

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№3 (298)**

Київ 2026

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 3 (298). – К., 2026. – 185 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ
Протокол №3 від 09.03.2026 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудові проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук (заступник наукового редактора)
АЛЕКСЕЄВ І.В., доктор економічних наук, професор
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с.
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор
КОЖЕМЯКІНА С. М., доктор економічних наук, професор
КОРНЕЄВ В.В., доктор економічних наук, професор
КУЧЕРЕНКО С.Ю., кандидат економічних наук, доцент
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620 (print)

Key title: Formuvannâ rinkovih відносин v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih відносин Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2026. Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2026

State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Collection of scientific works
№3 (298)**

Kyiv 2026

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 3 (298). K., 2026. – 185 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 3 dated March 09, 2026

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

EDITORIAL BOARD

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)
I. GUZHVA, Doctor of Economics (Deputy Editor in Chief)
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor
S. KOZHEMIKINA, Doctor of Economics, Professor
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor
S. KUCHERENKO, PhD in Economics, Associate Professor
S. KULPINSKY, Doctor of Economics
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620 (print)

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2026. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 336.143:35.072(477)

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.3.2026.5-15>

РОЖКО О. Д.
ЗАЛУЖНА З. В.

Імплементація міжнародних практик бюджетування у діяльність органів державної влади України в умовах кризових ситуацій

Предметом дослідження є міжнародні практики бюджетування у системі публічного управління та можливості їх адаптації до функціонування органів державної влади України в умовах кризових ситуацій.

Метою дослідження є аналіз міжнародного досвіду бюджетування у системі публічного управління, визначення ключових підходів до організації бюджетного процесу в умовах кризових ситуацій та обґрунтування можливостей їх імплементації у практику бюджетування органів державної влади України.

Методи дослідження. У статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема іншого, метод аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до бюджетування у системі публічного управління; порівняльний метод – для дослідження практик бюджетування, що застосовуються у країнах із розвиненими системами публічних фінансів; інституційний аналіз – для оцінювання особливостей функціонування бюджетування органів державної влади України; метод узагальнення – для формування пропозицій щодо адаптації міжнародного досвіду до національної практики управління публічними фінансами.

Результати дослідження. У межах дослідження проаналізовано ключові підходи до бюджетування, що застосовуються у міжнародній практиці публічного управління, зокрема у діяльності урядів країн Європейського Союзу, а також у рекомендаціях міжнародних фінансових інституцій. Визначено основні напрями модернізації систем бюджетування, які включають розвиток середньострокового бюджетного планування, посилення управління фінансовими ризиками, підвищення прозорості бюджетних процесів та впровадження цифрових інструментів управління публічними фінансами. Проаналізовано досвід окремих країн щодо організації бюджетування в умовах економічної нестабільності та кризових викликів. На основі проведеного аналізу окреслено можливості використання міжнародних практик бюджетування для підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами в діяльності органів державної влади України. Обґрунтовано, що ключовими детермінантами ефективності бюджетування в умовах кризових ситуацій є інституційна гнучкість, інтеграція середньострокового планування та розвиток систем управління фінансовими ризиками. Запропоновано підхід до імплементації міжнародних практик бюджетування, що базується на

їх інституційній адаптації та інтеграції в національну систему управління публічними фінансами.

Висновки. Отримані результати свідчать, що сучасні міжнародні підходи до бюджетування спрямовані на формування більш гнучких і адаптивних систем управління публічними фінансами, здатних ефективно реагувати на кризові ситуації та економічну невизначеність. Для України особливо актуальними є практики середньострокового бюджетного планування, управління фінансовими ризиками, посилення інституційної координації бюджетного процесу та цифровізації бюджетних процедур. Імплементация таких підходів сприятиме підвищенню ефективності бюджетування органів державної влади України, зміцненню фінансової стійкості держави та формуванню більш прозорої системи управління публічними фінансами. Реалізація цих напрямів потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення бюджетного процесу, розвитку інституційної спроможності органів державної влади України та активного використання міжнародного досвіду у сфері управління бюджетними ресурсами.

Ключові слова: бюджетування органів державної влади України, середньострокове бюджетне планування, управління фінансовими ризиками, публічні фінанси, бюджетний процес, інституційна адаптація, міжнародні практики бюджетування, кризові ситуації.

