виробників на ньому. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 456–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-456-462>

5. Березюк В. Аналіз вітчизняного ринку канцелярських товарів та динаміки розвитку його оптового сегменту. *Наука і техніка сьогодні*. Вип. 7 (7). 2022. С. 36-48. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-7\(7\)-36-48](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-7(7)-36-48)
6. Фондовий ринок та біржі. CAGR - середньорічний темп зростання <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovyk/88-cagr>
7. Gain Critical Insights in the Professional Services Industry Through Our Robust Research Methodologies <https://www.fortunebusinessinsights.com/professional-services-industry>
8. Back To School Market <https://www.marketresearchfuture.com/reports/back-to-school-market-25611>
9. Держстат <https://stat.gov.ua/uk>

References

1. Dobrovolskyi, V.V. and Lohvynenko, N.I. (2018), "Evaluation of modern development of office goods market in Ukraine", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol.14, pp. 69-72.
2. Kobyshechan, H.D., Basova, Yu.O. and Huba, L.M. (2020), "Trends in the current stationery market", *Merezhevyi biznes: stanovlennia, problemy, innovatsii: materialy Kh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Network business: formation, problems, innovations: materials of the X International scientific-practical Internet conference], Poltava: PUET, Ukraine, pp. 25-29.
3. Polkovnychenko, S. and Gavrysh, N. (2021), "Current trends in the domestic stationery market development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5. –URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8902> <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.92>
4. Kuzo, Nataliia Ye., Kosar, Nataliia S., and Bukavina, Anastasiia V. (2022) "The Current Trends in the Stationery Market in Ukraine, Marketing Opportunities and Threats to the Development of Domestic Manufacturers in this Market." *Business Inform* 1:456–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-456-462>
5. Bereziuk V. Analiz vitchyznianoho rynku kantseliarskykh tovariv ta dynamiky rozvytku yoho optovoho sehmentu. *Nauka i tekhnika sohodni*. Vyp. 7 (7). 2022. S. 36-48. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-7\(7\)-36-48](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-7(7)-36-48)
6. Fondovyi rynek ta birzhi. CAGR - serednorichnyi temp zrostantia <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovyk/88-cagr>
7. Gain Critical Insights in the Professional Services Industry Through Our Robust Research Methodologies <https://www.fortunebusinessinsights.com/professional-services-industry>
8. Back To School Market <https://www.marketresearchfuture.com/reports/back-to-school-market-25611>
9. Derzhstat <https://stat.gov.ua/uk>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-43>

УДК 338.48

JEL Classification: Z32

КОРОЛЮК Софія

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

<https://orcid.org/0009-0000-5364-8116>

e-mail: cony99914@gmail.com

ТЕОРЕТИСНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано теоретичні основи та регіональні особливості інтеграції принципів сталого розвитку в управління підприємствами туристичної сфери України в умовах глобальних трансформацій та воєнних викликів. Встановлено, що еволюція концепції сталого розвитку простежується від її класичного триєдиного трактування до сучасної парадигми стійкості, розширеної чинником комплексної безпеки. Сформовано авторське визначення сталого розвитку підприємств туристичної сфери, яке інтегрує економічну, екологічну стійкість, соціальну відповідальність та комплексну безпеку. На основі концепції потрібного результату діяльності систематизовано ключові фактори сталості для підприємств. Виявлено специфічні виклики для західного регіону України як тилового хабу, зокрема щодо людського капіталу, інклюзії, забезпечення екологічної стійкості довкілля та необхідності використання цифровізації і кластерного підходу у відновленні. Запропоновано Концептуальну модель інтеграції викликів сталого розвитку на системному рівні, що відображає багатаспектний вплив на управлінські бар'єри туристичного бізнесу в умовах війни.

Ключові слова: сталий розвиток; управління; стратегування; туризм; сфера гостинності; трансформація; цифровізація; екологічні фактори; соціальні фактори; економічні фактори; війна.

KOROLIUK Sofia

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING THE STRATEGIC GUIDELINES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES IN THE WESTERN REGION OF UKRAINE

The article analyzes the theoretical foundations and regional specifics of integrating sustainable development principles into the management of tourism enterprises in Ukraine amidst global transformations and military challenges. It is established that the evolution of the sustainable development concept progresses from its classical tripartite interpretation (economic, environmental, social) to a modern resilience paradigm, expanded by the factor of comprehensive security. The author's definition of sustainable development for tourism enterprises is formulated, integrating economic and environmental sustainability, social responsibility, and comprehensive security. Based on the Triple Bottom Line concept, key sustainability factors for enterprises are systematized.

The study emphasizes that in the context of ongoing global crises, the classical TBL framework is insufficient and must be upgraded to a resilience framework, where security acts as a critical prerequisite for operational and strategic recovery. The systematization of factors reveals a critical shift from mere profit generation to ensuring the adaptability and long-term viability of hospitality businesses.

Specific challenges for the Western region of Ukraine as a rear hub are identified, particularly concerning human capital, inclusion, ensuring environmental sustainability, and the necessity of utilizing digitalization and the cluster approach in recovery. The analysis highlights that these challenges are filtered through the multi-level influence of macro, meso, and micro factors. A Conceptual Model for integrating sustainable development challenges at the systemic level is proposed, reflecting the multifaceted impact on management barriers within the tourism business during wartime. The research concludes that successful sustainable recovery requires the synchronization of state policy, regional strategies, and the strategic readiness of the business sector.

Keywords: sustainable development; management; strategizing; tourism; hospitality sector; transformation; digitalization; environmental factors; social factors; economic factors; war.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобальних трансформацій та сучасних викликів українська туристична галузь опинилася в ситуації глибокої структурної кризи, що вимагає нових підходів до управління, які базуються на принципах сталого розвитку. Необхідність відновлення внутрішнього туризму після значних економічних шоків не може обмежуватися лише поверненням до докризових показників, а потребує якісної трансформації, орієнтованої на підвищення стійкості, безпеки та адаптивності регіональних туристичних систем.

Розуміння сутності сталого розвитку та його інтеграція в управління є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів відновлення внутрішнього туризму. Дослідження безпосередньо пов'язане з реалізацією 17 Цілей сталого розвитку ООН в рамках Порядку денного до 2030 року, зокрема в

контексті Національної доповіді щодо ЦСР, де туристична сфера забезпечує досягнення низки глобальних цілей. На практичному рівні, результати дослідження є важливими для державної політики та стратегічного менеджменту туристичних підприємств, особливо в тилкових регіонах, які функціонують як внутрішній «буфер стійкості».

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні дослідження поняття «сталого розвитку», його сутність, концепції, принципи та параметричні характеристики, у своїх працях здійснювали такі іноземні науковці, як: Тім Сток, Майкл Обенаус, Саша Кунц, Хольгер Коль [1]; Ахмед Імран Хунжра, Мухаммад Азам, Марія Джузеппіна Бруна, Пітер Верхувен, Мамдух Абдулазіз Салех Аль-Фар'ян [2]; Ді Ван, Фан'юй Дін, Цзін'їн Фу, Дун Цзян [3]. Вони досліджують сталий розвиток як багатовимірне, трансфакторне явище, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та гармонію з природним середовищем, часто через призму Індустрії 4.0 та сталості створення цінностей.

Поняття сталого розвитку, його сутності та перспектив висвітлюються у працях багатьох українських науковців у сфері економіки: Петролюк Ю., Гребенюк Н. [4], Гречко А., Очеретяна О. [5] та Нагара М. [6]. Науковці розглядають сталий розвиток як задоволення потреб людства, що базується на соціальних гарантіях, екологічній безпеці та стабільному зростанні підприємства у трьох взаємопов'язаних сферах — економічній, екологічній і соціальній. Для туристичної сфери, науковці підтверджують важливість трикомпонентної моделі: економічний результат, довкілля та соціум.

Над дослідженням сталого розвитку туристичної сфери та її підприємств і формування базових трактувань даного явища працювали такі вчені: Єрко І. [7], Лебедев І. [8], Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. [9]. Українські науковці розглядають сталий розвиток туристичних підприємств як інтегрований процес, де економічна вигода є результатом досягнення екологічної гармонії та соціальної справедливості.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри широку інституціоналізацію поняття сталого розвитку, в українському науковому дискурсі досі спостерігається неоднозначність у його перекладі. Термін «sustainable development» трактується як «сталый розвиток», «стійкий розвиток» або «збалансований розвиток», що породжує певний концептуальний оксиморон, адже кожен з перекладів акцентує на різних смислових аспектах оригінального терміну. Така лінгвістична варіативність свідчить про необхідність системного підходу до трактування сутності поняття сталого розвитку в українському економічному контексті.

Насамперед, в умовах війни залишається не до кінця концептуалізованою та деталізованою системна інтеграція чинника комплексної безпеки в управлінську практику туристичних підприємств. Хоча необхідність безпеки як такої визнається, її введення в класичну модель Triple Bottom Line як четвертого, критичного елемента, що виступає основою стійкості, не набуло достатнього теоретичного обґрунтування.

Крім того, виникає потреба у систематизації та осмисленні специфіки регіональних викликів. Загальнодержавні виклики, спричинені війною, міграційними процесами, інфраструктурними обмеженнями та дефіцитом фінансування, по-різному фільтруються та підсилюються регіональною специфікою тилкових областей. Необхідно проаналізувати, як саме західний регіон України, функціонуючи як внутрішній хаб стійкості, реагує на ці виклики в контексті людського капіталу, інклюзії та екологічної стійкості, і як ці регіональні особливості повинні бути відображені у стратегічних орієнтирах туристичних підприємств. Також актуальною залишається відсутність цілісної концептуальної моделі викликів, яка б наочно відображала структурно-логічний взаємозв'язок між багаторівневим аспектом впливу. Розробка такої моделі є необхідною для розуміння архітектури управлінських бар'єрів сталого розвитку підприємств сфери гостинності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є поглиблення теоретичних засад дослідження сталого розвитку підприємств туристичної сфери України шляхом системного осмислення його сутності та обґрунтування стратегічних орієнтирів в умовах воєнних викликів, а також апробація окремих теоретичних положень, сформованих у межах дисертаційного дослідження. Для досягнення цієї мети у дослідженні сформовано авторське визначення сталого розвитку туристичних підприємств, що інтегрує чинник комплексної безпеки, систематизовано ключові фактори сталості за концепцією потрійного результату діяльності та обґрунтовано специфіку їхнього прояву в західному регіоні. На загальному системному рівні запропоновано концептуальну модель інтеграції викликів сталого розвитку, що відображає багаторівневий аспект впливу на формування управлінських бар'єрів підприємств сфери гостинності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для української наукової сфери та державної політики ключові компоненти сталого розвитку інтегровано в Національну доповідь щодо Цілей сталого розвитку до 2030 року. Туристична сфера є

міжсекторальною та забезпечує досягнення низки глобальних цілей, серед них найбільш релевантними для західного регіону України є: 8. Гідна праця та економічне зростання; 9. Промисловість, інновації та інфраструктура; 11. Сталий розвиток міста і громад; 12. Відповідальне споживання та виробництво; 13. Боротьба зі зміною клімату; 15. Захист та відновлення екосистем суші; 16. Мир, справедливість та сильні інститути; 17. Партнерство заради сталого розвитку [10]. Враховуючи контекст окреслений у Національній доповіді та Порядку денному у сфері сталого розвитку на період до 2030 року щодо цілей, вітчизняні та зарубіжні вчені структурують основні чинники сталого розвитку для туристичних підприємств, які мають бути інтегровані в їхній менеджмент. Зокрема, аналізуючи релевантні цілі та їхні підкатегорії, у працях науковців можна виокремити ключові фактори, які є визначальними для забезпечення сталого розвитку підприємств за концепцією потрійного результату діяльності (Triple Bottom Line), що включає у себе три групи факторів – економічні, що представлені в табл.1, екологічні – табл.2 та соціальні, що представлені у табл 3.

Таблиця 1

Група економічних факторів сталого розвитку туристичних підприємств

Фактор	Відповідність ЦСР	Трактування	Автор
Диверсифікація доходів	ЦСР 8	Менеджмент підприємств повинен розвивати нові продукти і сервіси, щоб зменшити вразливість до шоків і збільшити рентабельність туристичних підприємств.	Монтаньєс-Дель-Ріо М.А. (2020) [11]
Фінансово-інвестиційна діяльність	ЦСР 8, 12, 17	Залучення іноземних інвестицій, партнерство держави та приватних підприємств, у тому числі у екологічні ініціативи, формують сприятливі умови для розвитку сфери гостинності.	Цінг Чен (2022) [12]
Цифрова трансформація бізнес-моделі	ЦСР 8, 9, 11	Використання цифрових технологій у сфері туризму сприяє формуванню інноваційних бізнес-моделей, що підвищують конкурентоспроможність і адаптивність підприємств до змін ринкового середовища	Бойко М. та інші [13]
Фінансова стійкість	ЦСР 8, 11	Впровадження ризик-менеджменту – основна вимога адаптації туристичних підприємств, в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, для їх функціонування.	Богдан Н. та інші [14]

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [11, 12, 13, 14]

Виділені фактори пов'язані із ЦСР, оскільки вони є механізмами управління реалізації глобальних цілей на мікрорівні. Систематизація наукових поглядів щодо економічних чинників сталого розвитку туристичних підприємств демонструє зміщення акцентів у менеджменті від простого наросування прибутків до забезпечення стійкості та адаптивності підприємств сфери гостинності. Як зазначають дослідники Богдан Н. та інші, ризик-менеджмент стає основною вимогою адаптації. Це свідчить про те, що управління диверсифікацією доходів має бути не просто розширенням асортименту, а стратегією зменшення вразливості до шоків, що у своїй праці аргументують дане твердження науковці Монтаньєс-Дель-Ріо та Медіна-Гаррідо. У свою чергу фінансово-інвестиційний фактор вказує на те що туристичні підприємства орієнтуються на довгострокове партнерство та залучають інвестиції у сталі ініціативи, водночас цифрова трансформація надає можливість оптимізувати управлінські процеси, оперативного управління витратами та ефективною взаємодії з громадами. Таким чином, економічні фактори сталого розвитку туристичного підприємства трактуються через призму управління капіталом, ризиками та інноваціями. Це створює надійну фінансову та управлінську базу, яка, однак, має бути доповнена ефективними екологічними та соціальними факторами, які будуть деталізовані нижче (див. табл. 2 та 3).