OLEKSANDR ROZHKO
ZORIANA ZALUZHNA

Implementation of international budgeting practices in the activities of state authorities of Ukraine under crisis conditions

The subject of the study is international budgeting practices in public administration and the possibilities of their adaptation to the functioning of state authorities of Ukraine under crisis conditions.

The purpose of the study is to analyze international budgeting practices in the public administration system, identify key approaches to organizing the budget process under crisis conditions, and substantiate the possibilities of their implementation in the budgeting practices of state authorities of Ukraine.

Research methods. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and specialized research methods, selected in accordance with the objectives of analyzing budgeting practices within public administration systems.

Analytical and synthetic methods were applied to systematize theoretical approaches to budgeting and to identify key patterns in the evolution of public finance management models. The comparative method enabled the examination of budgeting practices across countries with developed public finance systems, allowing for the identification of common and divergent institutional features.

The application of institutional analysis made it possible to assess the specific conditions under which budgeting of state authorities of Ukraine is carried out, particularly in the context of crisis-related constraints and fiscal imbalances.

In addition, the method of generalization was used to formulate proposals regarding the adaptation of international budgeting practices to the national system of public finance management, taking into account both institutional limitations and strategic priorities of state policy.

Such a combination of methodological approaches ensures the consistency of the research logic and allows for a comprehensive assessment of the possibilities for implementing international budgeting practices in Ukraine under crisis conditions.

Research results. The study provides a structured analysis of contemporary budgeting approaches applied within public administration systems, with particular emphasis on the practices of European Union member states and the analytical frameworks developed by international financial institutions.

The findings indicate that the transformation of budgeting systems is primarily driven by the expansion of medium-term budget planning, the institutionalization of fiscal risk management, the strengthening of transparency mechanisms, and the integration of digital tools into public finance management.

The examination of selected country cases demonstrates that, under conditions of economic instability and crisis-related pressures, budgeting systems tend to evolve towards increased flexibility, adaptability, and responsiveness to external shocks.

Based on the conducted analysis, it is substantiated that the application of international budgeting practices in Ukraine should not be limited to formal adoption, but rather requires their contextual adaptation to the institutional and fiscal constraints of the national public finance system.

It is determined that the effectiveness of budgeting under crisis conditions depends on the interaction of several key determinants, including institutional flexibility, the integration of medium-term planning instruments, and the development of comprehensive fiscal risk management systems.

As a result, an approach to the implementation of international budgeting practices is proposed, which is based on their institutional adaptation and systemic integration into the national public finance management framework..

Conclusions. *The results of the study confirm that modern approaches to budgeting are increasingly oriented toward the formation of adaptive and resilient public finance management systems capable of operating effectively under conditions of economic uncertainty and crisis-related challenges.*

For Ukraine, the most relevant directions of transformation include the further development of medium-term budget planning, the strengthening of fiscal risk management mechanisms, the improvement of institutional coordination within the budget process, and the expansion of digital instruments supporting budget transparency and monitoring.

It is substantiated that the implementation of these approaches contributes not only to improving the efficiency of budgeting in the activities of state authorities of Ukraine, but also to enhancing the overall financial resilience of the state and increasing the transparency of public finance management.

At the same time, the practical realization of these directions requires a consistent improvement of the regulatory framework governing the budget process, the strengthening of institutional capacity, and the systematic incorporation of international experience into national budgeting practices.

Thus, the transition to an adaptive model of budgeting, based on institutional coherence and the integration of modern management instruments, constitutes a key prerequisite for ensuring the sustainability of public finances in Ukraine under crisis conditions.

Keywords: *budgeting of public authorities in Ukraine, medium-term budget planning, fiscal risk management, public finance, budget process, institutional adaptation, international budgeting practices, crisis conditions.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи публічних фінансів відбувається в умовах зростаючої макроекономічної нестабільності, посилення структурних дисбалансів та ускладнення умов реалізації бюджетної політики, що обумовлює підвищені вимоги до якості бюджетних рішень. У таких умовах роль бюджетування органів державної влади суттєво зростає: як інструмента забезпечення фінансової стійкості держави, ефективного розподілу бюджетних ресурсів та підтримки реалізації стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку.