Таблиця 2

Група екологічних факторів сталого розвитку туристичних підприємств

Фактор	Відповідність ЦСР	Трактування	Автор
Управління природними ресурсами та ефективність використання енергії	ЦСР 11, 12	Обмежене використання ресурсів відповідно до природної здатності відновлення, впровадження енергоефективних програм є управлінським інструментом для зниження витрат і ризиків.	Попадинець Н. та інші (2023) [15]
Екологічне управління відходами та забрудненнями	ЦСР 12,13,15	Зменшення екологічного сліду готельно-ресторанного та туристичного бізнесу вимагає стратегічних підходів до менеджменту, що включають впровадження інноваційних практик та технологій для переробки відходів та утилізації, а також скорочення споживання ресурсів.	Каролоп О., Загнибіда Р. та інші (2025) [16]
Екологічна сертифікація	ЦСР 12, 17	Впровадження міжнародних програм сертифікації є управлінським інструментом, що забезпечує прогнозування, ідентифікацію та контроль взаємодії підприємства з довкіллям, гарантуючи відповідність міжнародним та локальним екологічним вимогам.	Коломієць С., Кованьов М. (2021) [17]

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [15, 16, 17]

Систематизація екологічних факторів підтверджує, що для підприємств туристичної сфери та HoReCa екологічна складова сталого розвитку не є допоміжною, а є стратегічним управлінським пріоритетом, оскільки її реалізація безпосередньо залежить від якості менеджменту на мікрорівні. Впровадження екологічного менеджменту та систем екологічного управління на рівні підприємств передбачає формування позитивного іміджу, зміцнення довіри з партнерами та споживачами, можливість виходу на європейські ринки, економію та адаптивність до змін законодавства, що наразі стрімко розвивається в країні. Вище наведені фактори цілком відповідають моделі «Plan-Do-Check-Act» - «Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій», що є основною концепцією щодо системного екологічного управління державного стандарту ISO 14001:2015.

Втім, стійкість туристичної сфери, особливо в умовах трансформаційних змін в Україні, вимагає, щоб економічна та екологічна база була доповнена ефективною соціальною складовою, яка забезпечує стабільність людського капіталу та гармонійне співіснування бізнесу з місцевими громадами.

Таблиця 3

Група соціальних факторів сталого розвитку туристичних підприємств

Фактор	Відповідність ЦСР	Трактування	Автор
Управління людським капіталом	ЦСР 8	Гідна та прозора оплата праці, доброзичливий клімат у колективі, ефективна комунікація сприяють формуванню лояльного персоналу, що є ключовим для сталого розвитку підприємства у контексті талант-менеджменту.	Карпенко Ю., Горонович С. та інші [18]
Інклюзія	ЦСР 9, 11	Інклюзивність є стратегічним орієнтиром сталого розвитку, що передбачає комплексний управлінський підхід до створення безбар'єрного середовища. Така політика забезпечує рівні можливості для всіх категорій громадян в отриманні послуг, підвищуючи соціальну відповідальність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.	Кудінова І. (2025) [19]
Залученість місцевих громад	ЦСР 11	Активна участь місцевих жителів та громадських організацій у партисипативному стратегуванні та громадському контролі якості послуг є необхідним управлінським підходом для забезпечення комплексного розвитку громади, збереження культурної спадщини та підвищення патріотизму як основи для стійкості туристичного бізнесу.	Малярчук Н. (2022) [20]
Громадська безпека	ЦСР 16	Стратегічний менеджмент підприємств має інтегрувати стратегію безпеки, що передбачає не лише фізичний захист туристів, а й заходи з екологічної безпеки територій та планування евакуації. Це є критичною передумовою для відновлення туристичної діяльності в умовах післявоєнної відбудови.	Єрмаченко В., Мельниченко С. та інші (2024) [21]

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [19, 20, 21]

Занепокоєння туристів безпековою ситуацією в країні є вагомим стримуючим фактором для розвитку галузі. Трактування сталості туристичної сфери через фактор безпеки знаходиться у процесі становлення, що особливо актуалізувалось із впливом пандемії та повномасштабним вторгненням в Україну. Дорофєєв Е. та Мареха І. [22] зазначають, що забезпечення комплексної безпеки туристів як суб'єктами підприємництва, так і органами державної та місцевої влади є основою сталого розвитку. Надійність туристичного середовища має інтегрувати безпеку як невід'ємний елемент своєї стратегії. Підхід до розуміння безпеки має базуватись не лише через призму воєнної безпеки, але й екологічної, інформаційної та медичної, що є важливою передумовою сталого розвитку туризму та післявоєнного відновлення галузі в Європейському векторі, таку думку розділяють автори Гопенко Г., Парфіненко А. та Шамара І. [23].

Таким чином, сталий розвиток підприємств туристичної сфери у сучасних українських реаліях виходить за межі класичної концепції Triple Bottom Line (економіка, екологія, соціум) та трансформується у стратегічну парадигму стійкості. Ця парадигма інтегрує фактор комплексної безпеки як критичну управлінську передумову для функціонування та подальшого відновлення бізнесу. Комплексна оцінка чинників (табл. 1–3) дозволяє стверджувати, що сталість підприємства визначається його здатністю до адаптивного менеджменту в умовах зовнішніх шоків, а також проактивним залученням до розвитку територіальної громади.

Поглиблений аналіз та систематизація наукових поглядів щодо сутності сталого розвитку вказує на його багатокомпонентний характер, який для туристичних підприємств в умовах сучасних викликів України має бути розширений фактором комплексної безпеки та орієнтований на стійкість.

Враховуючи зазначене, у межах даного дослідження сформульовано авторське визначення. Сталий розвиток підприємств туристичної сфери – це стратегічно орієнтований, багатовимірний процес управління, який, ґрунтуючись на принципі міжпоколінної справедливості, спрямований на досягнення довготривалої інтегрованої рівноваги між економічною та екологічною стійкістю, соціальною відповідальністю та комплексною безпекою, що забезпечує підвищення стійкості підприємства в умовах глобальних трансформацій та війни.

Особливості західного регіону України як тилового хабу визначаються складною системою взаємопов'язаних викликів і можливостей, що безпосередньо впливають на сталий розвиток туристичних

підприємств. Ключові особливості полягають у необхідності стратегічного управління людським капіталом в умовах значної кадрової міграції та інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, що вимагає впровадження інклюзивних практик. Екологічна стійкість регіону набуває критичного значення через високу рекреаційну цінність та вразливість Карпатських екосистем, що посилює вимоги до ресурсоефективності та екологічної сертифікації операційного менеджменту. Нарешті, відновлення галузі реалізується через мережевий та кластерний підхід, де цифровізація виступає ключовим організаційно-економічним механізмом для координації, просування та підвищення стійкості.

Узагальнення теоретичних засад сталого розвитку та регіональних особливостей свідчить про те, що функціонування туристичних підприємств західного регіону підпорядковане впливу складної системи взаємопов'язаних викликів. Для структуризації та комплексного осмислення цього впливу, а також для обґрунтування необхідності переходу до нових управлінських підходів, автором розроблено концептуальну модель інтеграції викликів сталого розвитку у менеджмент туристичних підприємств західного регіону (рис. 1).



Рис.1. Концептуальна модель інтеграції викликів сталого розвитку у менеджмент туристичних підприємств західного регіону
Джерело: розроблено автором

Запропонована модель відображає структурно-логічний взаємозв'язок між макро-, мезо- та мікрорівнями впливу на формування і реалізацію програм сталості в менеджменті туристичних підприємств і підприємств сфери гостинності у західному регіоні України під час повномасштабної війни. Вона розкриває комплексний характер бар'єрів та обмежень, що формують середовище функціонування галузі, та демонструє, як регіональні особливості трансформують загальнодержавні виклики у специфічні управлінські проблеми на рівні окремих підприємств.

У верхньому рівні моделі відображено макроекономічні та інституційні виклики, пов'язані з воєнними умовами, обмеженням державного фінансування, фрагментарністю нормативної політики у сфері сталості та відсутністю цілісних інструментів державного стимулювання «зелених» трансформацій у туризмі. Ці проблеми підтверджуються у працях Р.Роїк, яка наголошує на відсутності, адаптованої під сучасні реалії, національної стратегії розвитку сталого туризму та необхідності глибокої інституційної перебудови державного управління галуззю в період післявоєнного відновлення [24].

Дослідження Інституту регіональних досліджень НАН України також засвідчують, що державна політика у сфері туризму залишається недостатньо узгодженою з європейськими стандартами екологічного

менеджменту [25], що створює додаткові труднощі для підприємств, які прагнуть впроваджувати ESG-орієнтовані підходи в умовах воєнної турбулентності.

Другий рівень моделі демонструє, як загальнонаціональні проблеми трансформуються у специфічні виклики регіонального розвитку. Регіональний фільтр представлено через низку характеристик західного регіону України (Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська області), які визначають динаміку запровадження принципів сталості: притік внутрішньо переміщених осіб, збільшення антропогенного навантаження, високу чутливість природно-ресурсної бази, а також посилений попит на туристичні та готельні послуги через статус тилиових областей. У працях Інституту регіональних досліджень НАН України зазначено, що Карпатський регіон має високу потенційну стійкість, проте її реалізація можлива лише за умов посилення екологічної політики, моніторингу навантаження на природні ресурси та підтримки інфраструктурних інвестицій [26], що є актуальним і для західного регіону загалом. Таким чином, регіональна специфіка не лише фільтрує, а й підсилює багато загальнодержавних викликів, формуючи скупність бар'єрів для бізнесу.

На мікрорівні модель відображає управлінські, фінансові та операційні виклики, з якими щоденно стикаються туристичні та готельні підприємства у воєнних умовах. Йдеться про дефіцит кваліфікованих кадрів, значні інвестиційні потреби для модернізації матеріально-технічної бази, низький рівень стратегічного планування, орієнтованого на сталий розвиток, а також вимушений фокус підприємств на короткостроковій стабілізації, що часто відсуває екологічні та соціальні програми на другий план. Павліха, Савчук і Цимбалюк також підтверджують, що основними бар'єрами мікрорівня є ресурсні та кадрові обмеження, недостатність інвестиційних стимулів і низька стратегічна готовність бізнесу впроваджувати довгострокові підходи сталого менеджменту [10].

Завершальний блок моделі - механізми відновлення й трансформації, котрі підприємства можуть застосовувати з метою підвищення стійкості та формування сталих практик навіть у період воєнних загроз. Модель представлена лише на загальносистемному рівні. Деталізація конкретних механізмів буде здійснена у наступних розділах дисертації. Як підкреслюють Тимошенко, Опанашчук, Юрченко та ін., післявоєнне відновлення туристичного сектору має спиратися на інтегровані моделі [27], що включають екологізацію процесів, участь громад, партнерські мережі та стратегічне планування за принципами ESG. Тому у моделі доцільно розглядати механізми відновлення не як разовий процес, а як циклічну систему, що включає діагностику стану, планування, інвестиції, реалізацію та моніторинг сталих змін.

Узагальнюючи, подана концептуальна модель на загальносистемному рівні відображає скупність викликів, які постають перед формування сталого менеджменту в туристичних і готельних підприємствах західного регіону України, враховуючи багаторівневий вплив військових, економічних, екологічних, регіональних та внутрішньо-управлінських чинників. Її структура узгоджується з висновками українських науковців, які доводять, що сталий розвиток туристичного сектору в умовах війни можливий лише за умов синхронізації державної політики, регіональних стратегій та стратегічної готовності підприємств до впровадження довготривалих екологічних, соціальних та управлінських трансформацій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення теоретичних засад сталого розвитку підприємств туристичної сфери в умовах сучасних викликів дозволило сформулювати низку ключових висновків. Встановлено, що сталий розвиток у сучасних українських реаліях трансформується з класичної концепції Triple Bottom Line на стратегічну парадигму стійкості, інтегруючи чинник комплексної безпеки як критичну управлінську передумову для функціонування та відновлення галузі. Це розширення підкреслює необхідність досягнення довготривалої інтегрованої рівноваги не лише між економічною ефективністю, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю, але й безпековим компонентом. Дослідження підтвердило системний та взаємопов'язаний характер економічних, екологічних та соціальних чинників сталості для туристичних підприємств. Їхнє успішне впровадження вимагає адаптивного та антикризового менеджменту, стратегічної орієнтації на довгострокову рівновагу.

Особлива увага приділена регіональній специфіці. Було доведено, що західний регіон України як тилиовий хаб вимагає особливої уваги до викликів, пов'язаних із людським капіталом та інклюзією, необхідністю встановлення балансу між економічним відновленням та екологічною стійкістю Карпатських екосистем, а також активним використанням кластерного підходу та цифровізації як ефективних механізмів координації та підвищення стійкості. Функціонування туристичних підприємств визначається складною системою викликів, відображеною у концептуальній моделі. Ця модель демонструє багаторівневий вплив, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні, підтверджуючи, що відновлення галузі можливе лише за умови синхронізації державної політики, регіональних стратегій та стратегічної готовності бізнесу до впровадження трансформаційних змін.

Подальші дослідження будуть зосереджені на практичному впровадженні та деталізації теоретичних положень, сформованих у цьому дослідженні. Одним із перспективних досліджень є деталізація та обґрунтування конкретних організаційно-економічних механізмів відновлення підприємств туристичної

сфери. Механізми гарантуватимуть забезпечення підвищення стійкості на основі принципів ESG та концепції Build Back Better «відбудувати краще, ніж було».

Іншим не менш важливим напрямом є розробка системи кількісних та якісних індикаторів. Убумовлено необхідною для моніторингу інтегрованої рівноваги між економічною, екологічною, соціальною стійкістю та комплексною безпекою безпосередньо на мікрорівні підприємств.

Подальшим актуальним дослідженням залишається моделювання кластерної взаємодії. Дослідження ефективності кластерного підходу є критично важливим для забезпечення сталості та залучення інвестицій, особливо в умовах війни, і потребує подальшого вивчення його впливу на регіональну стійкість.

Література

1. Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: A qualitative assessment of its ecological and social potential / Stock T et al. *Process Safety and Environmental Protection*. 2018. Vol. 118. P. 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2026.11.026>
2. Sustainable development: The impact of political risk, macroeconomic policy uncertainty and ethnic conflict / Ahmed Imran Hunjra et al. *International Review of Financial Analysis*. 2022. Vol. 84. ISSN 1057-5219. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102370>
3. China's sustainable development evolution and its driving mechanism / Di Wang et al. *Ecological Indicators*. 2022. Vol. 143. ISSN 1470-160. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109390>
4. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталій розвиток як стратегічна перевага для підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
5. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталій розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. С. 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
6. Нагара М. Сталій розвиток: трансформація парадигм в умовах екологізації економіки. *Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка"*. 2021. вип. 88. С. 36–42. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.5>
7. Єрко І. Сталій та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Підприємництво та інновації*. 2023. вип. 29. С. 7–13. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>
8. Лебедев І. Сталій розвиток туризму: досвід європейського союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №3 (67). С. 162–173. ISSN 2313-4569. [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.162173](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.162173)
9. Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. Сталій розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 208 с. ISBN 978-966-940-426-8. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzsm_2022.pdf
10. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». *Урядовий портал. Цілі сталого розвитку та Україна*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
11. Montañés-Del-Río M., Medina-Garrido J. Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, iss. 12. P. 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12125003>
12. Qin C. The impact of economic and environmental factors and tourism policies on the sustainability of tourism growth in China: evidence using novel NARDL model. *Environmental Science and Pollution Research (International)*. 2023. Vol. 30. P. 19326–19341. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22925-w>
13. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine / M. Boiko et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. P. 24–41. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
14. Богдан Н., Оболенцева Л., Войт В., Махортов М. Ризик-менеджмент як чинник стратегії адаптації підприємств туристичного та готельного бізнесу до кризових умов. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 42–54. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>
15. Попадинець Н. М., Галаченко О. О., Данило Я. І. Туристично-рекреаційна діяльність: еколого-економічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 117–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-12>
16. Каролоп, О., Загнибіда, Р., Верес, К., Лояк, Л. Сталій розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. 1 (15). С.92-97. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
17. Коломієць С., Кованьов М. Переваги впровадження системи екологічного менеджменту в систему управління підприємством готельного господарства. *Харківський національний автомобільно-дорожній університет*, 2021. С. 110–112. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/3a0398ff-582e-4bec-b27f-12485bb263f6/download>
18. Карпенко Ю., Горонович С., Соболев В., Супрун Д. Талант-менеджмент як детермінанта ефективності управління персоналом в туристичній індустрії. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6 (14). – С. 759-775. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-759-775](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-759-775)

19. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*, 2025. (1), 21–28. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3))
20. Мальячук Н. Стратегічні орієнтири розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад. *Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph*. International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. С. 766-803 URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16295>
21. Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine / Yermachenko, V. та ін. Access to science, business, innovation in the digital economy.. 2023. Т. 5, вип. 1. С. 34–57. [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3))
22. Дорофєєв Е., Мареха І. Безпека туристів як чинник сталого розвитку DESTINACIЙ. *Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, Суми, Україна, 18–19 трав. 2023. Суми : Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, 2023. С. 29–32. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/80f6ed48-7893-42a4-846d-dd21352156d8>
23. Гапоненко Г., Парфіненко А., Шамара І. Концепція сталого розвитку туризму повоєнної України як пріоритетний напрям комплексного відновлення галузі. *Видавничий дім—Baltijapublishingl*. 2023. С. 144–165. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-308-8-7>
24. Роїк О. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. Т. 184. С. 58–61. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
25. Конкурентоспроможність туристично-рекреаційної сфери карпатського регіону України: оцінка, перспективи / Кравців В. та ін. Львів : Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2024. 245 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20240002.pdf>
26. Tymoshenko, T., Opanashchuk, Y., Yurchenko, K., Illiashenko, I., & Bogoslavets, O. Post-conflict revival of tourism: Sustainable models for communities and regions in Ukraine. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe032>

References

1. Stock T., Obenaus, M., Kunz, S., & Kohl, H. (2018) Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: A qualitative assessment of its ecological and social potential. *Process Safety and Environmental Protection*, 118, 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2026.11.026>
2. Ahmed Imran Hunjra et al. (2022) Sustainable development: The impact of political risk, macroeconomic policy uncertainty and ethnic conflict. *International Review of Financial Analysis*, 84, 102370. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102370>
3. Di Wang et al. (2022) China's sustainable development evolution and its driving mechanism. *Ecological Indicators*, 143, 109390. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109390>
4. Petrolyuk Yu., & Grebenyuk N. (2024) Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dlia pidpryemstv [Sustainable development as a strategic advantage for enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
5. Grechko A., & Ocheretiana O. (2020) Doslidzhennia evoliutsii naukovoï dumky v aspektakh vyznachennia sutnosti poniattia «stalyi rozvytok pidpryemstva» [Research on the evolution of scientific thought in the aspects of defining the essence of the concept of "sustainable enterprise development"]. *Pidpryemnystvo ta innovatsii*, 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
6. Nagara M. (2021) Stalyi rozvytok: transformatsiia paradyhm v umovakh ekolohizatsii ekonomiky [Sustainable development: transformation of paradigms in the conditions of economization]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Innovatsiina ekonomika"*, 88, 36–42. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.5>
7. Yerko I. (2023) Stalyi ta bezpechnyi rozvytok turyzmu yak odyn z kryteriiv transformatsii konkurentnoho potentsialu sub'yektiv turystychnoi indusrii [Sustainable and safe tourism development as one of the criteria for transforming the competitive potential of tourism industry entities]. *Pidpryemnystvo ta innovatsii*, 29, 7–13. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>
8. Lebediev I. (2018) Stalyi rozvytok turyzmu: dosvid yevropeiskoho soyuzu i zavdannia dlia Ukrainy [Sustainable tourism development: the experience of the European Union and tasks for Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3(67), 162–173. [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.162173](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.162173)
9. Pavlikha N., Tsymbalyuk I., & Savchuk A. (2022) *Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektivy dlia Ukrainy: monohrafiia* [Sustainable development of tourism and recreation: modern challenges and prospects for Ukraine: monograph]. Lutsk: Vezha-Druk. Retrieved from: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyrzym_2022.pdf
10. Natsionalna dopovid «Tsili staloho rozvytku: Ukraina» [National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine"]. (n.d.). *Uriadovyi portal. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
11. Montañés-Del-Río M., & Medina-Garrido J. (2020) Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry. *Sustainability*, 12(12), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12125003>
12. Qin C. (2023) The impact of economic and environmental factors and tourism policies on the sustainability of tourism growth in China: evidence using novel NARDL model. *Environmental Science and Pollution Research (International)*, 30, 19326–19341. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22925-w>
13. Boiko M. et al. (2022) Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20, 24–41. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
14. Bohdan N., Obolentseva L., Voit V., & Makhortov M. (2023) Ryzik-menedzhment yak chynnyk stratehii adaptatsii pidpryemstv turystychnoho ta hotelnoho biznesu do kryzovykh umov [Risk management as a factor in the strategy of adaptation of tourism and hotel business enterprises to crisis conditions]. *Ekonomichnyi analiz*, 33(3), 42–54. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>
15. Popadynets N. M., Halachenko O. O., & Danylo Ya. I. (2023) Turystychno-rekreatsiina diialnist: ekoloho-ekonomichni aspekty [Tourist and recreational activities: ecological and economic aspects]. *Regionalna ekonomika*, 2, 117–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-12>
16. Karolop, O., Zahnybida, R., Veres, K., & Loyak, L. (2025) Stalyi rozvytok u hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmenshennia ekolohichnoho slidu [Sustainable development in the hotel, restaurant, and tourism business: strategic approaches to reducing the ecological footprint]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 1(15), 92–97. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)

17. Kolomiets S., & Kovaniy M. (2021) Perevahy vprovadzhennia systemy ekolohichnoho menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom hotelnoho hospodarstva [Advantages of implementing an environmental management system in the management system of a hotel enterprise]. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi avtomobilno-dorozhnyi universytet, 110–112. Retrieved from: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/3a0398ff-582e-4bec-b27f-12485bb263f6/download>
18. Karpenko Yu., Horonovych S., Sobol V., & Suprun D. (2025) Talant-menedzhment yak determinanta efektyvnosti upravlinnia personalom v turystychnii industrii [Talent management as a determinant of personnel management efficiency in the tourism industry]. *Suspil'stvo ta natsional'ni interesy*, 6(14), 759–775. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-759-775](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-759-775)
19. Kudinova I. (2025) Inklyuzyvnist v industrii hostynnosti: pryntsypy, vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Inclusiveness in the hospitality industry: principles, challenges and prospects for development]. *Development Service Industry Management*, 1, 21–28. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3))
20. Malyarchuk N. (2022) Stratehichni oriientyry rozvytku sub'yektiv turystychnoho pidpriemnytstva terytorialnykh hromad [Strategic guidelines for the development of tourism business entities of territorial communities]. *Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph*. Boston: Primedia eLaunch, 766–803. Retrieved from: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16295>
21. Yermachenko, V. et al. (2023) Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Access to science, business, innovation in the digital economy*, 5(1), 34–57. [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3))
22. Dorofiev E., & Marekha I. (2023) Bezpeka turystiv yak chynnyk staloho rozvytku destynatsii [Tourist safety as a factor in the sustainable development of destinations]. *Industriia turizmu ta hostynnosti: dosvid, problemy, perspektyvy*: proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. Sumy: Sumskiy derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni A. S. Makarenka, 29–32. Retrieved from: <https://repository.sspu.edu.ua/items/80f6ed48-7893-42a4-846d-dd21352156d8>
23. Haponenko H., Parfinenko A., & Shamara I. (2023) Kontsepsiia staloho rozvytku turizmu povoiennoi ukrainy yak priorytetnyi napriam kompleksnoho vidnovlennia haluzi [The concept of sustainable tourism development in post-war Ukraine as a priority direction for comprehensive industry restoration]. *Vydavnychiy dim—Baltijapublishing*, 144–165. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-308-8-7>
24. Roik O. (2023) Napriamky staloho rozvytku turizmu ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia [Directions of sustainable tourism development in Ukraine in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomichniy prostir*, 184, 58–61. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
25. Kravtsiv V. et al. (2024) Konkurentospromozhnist turystychno-rekreatsiinoi sfery Karpatskoho rehionu Ukrainy: otsinka, perspektyvy [Competitiveness of the tourism and recreation sphere of the Carpathian region of Ukraine: assessment, prospects]. Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy. Retrieved from: <https://ird.gov.ua/irdp/p20240002.pdf>
26. Tymoshenko, T., Opanashchuk, Y., Yurchenko, K., Illiashenko, I., & Bogoslavets, O. (2024) Post-conflict revival of tourism: Sustainable models for communities and regions in Ukraine. *Multidisciplinary Reviews*, 7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe032>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-44>

УДК 336.71:004

JEL Classification: G21, O33

КОВАЛЕНКО Вікторія

Одеський національний економічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

e-mail: kovalenko-6868@ukr.net

СЕРГЄЄВА Олена

Одеський національний економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-5523-3894>

lenasergeeva2007@uk.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ РОЗДРІБНОГО БАНКІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗВЦІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У даній роботі проаналізовано процеси модифікації роздрібного банківського бізнесу під впливом інтенсивного впровадження цифрових технологій у національну економічну систему. Доведено, що перехід від продуктової до клієнтоорієнтованої парадигми зумовлений синергією технологічних інновацій (ШІ, Big Data), активною діяльністю необанків та зміною регуляторного середовища. Досліджено специфіку стратегій Digital Overlay та Digital-Only Disruptor. Акцентовано увагу на тому, що в умовах воєнних викликів кіберстійкість стає базовим елементом стабільності фінансової системи. Обґрунтовано стратегічну роль Open Banking як інструменту стимулювання конкуренції та інтеграції до європейського цифрового простору. Виявлено основні бар'єри на шляху цифровізації, зокрема етичні аспекти використання ШІ та механізми захисту персональних даних клієнтів.