Актуальні трансформації у сфері управління публічними фінансами відображають перехід від процедурно орієнтованих моделей до адаптивних підходів бюджетування, що поєднують інструменти середньострокового планування, управління

фіскальними ризиками та цифровізації бюджетних процесів. Більшість таких підходів сформована у практиці країн із розвиненими системами публічного управління та активно підтримується міжнародними фінансовими інституціями, серед іншого, Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Міжнародним валютним фондом (МВФ) та Світовим банком.

Для України питання вдосконалення бюджетування органів державної влади набуває особливої актуальності в умовах кризових ситуацій, що супроводжуються зростанням бюджетного дефіциту, підвищенням боргового навантаження та необхідністю оперативного перерозподілу бюджетних ресурсів відповідно до пріоритетних потреб державної політики. За таких умов ефективність функціонування системи бюджетування значною мірою залежить

від здатності державних інституцій адаптуватися до змін зовнішнього середовища та застосовувати сучасні управлінські підходи, що використовуються у міжнародній практиці публічного управління.

Поряд із цим існуюча система бюджетування органів державної влади України сформувалася в умовах відносно макроекономічної стабільності і не завжди повною мірою відповідає потребам функціонування державних фінансів у періоди підвищеної невизначеності та кризових викликів. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження міжнародного досвіду організації бюджетування, визначення найбільш ефективних інструментів управління бюджетними ресурсами та обґрунтування можливостей їх імплементації у практику публічного управління України.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває аналіз міжнародних практик бюджетування, що застосовуються у системах публічного управління різних країн, а також визначення напрямів їх адаптації до умов функціонування органів державної влади України в умовах кризових ситуацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових дослідженнях останніх років значна увага приділяється питанням трансформації системи публічних фінансів в умовах зростання економічної невизначеності та посилення кризових викликів. Зокреми, у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників обґрунтовується необхідність переходу до більш гнучких моделей бюджетування, що передбачають використання середньострокового бюджетного планування, інструментів управління фінансовими ризиками, цифровізації бюджетних процесів та підвищення прозорості використання бюджетних коштів [1–3].

У сучасних дослідженнях також підкреслюється, що в умовах зростання дефіциту державного бюджету та боргового навантаження функціональна спроможність бюджетування значною мірою залежить від здатності державних інституцій адаптуватися до змін зовнішнього середовища та застосовувати сучасні управлінські підходи [4; 5].

При цьому в наукових підходах простежується певна диференціація акцентів дослідження: одні автори зосереджують увагу на теоретичних засадах функціонування публічних фінансів, інші – на інституційній організації бюджетного процесу та його адаптації до умов економічної нестабільності.

Проблематика бюджетування у системі публічного управління широко досліджується у працях

вітчизняних та зарубіжних науковців, які аналізують теоретичні засади функціонування публічних фінансів, особливості організації бюджетного процесу та напрями його модернізації в умовах сучасних економічних викликів.

Фундаментальні підходи до дослідження публічних фінансів та бюджетної політики сформовано у працях зарубіжних учених, серед яких особливе місце займають дослідження Р. Масгрейва, присвячені теоретичним засадам функціонування системи державних фінансів та ролі бюджету у забезпеченні економічної стабільності держави [1]. Значний внесок у розвиток теорії бюджетування зробив також А. Вайлдавські, який розглядав бюджетний процес як складну інституційну систему прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів [6].

Важливі аспекти модернізації систем бюджетування у державному секторі висвітлено у дослідженнях міжнародних експертів, серед інших у праці Р. Аллена та Д. Томмасі, які обґрунтували підходи до управління державними видатками у країнах з перехідною економікою [5]. Значну увагу питанням удосконалення бюджетного управління приділяють також міжнародні організації. Зокреми, у рекомендаціях ОЕСР визначено ключові принципи прозорості бюджетного процесу, ефективного управління бюджетними ресурсами та розвитку сучасних інструментів бюджетного планування [3]. Аналогічні підходи відображені у дослідженнях МВФ, де акцентується увага на необхідності посилення фінансової дисципліни, управління бюджетними ризиками та розвитку середньострокового бюджетного планування [7].