Ключові слова: роздрібний банкіг, цифрова трансформація, фінансові технології, відкритий банкіг, кібербезпека, необанки, поведінкові фінанси.

KOVALENKO Victoria, SERHIEIEVA Olena

Odessa National Economic University

TRANSFORMATION OF THE RETAIL BANKING MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE NATIONAL ECONOMY

The article investigates the fundamental transformation of the retail banking model driven by the rapid digitalization of the national economy. It is established that the evolution from a product-oriented to a client-centric paradigm is influenced by complex and interconnected drivers: technological (AI, Big Data, Cloud Computing), market-based (Neobanks' competition), and regulatory factors (Open Banking mandate). The study analyzes the two main competitive strategies currently operating in the Ukrainian market: the Digital Overlay strategy used by traditional institutions and the Digital-Only Disruptor approach adopted by Neobanks. This dual competition has accelerated the establishment of unified digital standards and enhanced financial inclusion.

Crucially, the research identifies cyber resilience as a strategic imperative for the continuity and security of the financial system, especially within the context of ongoing military aggression. The necessity of transitioning from perimeter defense to a more resilient security architecture is emphasized.

Furthermore, the article stresses the critical role of implementing Open Banking principles. This regulatory measure is deemed essential for fostering greater innovation, intensifying competition in the financial ecosystem, and meeting the institutional requirements for integration into the EU Digital Single Market. The primary implementation challenges are identified, including the standardization of APIs, ensuring technological readiness across all banking tiers, and addressing critical regulatory gaps related to the ethics of AI utilization and secure customer consent management in data sharing. The overall findings provide a foundation for regulatory bodies seeking to maintain stability while promoting innovation in the digital banking landscape.

Keywords: retail banking, digitalization, FinTech, Open Banking, digital transformation, cyber resilience, neobanks, nudging.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Необхідність даного дослідження зумовлена глибокою інтеграцією цифрових інструментів у фінансову сферу, що призвело до фундаментального перегляду бізнес-моделей роздрібного банкіг. Сучасний банківський сектор демонструє відхід від стандартних продажів продуктів на користь клієнто-центричності, де ключовими інструментами стають FinTech-інновації, мобільні сервіси та концепції поведінкової економіки (Nudging). У контексті глобальних викликів та стрімкої цифровізації української економіки, стабільність банківського сектору прямо корелює з його гнучкістю та здатністю до швидкої технологічної адаптації.

Для України, яка перебуває у процесі відновлення та гармонізації із європейськими стандартами, вивчення трансформаційних процесів у банкігу має стратегічний характер. Впровадження інноваційних моделей (Digital-Only, Open Banking) є обов'язковим для посилення фінансової інклюзії, оптимізації витрат та забезпечення стійкості грошових потоків у кризові періоди. Таким чином, розробка теоретичних та

практичних підходів до цифрової трансформації є нагальним науковим завданням для вдосконалення державного регулювання фінансового ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне підґрунтя статті сформоване на основі аналізу трьох ключових наукових напрямів:

Теорія FinTech та інноваційні банківські моделі. Фундаментальні основи розуміння руйнівних (Disruptive) та партнерських (Collaborative) моделей взаємодії класичних банків із необанками закладені у працях П. Шуффеля [1], Р. Соркіна [2], Я. Бурцева [3] та І. Яцкевич [4]. Автори акцентують увагу на ролі Штучного Інтелекту та аналітики Big Data як головних рушіїв галузевих змін.

Поведінкові аспекти у цифрових фінансах. Дослідження Р. Талера та К. Сунстейна [5] (концепція Nudging) дозволяють проаналізувати, як цифрові інтерфейси та мобільні застосунки впливають на фінансові рішення споживачів та стимулюють заощадження.

Вітчизняний досвід та інституційні особливості. Українські вчені Л. Жердецька [6], І. Кононова [7] та Д. Кретов [8] присвятили свої праці цифровій міграції системних банків, питанням кіберстійкості та адаптації європейських норм (зокрема Open Banking) до національного законодавства. Дані НБУ підтверджують ефективність цього процесу через зростання частки безготівкових операцій.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявність значної кількості публікацій, залишаються актуальними питання, що потребують подальшого вивчення: брак методологічних підходів для оцінки впливу інструментів гейміфікації та Nudging на довгострокову фінансову стабільність громадян; відсутність комплексного аналізу ризиків, що виникають при поєднанні кіберзагроз воєнного часу із правовими прогалинами у сфері використання ШІ; необхідність обґрунтування нових підходів до регуляторної політики НБУ для підтримки конкуренції та подолання цифрового розриву (Digital Divide).

Саме комплексний аналіз трансформації моделі роздрібного банкінгу на перетині технологічного, поведінкового та інституційного аспектів становить наукову новизну даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація головних векторів трансформації роздрібного банкінгу в умовах цифровізації та розробка рекомендацій щодо інституційної адаптації банківського сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аналіз трансформаційних процесів у роздрібному банкінгу вимагає чіткого розмежування базових категорій: цифровізація, діджиталізація та цифрова трансформація. Хоча в економічній літературі ці терміни часто використовуються як синоніми, їхнє концептуальне розмежування є критичним для розуміння глибини змін.

Цифровізація (Digitization) – це базовий процес переведення аналогової інформації та фізичних документів у цифровий формат (наприклад, сканування паперових анкет клієнтів). Це первинний етап, який не змінює бізнес-процесу.

Діджиталізація (Digitalization) – це більш глибокий процес використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації вже існуючих бізнес-процесів (наприклад, автоматичне схвалення кредиту на основі цифрової анкети). Цей етап підвищує ефективність.

Цифрова трансформація (Digital Transformation) – це стратегічна і комплексна зміна бізнес-моделей, корпоративної культури, продуктового ряду та клієнтського досвіду, спричинена інтеграцією цифрових технологій. Це кінцевий етап, який призводить до створення нової цінності та нової бізнес-моделі (наприклад, перехід від мережі відділень до Mobile-Only банкінгу).

Таким чином, цифрова трансформація роздрібного банкінгу є стратегічним імперативом, що передбачає перехід від послуг, орієнтованих на фізичний контакт, до екосистемних, інтегрованих та персоналізованих цифрових рішень.

Цифровий роздрібний банкінг (ЦРБ) базується на впровадженні інноваційних технологій, що забезпечують вигоди як для банку (ефективність), так і для клієнта (якість та зручність) (табл. 1).

Таблиця 1

Види фінансових технологій, що застосовуються у ЦРБ

Технологія	Вплив на банківську модель
Блокчейн	Децентралізація послуг, посилення безпеки транзакцій та швидкості розрахунків.
Віртуальна доповнена реальність (VR/AR)	Створення нового клієнтського досвіду та віртуальних офісів обслуговування.
Мобільні застосунки	Забезпечення цілодобового доступу та персоналізації сервісів.
Штучний інтелект	Гіперперсоналізація, автоматизація підтримки (чат-боти) та швидкий скоринг.
Біометрія	Безпечна ідентифікація та побудова психологічного профілю користувача.

Джерело: сформовано авторкою з використанням матеріалів [3, с. 154; 6, с. 60; 8, с. 135]

На сьогодні цифрова трансформація ЦРБ вимагає визначення ключових драйверів та векторів такої трансформації (рис. 1).

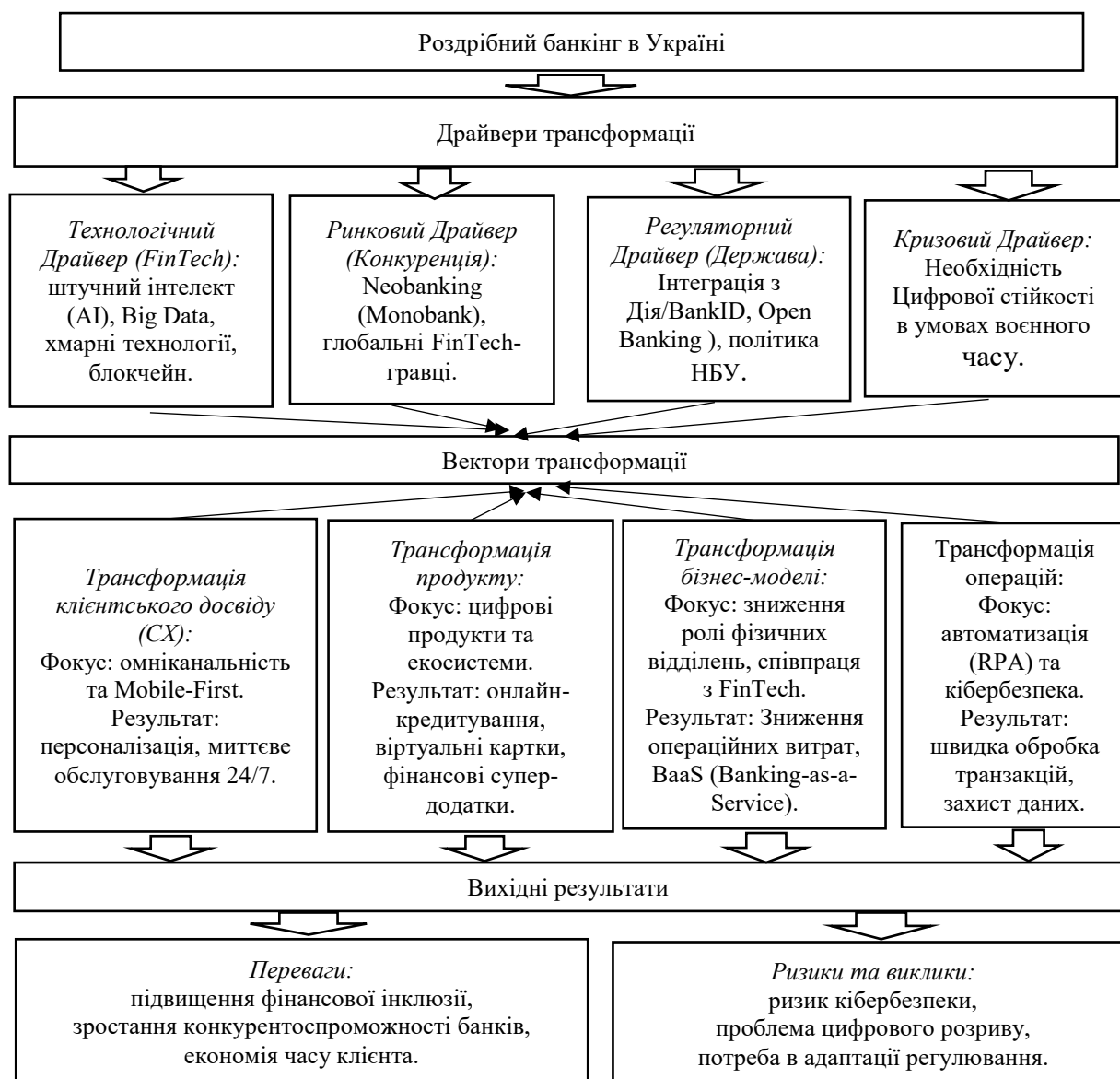


Рис. 1. Схема трансформації ЦРБ

Джерело: складено авторкою

Ключовим рушієм цієї трансформації є фінансові технології (FinTech). FinTech — це інноваційні технологічні рішення, які автоматизують або покращують надання фінансових послуг. Вони створили пряму конкуренцію банкам, що призвело до появи двох основних моделей:

Модель співпраці (Collaborative Model): Традиційні банки інтегрують FinTech-рішення у свою діяльність через партнерство (наприклад, інтеграція платіжних сервісів чи технологій скорингу). Ця модель призводить до екосистемного банкінгу.

Модель руйнування (Disruptive Model). FinTech-компанії створюють абсолютно нові фінансові установи, такі як Необанки (Neobanks) (Monobank, Revolut), які існують виключно у цифровому просторі, не маючи фізичних відділень. Ця модель змушує традиційні банки до радикальних змін. Ця модель призвела до появи необанків, які функціонують виключно у цифровому просторі, не маючи фізичних відділень. Їхня архітектура ґрунтується на трьох ключових принципах:

✓ Mobile-Only/API-Centricity Всі послуги та взаємодія зосереджені в мобільному додатку, який інтегрується з іншими сервісами через відкриті API. Це забезпечує високу швидкість розробки та гнучкість впровадження нових функцій.

✓ Гнучка IT-інфраструктура (Cloud Computing). На відміну від застарілих (Legacy) систем традиційних банків, необанки використовують хмарні технології, що забезпечує масштабованість при низьких операційних витратах.

✓ Персоналізація через Big Data. Збір та аналіз великих даних (транзакції, геолокація, поведінка) дозволяє небанкам створювати гіперперсоналізовані продукти та пропозиції, що є їхньою основною нецінною конкурентною перевагою.