У вітчизняній науковій літературі проблематика функціонування системи публічних фінансів та бюджетного управління розглядається у працях багатьох українських учених. Значний внесок у розвиток теоретичних основ державних фінансів зробили В. Д. Базилевич та Л. О. Баластрик, які досліджували економічну природу державних фінансів та механізми їх функціонування у ринковій економіці [8]. Важливі аспекти бюджетної політики та розвитку системи публічних фінансів України розкрито у працях І. О. Лютого, де особлива увага приділяється, серед іншого, інституційним особливостям бюджетного процесу та ролі державного бюджету у забезпеченні макроекономічної стабільності [9].

Проблеми реформування бюджетної системи та міжбюджетних відносин досліджує І. О. Луніна,

яка обґрунтовує необхідність модернізації бюджетної політики держави з урахуванням сучасних економічних викликів та трансформаційних процесів у системі державного управління [4].

Разом з тим у сучасних умовах особливої актуальності набувають питання адаптації міжнародного досвіду бюджетування до національної практики управління публічними фінансами, що пов'язано із зростанням економічної невизначеності, посиленням фінансових ризиків та необхідністю підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці функціонування системи публічних фінансів та бюджетного управління, питання імплементації міжнародних практик бюджетування у діяльність органів державної влади України в умовах кризових ситуацій залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета статті – дослідження міжнародних практик бюджетування у системі публічного управління, визначення ключових підходів до організації бюджетного процесу в умовах підвищеної макроекономічної волатильності та кризових ситуацій, а також обґрунтування можливостей їх імплементації у діяльність органів державної влади України з урахуванням сучасних інституційних та фінансових обмежень.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання: систематизація міжнародних підходів до бюджетування, що застосовуються у країнах із розвиненими системами публічних фінансів; аналіз особливостей їх використання в умовах кризових викликів; визначення напрямів адаптації міжнародного досвіду до практики бюджетування органів державної влади України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Міжнародні інституційні підходи до бюджетування

Сучасні підходи до бюджетування у міжнародній практиці сформувалися під впливом трансформаційної ролі держави в економіці, зростання рівня економічної невизначеності та необхідності забезпечення фінансової стійкості державних фінансів. У цих умовах традиційні моделі бюджетного планування поступово замінюються більш гнучкими підходами, орієнтованими на результативність, адаптивність та ефективне управління бюджетними ресурсами [2].

Важливу роль у формуванні сучасних підходів до бюджетування відіграють міжнародні організації, зокрема між іншими ОЕСР, МВФ та Світовий банк, які розробляють рекомендації щодо удосконалення систем управління публічними фінансами.

У документах ОЕСР визначено ключові принципи бюджетної прозорості, підзвітності та відкритості бюджетного процесу, що сприяють підвищенню довіри до державних фінансів та ефективності використання бюджетних ресурсів [3].

Ключовим напрямом модернізації бюджетування є розвиток практик середньострокового бюджетного планування, яке дозволяє забезпечити узгодженість бюджетної політики з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку держави. Такий підхід широко застосовується у країнах Європейського Союзу (ЕС) та передбачає формування багаторічних бюджетних орієнтирів, що підвищує передбачуваність бюджетної політики та знижує рівень фінансових ризиків [7].

Поряд із цим значна увага у міжнародній практиці приділяється управлінню фінансовими ризиками, які виникають унаслідок макроекономічної нестабільності, змін зовнішнього середовища та реалізації державних програм. У рекомендаціях МВФ наголошується на необхідності ідентифікації, оцінювання та моніторингу таких ризиків як невід'ємної складової управління фінансовими ризиками у межах бюджетного процесу, що дозволяє підвищити стійкість державних фінансів до кризових явищ [7].

Суттєвим елементом сучасних підходів до бюджетування є також цифровізація бюджетних процесів, яка передбачає впровадження інформаційно-аналітичних систем для моніторингу виконання бюджету, підвищення прозорості бюджетних операцій та забезпечення доступу громадськості до інформації про використання бюджетних коштів. Такі інструменти активно використовуються у практиці країн з розвиненими системами публічного управління та сприяють підвищенню ефективності управління публічними фінансами [10].

Узагальнення міжнародної практики свідчить, що сучасні підходи до бюджетування формуються як комплекс взаємопов'язаних інструментів, орієнтованих на підвищення адаптивності бюджетної системи та забезпечення її стійкості до зовнішніх шоків. Зазначені підходи створюють основу для формування ефективних моделей бюджетування, здатних забезпечити стабіль-

ність державних фінансів у умовах економічної невизначеності та кризових ситуацій.

Водночас реалізація зазначених підходів в Україні здійснюється в межах чинного нормативно-правового регулювання бюджетного процесу, визначеного Бюджетним кодексом України, який встановлює принципи, структуру та стадії бюджетування [11].

Узагальнення сучасних міжнародних підходів до бюджетування у системі публічного управління дозволяє систематизувати їх за ключовими критеріями, що відображають особливості функціонування бюджетних систем в умовах кризових ситуацій. Зокрема, такі підходи відрізняються за часовими параметрами, управлінськими орієнтирами, інструментальним забезпеченням та інституційними характеристиками. Узагальнену класифікацію зазначених підходів наведено у табл. 1.

Як видно з табл. 1, сучасні міжнародні підходи до бюджетування мають комплексний характер та передбачають поєднання інструментів середньострокового планування, управління фінансовими ризиками, результативного бюджетування та цифровізації бюджетних процесів. Важливою особливістю цих підходів є їх орієнтація на забезпечення гнучкості бюджетної системи та підвищення її адаптивності до умов економічної невизначеності. Така систематизація створює підґрунтя для подальшого аналізу практичного досвіду окремих країн щодо застосування зазначених підходів.

2. Практики бюджетування в окремих країнах

Практична реалізація сучасних підходів до бюджетування у системі публічного управління найбільш повно відображається у досвіді окремих країн, які впровадили інституційні та процедурні зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління публічними фінансами в умовах економічної нестабільності та кризових викликів.

Зокрема, у Польщі вагоме значення має запровадження середньострокового бюджетного планування, яке передбачає формування багаторічних фінансових прогнозів та їх інтеграцію

у бюджетний процес. Такий підхід забезпечує узгодженість бюджетних рішень із стратегічними цілями державної політики та сприяє підвищенню передбачуваності бюджетної системи [12]. Крім того, у Польщі активно використовуються механізми фіскальних правил, що обмежують дефіцит державного бюджету та рівень державного боргу, що дозволяє підтримувати макрофінансову стабільність навіть в умовах зовнішніх шоків.

Ключовим елементом польської моделі бюджетування є також розвиток програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетування, що дозволяє забезпечити зв'язок між бюджетними ресурсами та результатами державної політики. Запровадження систем оцінювання ефективності бюджетних програм сприяло підвищенню прозорості бюджетного процесу та довіри до державних фінансів з боку суспільства та міжнародних партнерів.

Польща активно використовує інструменти фінансування розвитку, що забезпечує ефективне спрямування бюджетних ресурсів на підтримку регіонального розвитку та підвищення фінансової спроможності територій, і підтверджується результатами досліджень ефективності використання коштів політики згуртування ЄС [13].

У Литві особлива увага приділяється посиленню прозорості бюджетного процесу та розвитку системи моніторингу бюджетних показників. Основи формування ефективної системи бюджетного управління були закладені в процесі реформування державних фінансів, зокрема через впровадження підходів до оцінювання державних видатків та підвищення їх результативності, що підтверджується аналітичними дослідженнями Світового банку щодо ефективності державних видатків та реформування бюджетного управління [14].

Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів дозволило підвищити результативність контролю за виконанням бюджету та забезпечити доступ громадськості до інформації про використання бюджетних коштів [15].

Таблиця 1. Класифікація міжнародних підходів до бюджетування в умовах кризових ситуацій [3; 7; 10; 17]

Критерій	Тип підходу	Характеристика
Часовий горизонт	Середньострокове бюджетування	Орієнтація на 3-річне планування
Фокус управління	Ризикоорієнтоване бюджетування	Управління фінансовими ризиками
Орієнтація	Результативне бюджетування (ПЦМ)	Фокус на досягненні результатів
Інструментарій	Цифрове бюджетування	Використання ІТ-систем
Інституційний рівень	Прозоре бюджетування	Відкритість і підзвітність

Додатково, у Литві функціонує незалежна фінансова рада, яка здійснює оцінювання бюджетних прогнозів та контролює дотримання фінансних правил, що сприяє підвищенню обґрунтованості бюджетної політики.