Цифрова трансформація роздрібного банкінгу була б неможливою без трьох ключових технологічних драйверів, які змінили операційні та продуктові можливості банків (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика технологічних драйверів цифрової трансформації роздрібного банкінгу

Технологічний драйвер	Вид	Змістове наповнення
Штучний Інтелект (AI) та Машинне Навчання (ML)	Трансформація кредитування (Скоринг)	AI/ML дозволяють здійснювати миттєву оцінку кредитоспроможності (скоринг) на основі набагато ширшого набору даних, ніж традиційні моделі. Це значно знижує ризик дефолту та прискорює видачу кредитів, що є критичним для роздрібного банкінгу.
	Персоналізація та Чат-боти	Використання AI-алгоритмів для аналізу клієнтської поведінки та пропонування індивідуальних продуктів у потрібний час. Чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують цілодобову підтримку без залучення людських ресурсів.
Big Data та Аналітика	Оптимізація маркетингу та продуктів	Аналіз великих обсягів структурованих і неструктурованих даних дозволяє банкам ідентифікувати нові ринкові ніші та точно прогнозувати попит.
	Виявлення шахрайства (Fraud Detection)	Алгоритми Big Data здатні в режимі реального часу виявляти аномалії у фінансових потоках, значно підвищуючи рівень кібербезпеки та захисту активів клієнтів.
Хмарні технології (Cloud Computing)	Операційна стійкість та масштабованість	Хмарні сервіси дозволяють банкам зберігати та обробляти величезні обсяги даних без необхідності інвестувати у власну фізичну інфраструктуру. Це критично важливо в умовах кризи (війни), оскільки забезпечує географічну гнучкість та безперервність бізнесу.
	Економія витрат	Перехід на хмарні рішення забезпечує значне зниження операційних витрат (OPEX), що дозволяє банкам пропонувати клієнтам більш вигідні тарифи.

Джерело: сформовано авторкою за матеріалами [8, с. 136; 9; 10, с. 128]

Цифровий ландшафт роздрібного банкінгу в Україні формується внаслідок конкурентної взаємодії між двома основними типами фінансових інститутів, які використовують різні стратегії для досягнення домінації в мобільному середовищі.

Традиційні (універсальні) банки – стратегія цифрової міграції (Digital Overlay). Великі універсальні та державні банки не змогли миттєво відмовитися від розгалуженої фізичної мережі, але швидко адаптували свої операційні моделі, реалізувавши стратегію «цифрового накладання» (Digital Overlay). Основною метою стала міграція існуючої клієнтської бази з фізичних відділень у мобільні додатки. Це дозволило різко знизити операційні витрати на обслуговування філій та прискорити транзакції. Успішні традиційні банки (наприклад, ПриватБанк) інвестували у спрощення користувацького інтерфейсу (UX/UI) та розширення функціоналу своїх мобільних додатків, фактично перетворивши їх на первинний канал взаємодії.

Ключовим перевагами такого напрямку є збереження високої довіри населення, особливо в умовах економічної нестабільності, а також наявність великого капіталу та існуючої інфраструктури (банкомати, POS-термінали), що забезпечує гібридну стійкість.

Необанки – стратегія Digital-Only Disruptor. Необанки (наприклад, Monobank) стали чистими представниками стратегії Mobile-First Disruptor, зосередившись виключно на цифрових каналах: Відсутність фізичних відділень дозволила цим установам підтримувати мінімальні операційні витрати (OPEX), що трансформується у більш вигідні умови для кінцевого споживача (вищі відсотки за залишками, нижчі комісії). Інноваційний продуктовий дизайн: Завдяки гнучкій IT-архітектурі (на базі Cloud Computing та API) необанки можуть впроваджувати нові послуги та функції (гейміфікація, інструменти Nudging) значно швидше, ніж універсальні банки. Це дозволяє їм ефективно залучати молоду та цифрову аудиторію. Необанки стали каталізаторами впровадження інструментів поведінкової економіки, використовуючи Big Data для персоналізованого мікрокредитування та стимулювання заощаджень.

Слід відмітити, що у категорії мобільного банкінгу «Приват24» зберігає першість у 2025 р. із приголомшливим показником 38 млн завантажень. Другу позицію посідає monobank із 15 млн інсталяцій. Далі розташувалися: Ощад 24/7 – 6,5 млн інсталяцій; PUMB Online – 5,5 млн завантажень; Sense SuperApp (Альфа-Банк) – 4 млн взаємодій; MyRaif – 2 млн інсталяцій; izibank – 1,6 млн використан.; NovaPay – 1,1 млн інсталяцій [11].

Конкуренція між цими двома моделями призвела до позитивного ефекту для споживача та формування єдиного цифрового стандарту на ринку, а саме:

✓ Конвергенція стандартів. Традиційні банки були змушені швидко модернізувати свої IT-системи, щоб відповідати UX-стандартам, заданим необанками.

✓ Гібридна модель. Український ринок демонструє, що успішна трансформація може відбуватися як через створення чистих цифрових продуктів (необанки), так і через глибоку інтеграцію

цифрових технологій у роботу традиційних інститутів, підтверджуючи адаптивність фінансової системи до викликів цифрової епохи.

Глибока цифровізація, хоча й забезпечила безперервність фінансових послуг під час військової агресії, зробила український роздрібний банкінг критично залежним від кіберстійкості його платформ. В умовах воєнного часу, кібербезпека перетворилася з технічного питання на стратегічний імператив, що безпосередньо впливає на національну безпеку.

Основний виклик пов'язаний із зростанням частоти та складності кібератак, які мають державне спонсорство. Ці атаки націлені не лише на отримання фінансової вигоди, а й на дестабілізацію критичної фінансової інфраструктури (КФІ) та руйнування довіри до системи, а саме:

- ✓ DDoS-атаки. Використовуються для виведення з ладу вебсервісів та мобільних додатків, що прямо блокує доступ до роздрібних банківських послуг.

- ✓ Атаки на ланцюг постачання. Націлені на підрядників та постачальників ІТ-рішень для банків, що дозволяє отримати доступ до внутрішніх систем.

Перехід до віддаленої роботи та хмарних технологій, хоча й забезпечив високу географічну стійкість банків, також розширив поверхню атак. Зростання обсягу даних, які обробляються в хмарі, підвищує ризик витоку персональних даних клієнтів (особливо критично для ідентифікації через BankID та Дію). Втрата конфіденційності може нівелювати всі переваги зручності цифрових сервісів.

Критична залежність від стабільності та безпеки глобальних хмарних провайдерів (навіть якщо вони є високозахисними) становить системний ризик для суверенної фінансової системи.

Кризовий контекст створює ідеальні умови для атак, спрямованих на людський фактор, а саме:

- ✓ Фішинг (Phishing) та дискредитація. Шахраї активно використовують теми, пов'язані з війною, соціальними виплатами, волонтерством та фінансовою допомогою, для проведення кампаній соціальної інженерії. Ці атаки націлені на безпосередніх користувачів цифрового банкінгу, а не на інфраструктуру банку.

- ✓ Недостатня кібергігієна. Швидкість імплементації нових цифрових процесів може випереджати розвиток цифрових компетенцій у частини клієнтів, роблячи їх більш вразливими.

Таким чином, забезпечення кіберстійкості в умовах кризи є первинною умовою для подальшої трансформації роздрібного банкінгу та ключовим фактором збереження довіри домогосподарств до системи.

Швидкість цифрової трансформації українського роздрібного банкінгу виявила регуляторні лакуни, коли інновації (FinTech, AI) випереджають правову базу. Найважливішим стратегічним кроком для забезпечення конкуренції та подальшого розвитку є впровадження моделі Відкритого банкінгу (Open Banking).

Open Banking – це регуляторна ініціатива, яка зобов'язує банки надавати третім сторонам (стороннім постачальникам послуг – Third-Party Providers, TPP) доступ до фінансової інформації клієнтів (за їхньою згодою) та до ініціювання платежів через захищені інтерфейси (API) [12].

Open Banking є необхідним, оскільки: він забезпечує перехід від конкуренції монобанківських мобільних додатків до конкуренції екосистем фінансових послуг; це є фундаментальною вимогою для інтеграції української фінансової системи до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу (EU Digital Single Market), де ця модель успішно функціонує на базі Директиви PSD2 [13].

Імплементація Open Banking стимулює трансформацію ЦРБ за трьома основними напрямками:

- ✓ стимулювання інновацій – дозволяє FinTech-компаніям надавати послуги AISP (Account Information Service Providers) – агрегатори фінансової інформації та PISP (Payment Initiation Service Providers) – сервіси прямого ініціювання платежів.

- ✓ підвищення конкуренції - знижує бар'єри для входу на ринок для нових гравців. Клієнтам стає легше перемикатися між постачальниками послуг, що змушує банки постійно вдосконалювати UX та цінову політику.

- ✓ споживча цінність – домогосподарства отримують єдину точку контролю над усіма своїми рахунками в різних банках (Multi-Banking), що підвищує фінансову грамотність та ефективність управління коштами.

Національний банк України активно працює над впровадженням Open Banking. Було прийнято Положення про відкритий банкінг в Україні [14].

Проте існують ключові виклики:

- ✓ Технологічна готовність – забезпечення єдиного стандарту API та технічної готовності усіх банків, особливо тих, що мають застарілі ІТ-системи, до обміну даними;

- ✓ Управління згодою клієнта – розробка прозорого та безпечного механізму надання та відкликання клієнтом згоди на обмін даними. Це критично важливо для забезпечення приватності та кібербезпеки.

Впровадження Open Banking розглядається як ключовий каталізатор для переходу українського роздрібного банкінгу від моделі «цифрових копій» традиційних послуг до повноцінної інтегрованої фінансової екосистеми.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження та аналізу трансформаційних процесів у сфері роздрібного банкінгу в умовах цифровізації, були сформульовані такі ключові висновки:

Доведено, що цифровізація є стратегічним імперативом, який спричинив еволюцію роздрібного банкінгу від традиційної продуктово-орієнтованої парадигми до клієнтоцентричної моделі. Для коректного осмислення глибини змін необхідне чітке концептуальне розмежування понять цифровізація, діджиталізація та цифрова трансформація, де останнє передбачає комплексну зміну бізнес-моделей.

Конкуренція та адаптація моделей: Встановлено, що трансформація в Україні відбувається під впливом чотирьох ключових драйверів (технологічного, ринкового, регуляторного та кризового) та реалізується у двох основних конкурентних стратегіях: "цифрового накладання" (Digital Overlay) з боку традиційних банків та «чистих руйнівників» (Digital-Only Disruptor) у вигляді необанків. Ця конкуренція позитивно вплинула на підвищення якості послуг та формування єдиного цифрового стандарту.

Кіберстійкість як умова безпеки: Визначено, що в умовах воєнного часу та прискореної цифровізації, кіберстійкість перетворилася на стратегічний імператив та ключовий фактор збереження довіри домогосподарств. Збільшення залежності від хмарних технологій та розширення поверхні атаки (зокрема через соціальну інженерію) вимагає переходу кібербезпеки з операційного на макропруденційний рівень регулювання.

Регуляторний імператив Open Banking: Обґрунтовано, що імплементація принципів Відкритого банкінгу (Open Banking) є необхідною умовою для подальшої інституційної адаптації, стимулювання інноваційної конкуренції (особливо у сфері FinTech) та євроінтеграції фінансового ринку. Водночас, ключовими викликами імплементації є забезпечення технологічної готовності усіх учасників та створення надійного механізму управління згодою клієнта на обмін фінансовими даними.

Виявлені не вирішені частини загальної проблеми окреслюють такі пріоритетні напрями для подальших наукових досліджень.

Дослідження поведінкових ефектів цифрових технологій – розробка теоретико-методологічного інструментарію для кількісної оцінки довгострокового, нелінійного впливу інструментів поведінкової економіки (Nudging, Gamification) на фінансову грамотність, схильність до ризику та стійкість домогосподарств у цифровому середовищі.

Створення інтегрованої моделі інституційних ризиків – розробка комплексної аналітичної моделі, яка б поєднувала оцінку кіберризиків воєнного часу з аналізом регуляторних прогалин, що стосуються етики використання штучного інтелекту (AI) та питань приватності даних у контексті Open Banking.

Обґрунтування політики мінімізації цифрового розриву - дослідження впливу цифровізації на посилення цифрового розриву (Digital Divide) між різними соціальними групами та розробка адресних механізмів регуляторної політики НБУ, спрямованих на стимулювання фінансової інклюзії та цифрової компетентності населення.