Окремої уваги заслуговує досвід Ізраїлю, де бюджетування в умовах постійних безпечних викликів характеризується високим рівнем адаптивності та гнучкості. У цій країні активно застосовуються механізми оперативного коригування бюджетних показників залежно від змін безпечної ситуації, а також забезпечується пріоритетне фінансування секторів, пов'язаних із національною безпекою та критичною інфраструктурою [16]. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їх негативний вплив на економіку.

У Сполучених Штатах Америки (США) одним із ключових елементів бюджетного процесу є розвиток ПЦМ бюджетування, який передбачає чітке визначення цілей бюджетних програм та оцінювання їх результативності [17]. Поряд із цим значна увага приділяється інституційній координації бюджетного процесу та забезпеченню ефективного контролю за використанням бюджетних ресурсів.

Значну аналітичну цінність становить також досвід Чехії, де пріоритетну увагу приділено підвищенню прозорості бюджетного процесу та впровадженню антикорупційних механізмів. Використання відкритих бюджетних даних та інтегрованих інформаційних систем забезпечує ефективний контроль за використанням бюджетних ресурсів і сприяє підвищенню якості управлінських рішень у сфері публічних фінансів. Високий рівень прозорості публічних фінансів і результативність антикорупційної політики Чехії підтверджуються міжнародними оцінками, серед іншого показниками індексу сприйняття корупції, які стабільно відображають високий рівень інституційної довіри до системи публічних фінансів [18].

Систематизація міжнародного досвіду засвідчує, що визначальною умовою ефективності бю-

джетування в умовах кризових ситуацій є не окремі інструменти, а їх інституційна узгодженість. Саме взаємодія середньострокового планування, механізмів управління фінансними ризиками, систем оцінювання результативності та інструментів бюджетної прозорості формує цілісну архітектуру бюджетування, здатну забезпечити стійкість публічних фінансів до зовнішніх шоків.

Порівняльний аналіз практик бюджетування у різних країнах засвідчує, що їх ефективність визначається не ізольованим застосуванням окремих інструментів, а рівнем їх інституційної узгодженості та інтегрованості в систему публічного управління.

Застосування таких підходів формує передумови для підвищення стійкості системи публічних фінансів та її адаптації до змін зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, сприяє забезпеченню стабільності державної фінансової політики. Узагальнення відповідних характеристик міжнародних практик бюджетування наведено у табл. 2.

Узагальнення наведених у табл. 2 міжнародних практик бюджетування дозволяє перейти до визначення напрямів їх адаптації до умов функціонування органів державної влади України.

3. Напрями імплементації міжнародних практик бюджетування в діяльність органів державної влади України

Системний аналіз міжнародних практик бюджетування у сфері публічного управління дає змогу ідентифікувати ключові напрями їх адаптації до функціонування органів державної влади України з урахуванням сучасних фінансних обмежень та умов економічної невизначеності.

При цьому для України визначальною особливістю є функціонування бюджетування в умовах поєднання структурних фінансних дисбалансів та зовнішніх шоків, що обмежує можливості повноцінного застосування класичних моделей бюджетного управління та потребує їх адаптації до режиму підвищеної невизначеності.

За оцінками міжнародних фінансових інституцій, у країнах ЄС середньострокове бюджетне плану-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика міжнародних практик бюджетування [13–15; 17–18]

Країна	Ключовий інструмент	Ефект
Польща	Середньострокове планування + політика згуртування	Стабільність і розвиток регіонів
Литва	Фінансова рада + прозорість	Контроль і довіра
Ізраїль	Гнучке бюджетування	Адаптивність до криз
США	ПЦМ бюджетування	Результативність
Чехія	Антикорупційні механізми	Прозорість

вання охоплює понад 90% бюджетних рішень, тоді як у країнах з перехідною економікою цей показник суттєво нижчий, що обумовлює підвищений рівень фіскальної невизначеності [7].

Це підтверджує, що в умовах розвинених систем публічних фінансів середньострокове бюджетне планування виконує функцію інституційного стабілізатора бюджетної політики, тоді як у країнах з перехідною економікою його роль залишається переважно декларативною.