Література

1. Schueffel P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech / P. Schueffel. // Journal of Innovation Management. – 2017. – Vol. 4. – P. 32–54.
2. Sorkin R. J. The role of Artificial Intelligence in retail banking model restructuring / R. J. Sorkin // Journal of Financial Innovation. – 2023. – Vol. 9. – No. 1. – P. 12–28.
3. Бурцев, Я. І. Розвиток фінансових технологій та сучасні тренди в банківській сфері. / Я.І. Бурцев // Економіка, управління та адміністрування, - 2024. – Вип. 2. (108), - С. 152–159. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-152-159](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-152-159).
4. Яцкевич І.В. Екосистема fintech на ринку фінансових послуг: особливості, форми взаємодії та розвиток. / І.В. Яцкевич // Економічний простір. – 2022. – № 180. – С. 190-194. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>.
5. Талер, Р., Санстейн, К. Поштовх: архітектура вибору / Р. Талер, К., Санстейн. – Львів: Видавництво Старого Лева, –2018. – 384 с.
6. Жердецька Л.В., Коцина Д. О., Крижановський О. О. Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки / Л.В. Жердецька, Д.О. Коцина, О.О. Крижановський // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. - № 3-4 (316-317). –С. 55-62. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>
7. Кононова, І., Баранов, А., Маргарян, М. Стан та перспективи розвитку мобільного банкінгу в умовах цифрової економіки / І. Кононова, А. Баранов, М. Маргарян // Економіка та суспільство, - 2025. – Вип. 77 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-7>
8. Кретов Д. Розвиток цифрового банкінгу і інновацій в сфері надання банківських послуг / Д. Кретов // Економіка та управління. – 2025. – Вип. 1. – С. 133-138. <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.19>
9. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації / О. Береславська // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>

10. Сукач О. М., Савченко С. О. Науково-методологічні інструменти оцінки впливу Фінансових інновацій на фінансовий ринок / О.М.. Сукач , С.О. Савченко // Соціальна економіка. – 2025. – Вип. 70. – С. 122-132. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-11>.
11. Комерсант. ТОП-100 застосунків 2025 року: що українці завантажують найчастіше. – Режим доступу: <https://komersant.ua/top-100-zastosunkiv-2025-roku-shcho-ukraintsi-zavantazhuiut-naychastishe/>
12. Yankiv. Open Banking з 1 серпня 2025: що зміниться для бізнесу та фізосіб. – Режим доступу: <https://yankiv.com/ua/open-banking-shho-zminytsya-dlya-biznesu-ta-fizosib/>
13. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2366/oj/eng>
14. Про відкритий банкінг в Україні [Електронний ресурс]: положення НБУ [прийняте правлінням НБУ [від 25.07.2025 № 80]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80

References

1. Schueffel P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech / P. Schueffel. // Journal of Innovation Management. – 2017. – Vol. 4.- P. 32–54.
2. Sorkin R. J. The role of Artificial Intelligence in retail banking model restructuring/ R. J. Sorkin // Journal of Financial Innovation. – 2023. – Vol. 9. – No. 1. – P. 12–28.
3. Burtsev, Ya. I. Development of financial technologies and modern trends in the banking sector. / Ya. I. Burtsev // Economics, management and administration, - 2024. – Issue 2 (108). – P. 152–159. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-152-159](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-152-159)
4. Yatskevich I.V. Fintech ecosystem in the financial services market: features, forms of interaction and development./ I.V. Yatskevich // Economic Space. – 2022. – No. 180. – P. 190-194. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>
5. Taler R., Sanstein K. Poshtovkh: arkhitektura vyboru / R. Taler, K., Sanstein. – L'viv: Vydavnytstvo Staroho Leva,. –2018. –. 384 s.
6. Zherdetska L.V., Kotsyna D. O., Kryzhanovsky O. O. Transformation of banking business in the context of the development of the digital economy / L.V. Zherdetska, D. O. Kotsyna, O. O. Kryzhanovsky // Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. – 2024. - No. 3-4 (316-317). –P. 55-62. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>.
7. Kononova, I., Baranov A., Margaryan M. Status and prospects of mobile banking development in the context of the digital economy / I. Konova, A. Baranov, M. Margaryan //Economy and Society, - 2025. – Issue 77 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-7>
8. Kretov D. Development of digital banking and innovations in the field of providing banking services / D. Kretov // Economics and Management. – 2025. – Issue 1. – P. 133-138. <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.19>
9. Bereslavskaya O. Transformation of banking services in the context of digitalization / O. Bereslavskaya // Economy and Society. – 2024. – Issue 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
10. Sukach O. M., Savchenko S. O. Scientific and methodological tools for assessing the impact of financial innovations on the financial market / O. M. Sukach, S. O. Savchenko // Social Economy. – 2025. – Issue 70. – P. 122-132. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-11>.
11. Komersant. TOP-100 zastosunkiv 2025 roku: scho ukraintsi zavantazhuiut najchastishe. – Rezhym dostupu: <https://komersant.ua/top-100-zastosunkiv-2025-roku-shcho-ukraintsi-zavantazhuiut-naychastishe/>
12. Yankiv. Open Banking z 1 serpnia 2025: scho zminytsia dlia biznesu ta fizosib. – Rezhym dostupu: <https://yankiv.com/ua/open-banking-shho-zminytsya-dlya-biznesu-ta-fizosib/>
13. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market. – Rezhym dostupu: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2366/oj/eng>
14. Pro vidkrytyj bankinh v Ukraini [Elektronnyj resurs]: polozhennia NBU [pryjniatie pravlinniam NBU [vid 25.07.2025 № 80]. – Rezhym dostupu: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-45>

УДК 005.31

JEL Класифікатор:

ГРИШКО Наталя

Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>

СОЛОДКОВ Денис

Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0001-5249-0820>

glasniza@gmail.com

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті систематизовано сучасні методи оцінювання потенціалу інноваційного розвитку промислових підприємств та проаналізовано макроекономічні тенденції інноваційної діяльності в Україні. Розглянуто кількісні, експертні, гібридні, статистичні підходи та моделі оцінки інноваційної зрілості, з акцентом на інтеграцію цифрових факторів. Показано, що методи оцінювання істотно різняться за концептуальними засадами, вимогами до даних і практичністю застосування, що зумовлює потребу їх адаптації до умов української промисловості.

Макроаналіз виявив нестійку динаміку витрат на інновації, низьку частку інноваційно активних підприємств та нерівномірність цифровізації, яка зосереджена переважно у великих компаніях. Порівняння із світовими тенденціями, зокрема щодо впровадження ШІ, підтверджує наявність бар'єрів переходу від експериментів до масштабного використання технологій. Отримані результати дозволили визначити ключові фактори інноваційного розвитку та обґрунтувати потребу створення адаптованого методу оцінювання потенціалу інноваційного розвитку українських промислових підприємств.

Ключові слова: потенціал інноваційного розвитку, промислові підприємства, методи оцінювання, впровадження інновацій, цифровізація.

HRYSHKO Natalia, SOLODKOV Denys

Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrohradsky

SYSTEMATIZATION OF MODERN METHODS OF ASSESSING THE POTENTIAL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The article examines contemporary approaches to assessing the innovation development potential of industrial enterprises and analyses macroeconomic trends that shape this potential in Ukraine. The study systematises key methodological groups, including quantitative indicator-based models, expert assessment methods, hybrid integrated approaches, econometric models, and innovation readiness frameworks. Special attention is given to the extent to which these methods incorporate digitalisation factors, such as IT infrastructure, digital skills, organisational digital culture and the maturity of enterprise digital ecosystems.

The paper demonstrates that existing assessment tools differ substantially in conceptual logic, data requirements and applicability to industrial sectors, which necessitates their adaptation to national economic conditions. To complement methodological analysis at the enterprise level, the study evaluates macroeconomic indicators of innovation activity in Ukraine, including innovation expenditures, the share of innovative enterprises, and the adoption of digital systems such as ERP and CRM. The results reveal declining and unstable investment in innovation, low diffusion of digital technologies, and significant disparities between large and small enterprises.

Comparison with global practices, particularly in the implementation of artificial intelligence, highlights similar challenges: enterprises can initiate exploratory and pilot projects, yet encounter substantial barriers in transitioning to full-scale implementation. Despite the growing importance of digitalisation, Ukrainian industrial enterprises face limitations related to data availability, infrastructure and organisational readiness.

The findings enable the identification of enterprise categories by innovation activity level, the determination of structural constraints, and the formulation of requirements for an adapted method of assessing innovation development potential. Developing such a method, tailored to Ukraine's industrial context and real digitalisation patterns, constitutes the next stage of the research.

Keywords: potential of innovative development, industrial enterprises, assessment methods, innovation implementation, digitalisation.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гришко Наталя, Солодков Денис

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Оцінювання потенціалу інноваційного розвитку підприємства є ключовою складовою стратегічного управління інноваціями, зокрема для промислових підприємств. У науковій літературі термін інноваційний потенціал зазвичай трактується як здатність і готовність компанії генерувати та впроваджувати нові ідеї, що

охоплює ресурси, можливості та умови, які забезпечують інноваційну діяльність [1]. В той же час потенціал інноваційного розвитку - це довгострокова спроможність підприємства до інноваційно орієнтованої трансформації. Для промислових підприємств з усталеними виробничими системами та значними засобами виробництва не тільки впровадження, а навіть оцінювання такого потенціалу є складним завданням і потребує комплексного і часто унікального методичного інструментарію, що буде враховувати специфіку процесів даного підприємства. Підходи до оцінювання потенціалу інноваційного розвитку істотно еволюціонували за останнє десятиріччя під впливом цифровізації та технологій так званої Індустрії 4.0, оскільки останні тепер суттєво впливають на процеси у виробництві та споріднених секторах і, зокрема, на те, як інновації впроваджуються та наскільки часто.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях інноваційний потенціал промислових підприємств розглядається як багатовимірна характеристика, що поєднує ресурсні, організаційні та технологічні передумови інноваційної діяльності. Вітчизняні дослідники в своїх роботах приділяють увагу як кількісним методам оцінювання ресурсної бази підприємства (Савицький [2], Стадник [3]), так і якісним підходам, що враховують організаційну культуру, готовність до змін та управлінські компетенції (Бойчук [4], Глушенкова [5]). Широко досліджуються інтегровані моделі, які комбінують кількісні та експертні оцінки і дозволяють відобразити багатокомпонентність інноваційного розвитку, з урахуванням цифрових трансформаційних факторів (Єрмошенко [6], Козловський [7]). Значна увага також приділяється економетричним моделям прогнозування інноваційних результатів (Ємеянов [8]) та підходам до оцінювання інноваційної зрілості підприємств, включно з міжнародними моделями IMProve та Innovation Capability Maturity Model [9]. Сучасні дослідження підкреслюють посилення ролі цифровізації як ключового драйвера інноваційного потенціалу, що проявляється у включенні цифрових навичок, IT інфраструктури та елементів цифрових екосистем до методик оцінювання. Водночас у контексті української промисловості актуальними залишаються проблеми обмеженості даних та нерівномірності цифровізації, що відзначається у статистичних звітах і тематичних дослідженнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення сучасних підходів до оцінювання потенціалу інноваційного розвитку промислових підприємств та аналіз макроекономічних умов, що формують цей потенціал в Україні, для подальшого обґрунтування адаптованого методу його оцінювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Існуючі методичні інструменти, моделі і підходи оцінювання потенціалу інноваційного розвитку, зокрема промислових підприємств, відрізняються. Але можливе їх порівняння за методологічними засадами, їх практичною застосовністю та ступенем інтеграції факторів цифрової трансформації. До основних груп методичних інструментів відносяться:

1. Кількісні індикаторні методи. Базуються на вимірюванні ресурсів підприємства (НДДКР, технологічна база, інвестиції в персонал, ІВ, фінансова стійкість). Підходи на кшталт методики Стадника й Савицького розглядають потенціал інноваційного розвитку як сумарну ресурсну базу [2, 3]. До переваг таких методів належать об'єктивність і комплексність, а до недоліків - необхідність тривалого збору і обробки даних. Дані методики використовуються для стратегічного планування й оцінки великих інноваційних проєктів.

2. Методи якісних експертних оцінок. Спираються на судження експертів щодо готовності та сприйнятливості підприємства до впровадження інновацій. Забезпечують швидку та гнучку оцінку культури організації, мотивації до інноваційної діяльності, якості управлінських рішень та ін [4, 5]. До обмежень належать суб'єктивність, залежність від досвіду експертів та низький ступінь відтворюваності результатів. Підходять для оцінки окремих аспектів інноваційних проєктів.

3. Інтегровані (гібридні) підходи. Поєднують кількісні дані та експертні оцінки у композитні індекси (наприклад, методики Ганущака-Єфіменко, Козловського) [6, 7]. Дозволяють оцінити багатовимірність інноваційного потенціалу, у т.ч. цифровізацію, технологічні та організаційні фактори. До переваг належать комплексність, а до недоліків - складність побудови та інтерпретація.

4. Статистичні та економетричні моделі. Використовують регресійні та інші методи для побудови інтегральних індикаторів прогнозування результатів впровадження інновацій (наприклад, модель Ємельянова на основі логістичної регресії) [8]. Дозволяють визначати ключові фактори успіху впровадження інновацій та порівнювати підприємства. До обмежень належать потреба у великих масивах даних, складність інтерпретації та необхідність регулярного оновлення в рамках звітів про ефективність впровадження.

5. Методи оцінки готовності до впровадження інновацій. Міжнародні та галузеві моделі (IMProve, Innovation Capability Maturity Model тощо) вимірюють "зрілість" інноваційного менеджменту за декількома вимірами: стратегія, культура, процеси, ресурси, результати [9]. До переваг належать структурованість, можливість бенчмаркінгу для порівняння та визначення "дорожньої карти" розвитку. Недоліки -

універсальність критеріїв без урахування галузевої специфіки та необхідність залучення зовнішніх аудиторів. Сучасні методи готовності до впровадження інновацій доповнюються аналізом цифрових навичок працівників, IT-інфраструктури компанії та аналізом цифрової екосистеми - тобто сукупності зовнішніх IT-чинників.

Було порівняно та узагальнено ключові інструменти та моделі оцінювання потенціалу інноваційного розвитку, висвітлюючи їх концептуальні засади та ступінь інтеграції факторів цифровізації (таблиця 1).

Таблиця 1

Методи оцінювання потенціалу інноваційного розвитку підприємства

Підхід або інструмент	Концептуальна основа	Інтеграція цифрових факторів
Кількісний індикаторний метод	Ресурсна логіка: потенціал інноваційного розвитку визначається за сукупністю кількісних показників підприємства	Сучасні версії включають IT-інфраструктуру, цифрові інвестиції та інформаційну безпеку
Методи експертних оцінок	Логіка готовності та зрілості: оцінювання спроможності організації до змін і впровадження інновацій	Варіює залежно від конкретного фреймворку; фактори оцінки включають цифрову культуру та компетенції
Інтегрована гібридна модель	Системне бачення: злиття кількісних індикаторів і експертних оцінок у композитний індекс	Фактори цифровізації включаються окремо, що підвищує релевантність у цифровій економіці
Фінансово-економічний фокус	Оцінювання інвестиційної спроможності та фінансової стійкості як основи для інноваційного розвитку	Інвестиції в IT інфраструктуру фіксуються як окремі статті бюджету, але інтегруються з іншими індикаторами
Статистичні індексні моделі	Зв'язок економетричних показників фірми з результатами інноваційних впроваджень	За наявності даних включають показники цифровізації
Методи оцінки зрілості до впровадження інновацій	“Процесна” логіка: системність інноваційного менеджменту на різних рівнях зрілості	Нові модулі включають цифрові навички, IT інфраструктуру й значення цифрових екосистем

Джерело: побудовано на основі [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

Порівняння даних методів оцінювання дозволяє виявити відмінності у їхніх концептуальних засадах і підходах зокрема до інтеграції цифрових факторів. Аналітичний індикаторний метод ґрунтується на кількісних показниках і трактує цифрову інфраструктуру та інформаційну безпеку як частину ресурсного забезпечення. Експертні методи спираються на організаційну логіку та дозволяють враховувати “цифрову культуру” компанії й досвід залежно від обраного фреймворку. Інтегрована гібридна модель поєднує кількісні та якісні оцінки, виокремлюючи цифровізацію як окремий елемент комплексного індексу. Фінансово-економічний підхід розглядає інвестиції у “цифрову” інфраструктуру як складову загальної фінансової стійкості. Статистичні індексні моделі враховують показники цифровізації лише тоді, коли для цього є потрібні дані, і включають їх у розрахунки у формалізований, стандартний спосіб. Методи оцінки готовності до впровадження інновацій найбільш повно охоплюють цифрові навички кадрів, інфраструктуру та елементи цифрових екосистем, відображаючи процесний характер розвитку. Загалом методи відрізняються тим, наскільки глибоко вони враховують цифровізацію: у частини моделей цифрові фактори лише доповнюють основні показники, а в найпросунутіших підходах цифровізація вже є центральним елементом оцінювання інноваційного потенціалу.

Серед основних проблем оцінки потенціалу інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств, навіть якщо обмежуватися лише одним із методів, нехтуючи комплексністю, є брак даних. Зазвичай промислові підприємства України обмежуються звичайними звітами в рамках бухгалтерського, фінансового та інвентарного обліку. Звичайно, даний облік включає витрати зокрема на НДДКР, але традиція системного моніторингу і звітування про ефективність впроваджених інновацій в Україні ще не є достатньо розповсюдженою. Особливо це стосується загальнодоступних даних. Деякі підприємства, що впроваджують інновації і складають за ними звітність, можуть не публікувати останні через страх перед конкуренцією та загальною недовірою. Недовіра є характерним для українського підприємництва людським фактором.

В контексті розгляду методів оцінювання потенціалу інноваційного розвитку на рівні підприємства в Україні необхідним є доповнення аналізом макроекономічних умов у яких цей потенціал формується та реалізується. Інноваційна активність промислових підприємств не є ізольованим процесом, а залежить від загальнонаціональних тенденцій, структури інвестицій у інновації, технологічної динаміки та рівня цифрової трансформації промисловості.

Одним із основних показників є витрати на інновації промислових підприємств України (рис. 1), які дозволяють зробити перші висновки щодо динаміки їх інноваційного розвитку.

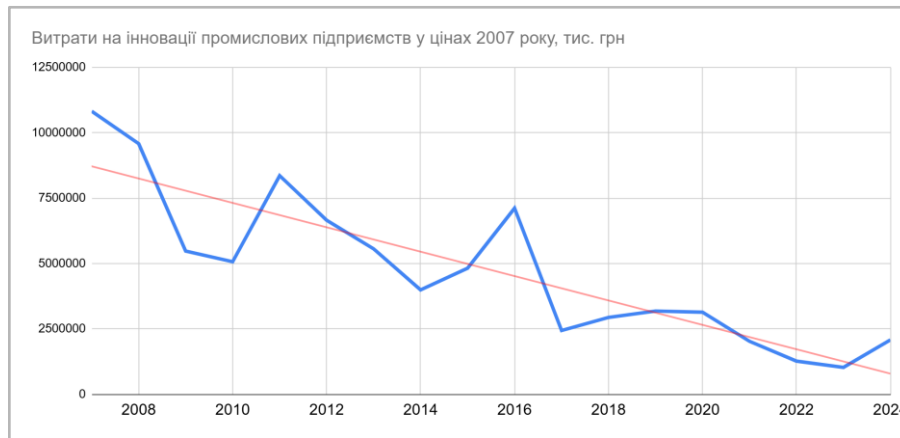


Рис. 1. Витрати на інновації промислових підприємств України, 2000-2024 роки

Джерело: побудовано на основі [12, 13]

Після пікового значення на початку періоду спостерігається стійка низхідна тенденція, яка лише короткочасно переривається окремими коливаннями у 2011 та 2016 роках. Загальний тренд свідчить про поступове скорочення інноваційних вкладень у промисловості, що вказує на ослаблення фінансової бази для формування інноваційного потенціалу підприємств. Така динаміка підкреслює важливість урахування макроекономічних умов при оцінюванні інноваційних можливостей на рівні окремих промислових суб'єктів. В цьому контексті також можна звернути увагу на патентну активність, яка є прямим наслідком витрат на інновації: вітчизняні підприємства демонструють різке відставання за рівнем патентування в інноваційних секторах у порівнянні із підприємствами західних країн [14].

Серед інших ключових макро-показників є кількість підприємств, що впроваджує інновації (рис. 2).

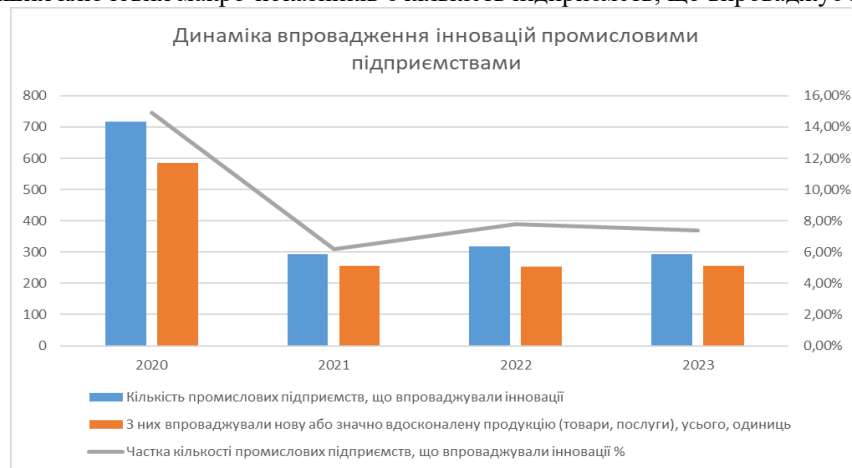


Рис. 2. Кількість промислових підприємств України, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) за 2020-2024 роки

Джерело: побудовано на основі [12]

Дані демонструють різке зниження інноваційної активності у 2021 році та її часткове відновлення у наступні роки, однак загальний рівень залишається низьким: частка інноваційно активних підприємств не перевищує 15%. Більшість інновацій пов'язані з оновленням або вдосконаленням продукції, що свідчить про переважання поступових змін замість більш глибоких технологічних новацій. Загалом ці дані вказують на нестабільність інноваційної активності та обмежені можливості промислових підприємств до системного інноваційного розвитку.

Зазначені вище дані характеризують загальні тенденції в сфері інновацій промислових підприємств. Але вони не розкривають тенденції одного з ключових аспектів потенціалу інноваційного розвитку - цифровізації. Такі дані, як, наприклад, дані по використанню певного типу ПЗ, дають уявлення про те, які технології займають ключове місце в процесах цифровізації промислових підприємств та наскільки швидко відбувається цифровізація останніх (рис. 3 і 4).

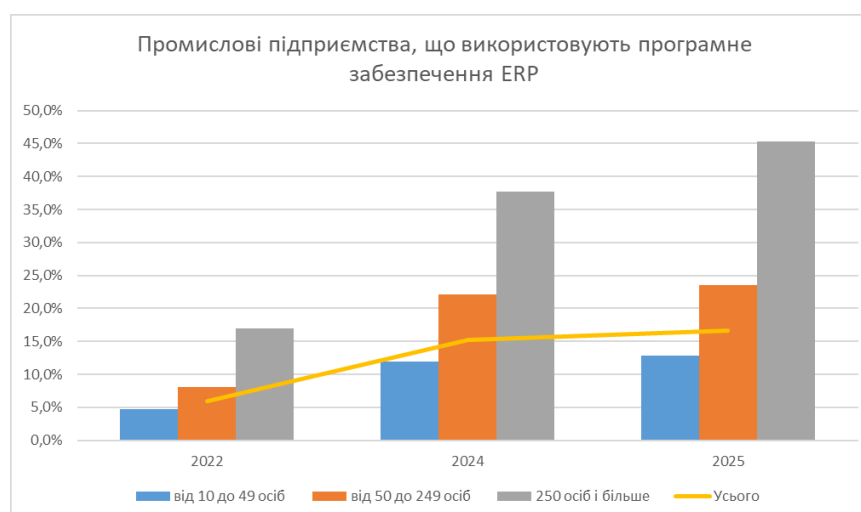


Рис. 3. Динаміка частки промислових підприємств України, що використовують програмне забезпечення ERP у 2022-2025 рр.
Джерело: побудовано на основі [12]

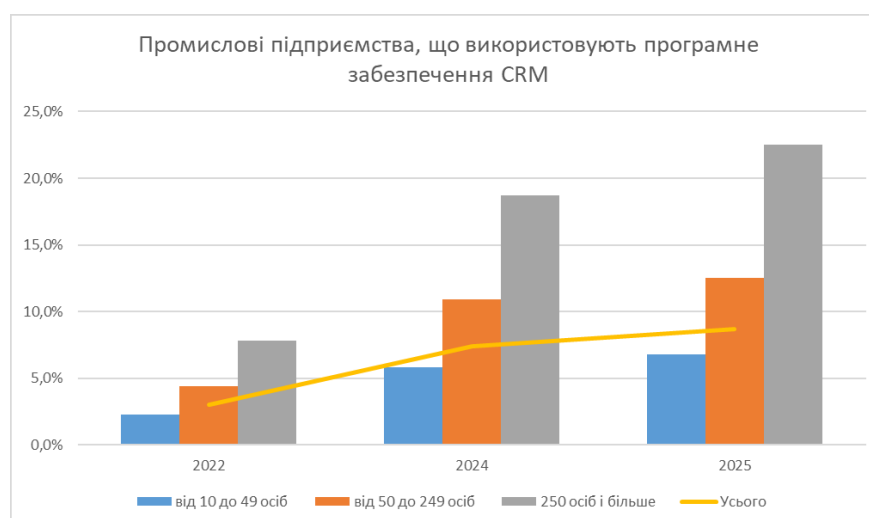


Рис. 4. Динаміка частки промислових підприємств України, що використовують програмне забезпечення CRM у 2022-2025 рр.
Джерело: побудовано на основі [12]

Дані свідчать про поступове зростання цифровізації: частка користувачів ERP збільшилася з 5,9% до 16,7%, а користувачів CRM — з 3,0% до 8,7%. Найвищі темпи поширення цифрових систем спостерігаються серед великих підприємств (250 і більше працівників), де впровадження ERP зросло майже утричі, а CRM — утричі за три роки. Натомість малі підприємства демонструють значно повільніше зростання. Загалом ці дані свідчать, що цифровізація промислових підприємств нерівномірна та залежить від масштабу підприємства, а великі компанії залишаються основними драйверами впровадження сучасних цифрових технологій.

Цікавою в рамках дослідження цифровізації як аспекту інноваційного розвитку є впровадження ШІ (штучного інтелекту). За останні 2-3 роки (з моменту виходу на ринок генеративного ШІ у 2022 році) впровадження ШІ в операційні процеси стало важливим індикатором інноваційного розвитку підприємств. Глобальне дослідження Массачусетського технологічного інституту серед підприємств промислових та інших галузей дає представлення про розповсюдженість та ефективність впровадження ШІ (рис. 4).

Світовий досвід впровадження ШІ демонструє суттєві відмінності між моделями загального призначення та спеціалізованими рішеннями на виробничих підприємствах. Найбільший розрив спостерігається на етапі переходу від пілотних проєктів до реального впровадження: лише близько 5% спеціалізованих корпоративних ШІ-рішень досягають практичного використання. Водночас моделі загального призначення показують значно вищі показники успішності, що пояснюється простішою інтеграцією, меншими вимогами до адаптації та ширшими можливостями тестування. Для спеціалізованих рішень характерні обмеження, пов'язані з потребою у глибокій кастомізації, високими вимогами до обчислювальних ресурсів та складністю інтеграції у процеси.

Представлені дані підтверджують різке зниження "конверсії" впровадження ШІ між стадіями дослідження, тестування та реального використання. Розрив між універсальними та спеціалізованими рішеннями свідчить про те, що виробничі підприємства охочіше експериментують із доступними

інструментами загального призначення, тоді як складніші вузькоспеціалізовані системи стикаються з бар'єрами, що уповільнюють їх масштабування.

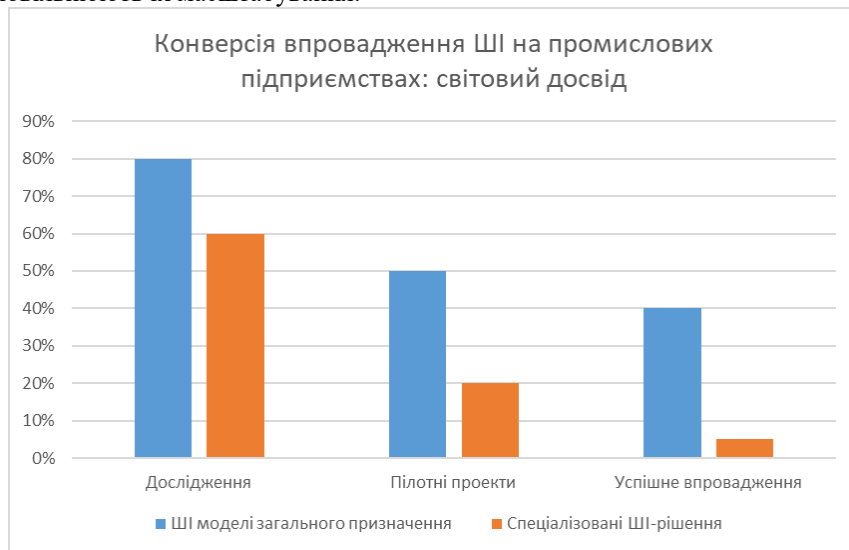


Рис. 4. Досвід впровадження ШІ промисловими підприємствами: аналіз МІТ світового досвіду
Джерело: побудовано на основі [15]

Якщо порівняти світові дані про впровадження ШІ з українськими тенденціями цифровізації, можна побачити спільні проблеми. В Україні навіть поширення базових цифрових інструментів, таких як ERP, CRM чи ВІ системи, відбувається повільно і найбільше серед великих підприємств. Це показує, що впровадження більш складних технологій, зокрема спеціалізованих рішень ШІ, вимагатиме ще більше ресурсів і підготовки. Як і у світовій практиці, в Україні найбільші труднощі, ймовірно, виникатимуть під час переходу від експериментів до реального використання таких систем. Це підкреслює потребу у розвитку цифрової інфраструктури, компетенцій і управлінських практик, які дадуть змогу вітчизняним промисловим підприємствам перейняти світовий досвід успішного впровадження спеціалізованих ШІ.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз сучасних методів оцінювання потенціалу інноваційного розвитку промислових підприємств показав, що існуючі підходи значно різняться за концептуальною логікою, практичною застосовністю та рівнем інтеграції цифрових факторів. Жоден з методів не є універсальним, а їх використання потребує адаптації до умов конкретної економіки та специфіки галузі. Макроекономічні дані підтверджують, що інноваційний розвиток промислових підприємств України характеризується відсутністю стійкості та нерівномірністю, а цифровізація відбувається повільно й зосереджена переважно у великих підприємствах.

Порівняння українських тенденцій із глобальними спостереженнями, зокрема щодо впровадження ШІ, вказує на спільний виклик, характерний як для світових, так і для вітчизняних промислових підприємств, а саме складність переходу від експериментів до реального масштабного впровадження інноваційних технологій. Це підкреслює необхідність розвитку організаційної готовності, цифрових компетенцій та виробничої інфраструктури для ефективного використання сучасних інноваційних рішень.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє окреслити категорії підприємств за рівнем інноваційної активності, виявити характерні особливості впровадження інновацій та визначити чинники, що впливають на їх здатність до інноваційного розвитку. На основі проведеного аналізу постає потреба у створенні адаптованого методу оцінювання потенціалу інноваційного розвитку, який враховуватиме національну специфіку, реальний рівень цифровізації та особливості функціонування промислових підприємств України. Розроблення такого методу становить подальшу мету дослідження.

Література

1. Financial and economic narratives for evaluation of innovative potential of enterprises / S. Smerichevska et al. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. No. 1. P. 145–152. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/145>
2. Savytskyi E. E. Evaluation of the level of innovative potential of the enterprise. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2019. Vol. 2.29. P. 204–211.
3. Stadnyk V. V., Zamazyi O. V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2015. Vol. 9. P. 242–249.
4. Бойчук А. Б. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням особливостей машинобудівної галузі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. С. 129–143.

5. Глушенкова А. А. Методичні основи експертної оцінки інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1 (27). С. 57–65.
6. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізми розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств. URL: <https://nam.kiev.ua/files/publications/978-966-8406-49-2-monogocompressed.pdf>
7. Козловський В. О., Причепя І. В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2013. 184 с.
8. Yemelianov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of industrial enterprises. Scientific Journal of Polonia University. 2016. Vol. 18 (3). P. 128–136.
9. Imp3rove evaluation: supporting RIS3 monitoring system / Interreg Europe. URL: <https://www.interregurope.eu/good-practices/imp3rove-evaluation-supporting-ris3-monitoring-system>
10. Giménez-Medina M., Enríquez J. G., Domínguez-Mayo F. J. A systematic review of capability and maturity innovation assessment models: Opportunities and challenges. Expert Systems with Applications. 2022. P. 118968. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118968>
11. Smerichevska S., Miahkykh I., Yeletsykh S., Borysova S., Bryzhnichenko V. Financial and economic narratives for evaluation of innovative potential of enterprises. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. No. (1). P. 145–152. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/145>
12. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Зведена таблиця індексів інфляції (ІЦІ). Календарь бухгалтера. URL: <https://services.uteka.ua/ua/publication/data-16-indeksy-stavky-96-svodnaya-tablica-indeksov-inflyacii-ipc>
14. The Role of Intellectual Property in the Implementation of Innovations in the Conditions of the Development of the Digital Economy / O. Maslak et al. 16th International Conference Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment, Kyiv, Ukraine,. 2022. URL: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.2022580217>
15. Nanda M., Challapally A., Pease C., Raskar R., Chari P. State of AI in Business 2025: The GenAI Divide. Research report. MIT, July 2025. 26 p.

References

1. Financial and economic narratives for evaluation of innovative potential of enterprises / S. Smerichevska et al. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. No. 1. P. 145–152. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/145>
2. Savytskyi E. E. Evaluation of the level of innovative potential of the enterprise. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2019. Vol. 2.29. P. 204–211.
3. Stadnyk V. V., Zamazyi O. V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise. Aktualni problemy ekonomiky. 2015. Vol. 9. P. 242–249.
4. Boichuk, A. B. “Otsiniuvannya innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam osoblyvostei mashynobudivnoi haluzi” [Evaluation of the Innovative Potential of the Enterprise Taking Into Account the Peculiarities of the Machine-building Industry]. Marketynh i menedzhment innovatsii, no. 2 (2016): 129–143.
5. Hlushenkova, A. A. “Metodychni osnovy ekspertnoi otsinky innovatsiinoho potentsialu telekomunikatsiinoho pidpriemstva” [Methodological Bases of Expert Evaluation of the Innovative Potential of a Telecommunications Enterprise]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes, no. 1(27) (2019): 57–65.
6. Yermoshenko, M. M., and Hanushchak-Yefimenko, L. M. “Mekhanizmy rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroobiednanykh pidpriemstv” [Mechanisms of Development of Innovative Potential of Cluster-united Enterprises]. <https://nam.kiev.ua/files/publications/978-966-8406-49-2-monogocompressed.pdf>
7. Kozlovskiy, V. O., and Prychepa, I. V. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom promyslovykh pidpriemstv [Management of the Innovative Potential of Industrial Enterprises]. Vinnytsia: VNTU, 2013.
8. Yemelianov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of industrial enterprises. Scientific Journal of Polonia University. 2016. Vol. 18 (3). P. 128–136.
9. Imp3rove evaluation: supporting RIS3 monitoring system / Interreg Europe. URL: <https://www.interregurope.eu/good-practices/imp3rove-evaluation-supporting-ris3-monitoring-system>
10. Giménez-Medina M., Enríquez J. G., Domínguez-Mayo F. J. A systematic review of capability and maturity innovation assessment models: Opportunities and challenges. Expert Systems with Applications. 2022. P. 118968. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118968>
11. Smerichevska S., Miahkykh I., Yeletsykh S., Borysova S., Bryzhnichenko V. Financial and economic narratives for evaluation of innovative potential of enterprises. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. No. (1). P. 145–152. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/145>
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiyniy sait. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Zvedena tablytsia indeksiv inflatsii (ISTs). Kalendar bukhhaltera. URL: <https://services.uteka.ua/ua/publication/data-16-indeksy-stavky-96-svodnaya-tablica-indeksov-inflyacii-ipc>
14. The Role of Intellectual Property in the Implementation of Innovations in the Conditions of the Development of the Digital Economy / O. Maslak et al. 16th International Conference Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment, Kyiv, Ukraine,. 2022. URL: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.2022580217>
15. Nanda M., Challapally A., Pease C., Raskar R., Chari P. State of AI in Business 2025: The GenAI Divide. Research report. MIT, July 2025. 26 p.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-46>

УДК 331.101.3:005.95/.96

JEL Класифікатор:

ДОНЧАК Леся

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1764-872X>

e-mail: lesiadonchak@gmail.com

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві в умовах трансформації ринку праці та зростання ролі людського капіталу. Обґрунтовано доцільність розгляду мотиваційного механізму як цілісної та динамічної системи управлінських впливів, спрямованих на узгодження інтересів підприємства і працівників та підвищення ефективності трудової діяльності. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності мотиваційного механізму та його структурних складових, а також запропоновано схему процесу його формування, що охоплює етапи від діагностики діючої мотиваційної системи до оцінювання результатів її реалізації та коригування. Проаналізовано практичні аспекти впровадження мотиваційного механізму з урахуванням ресурсних обмежень, особливостей кадрового складу та корпоративної культури підприємства. Сформульовано рекомендації щодо адаптації мотиваційного механізму до специфіки діяльності підприємства, стадії його розвитку та змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: мотиваційний механізм; управління персоналом; мотивація працівників; система мотивації; людський капітал; адаптація мотиваційних інструментів; ефективність діяльності підприємства.

DONCHAK Lesya

Vinnitsia Educational and Scientific Institute of Economics

Western Ukrainian National University

FORMATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM FOR PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The article examines the theoretical and practical aspects of forming a motivational mechanism for personnel management at an enterprise under conditions of labor market transformation, digitalization of business processes, and the growing importance of human capital. In the modern economic environment, employee motivation is increasingly viewed not only as a tool for improving labor productivity but also as a strategic factor in ensuring organizational sustainability, competitiveness, and long-term development.

The purpose of the study is to substantiate theoretical approaches and identify practical guidelines for the formation of an effective motivational mechanism for personnel management, taking into account current labor market trends, organizational needs, and individual employee motives. The research is based on the generalization of scientific approaches to the interpretation of the concept of a "mechanism" and the analysis of existing views on motivation systems within enterprise management.

The motivational mechanism is considered as an integrated and dynamic system of managerial actions, organizational, economic, and socio-psychological instruments aimed at harmonizing the interests of the enterprise and employees. The study emphasizes that the effectiveness of such a mechanism depends not on individual motivational tools but on their coherence, adaptability, and alignment with the strategic goals of the enterprise.

A structured process for forming a motivational mechanism for personnel management is proposed, which includes diagnostics of the existing motivation system, analysis of internal and external factors, goal setting, selection and implementation of motivational instruments, as well as evaluation and adjustment of results. The cyclical nature of this process ensures continuous improvement of the motivation system in response to changes in the organizational environment.

Special attention is paid to practical aspects of implementing motivational mechanisms, including the balance between material and non-material incentives, the role of managerial support, and the need for differentiation of motivational tools according to employee characteristics. Based on the research findings, recommendations are developed to adapt the motivational mechanism to the specific features of enterprise activity, personnel composition, organizational culture, and development stage. The results of the study can be used in personnel management practice to increase employee engagement and support sustainable enterprise development.

Keywords: motivational mechanism; personnel management; employee motivation; motivation system; human capital; adaptation of motivational tools; enterprise performance.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026		This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0
©		

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах трансформаційної економіки, цифровізації виробничих процесів та зростання ролі людського капіталу питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для вітчизняних підприємств. Мотивація працівників виступає не лише як інструмент забезпечення продуктивності праці, але і як засіб формування організаційної культури, утримання талантів та підвищення