У сучасних умовах бюджетування органів державної влади України фактично функціонує в режимі постійної адаптації до зовнішніх шоків, що трансформує його з інструменту планування в інструмент антикризового управління публічними фінансами.

Передусім, одним із пріоритетних напрямів є подальший розвиток середньострокового бюджетного планування, яке забезпечує узгодженість бюджетної політики з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку держави. Подальше удосконалення зазначеного підходу сприятиме підвищенню передбачуваності бюджетних рішень та ефективності розподілу бюджетних ресурсів [7].

Окремим напрямом виступає посилення системи управління фіскальними ризиками, забезпечення фіскальної стійкості держави, що включає виявлення, оцінку та системний моніторинг потенційних загроз для стабільності державних фінансів. У сучасних умовах це особливо актуально у зв'язку з необхідністю фінансування пріоритетних видатків в умовах обмеженості бюджетних ресурсів [7].

В умовах воєнного стану важливу роль у забезпеченні гнучкості бюджетного процесу відіграють рішення Кабінету Міністрів України, які передбачають особливий режим казначейського обслуговування та пріоритезацію видатків [19].

Важливим напрямом є впровадження цифрових інструментів бюджетування, які сприяють зростанню прозорості бюджетного процесу, оперативного моніторингу виконання бюджету та доступу до інформації про використання бюджетних коштів. Використання таких інструментів сприяє підвищенню ефективності управління публічними фінансами та зміцненню довіри до державних інституцій [10].

Крім того, актуальним є подальший розвиток ПЦМ бюджетування, який передбачає орієнтацію бюджетних рішень на досягнення кон-

кретних результатів та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів [17]. Застосування такого підходу дозволяє забезпечити взаємозв'язок між бюджетними витратами та результатами реалізації державної політики.

Разом з тим слід враховувати, що імплементація зазначених підходів супроводжується інституційними обмеженнями, пов'язаними з особливостями бюджетного процесу України, серед іншого високим рівнем централізації бюджетних ресурсів, залежністю від зовнішнього фінансування та необхідністю пріоритезації видатків у умовах воєнного стану.

Практика державного фінансового контролю, серед іншого за результатами аудитів Рахункової палати, свідчить про наявність системних проблем у сфері управління бюджетними ресурсами, зокрема щодо ефективності використання бюджетних коштів та досягнення результативності бюджетних програм. Окремі результати аудитів Рахункової палати вказують на необхідність посилення контролю за бюджетними витратами та впровадження сучасних підходів до бюджетування [20].

Відмінністю сучасного етапу розвитку бюджетування є зміщення акценту з формального дотримання бюджетних процедур на забезпечення результативності та стійкості бюджетної системи в умовах невизначеності.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє структурувати напрями адаптації міжнародних практик бюджетування у вигляді взаємопов'язаних функціональних блоків трансформації бюджетного процесу в Україні, про що викладено у табл. 3.

Узагальнення напрямів імплементації міжнародних практик бюджетування, наведених у табл. 3, свідчить, що їх реалізація має здійснюватися комплексно та передбачати поєднання інституційних, процедурних і технологічних змін. Важливою умовою ефективності таких змін є їх адаптація до національних особливостей функціонування системи публічних фінансів, а також забезпечення узгодженості між різними рівнями бюджетного управління.

Логіку взаємозв'язку основних елементів імплементації міжнародних практик бюджетування в діяльність органів державної влади України узагальнено на рис. 1.

Проведений аналіз дозволяє уточнити підходи до імплементації міжнародного досвіду бюджетування у діяльність органів державної вла-

Таблиця 3. Напрями імплементації міжнародних практик бюджетування в діяльність органів державної влади України [3; 7; 10; 17–18]

Міжнародна практика	Сутність підходу	Можливості імплементації в Україні
Середньострокове бюджетне планування	Формування бюджетних показників на 3 роки	Підвищення передбачуваності бюджетної політики, узгодження з державними стратегіями
Управління фінансовими ризиками	Ідентифікація та моніторинг ризиків для бюджету	Зниження впливу кризових факторів на державні фінанси
Бюджетна прозорість	Відкритість бюджетної інформації	Підвищення підзвітності та довіри до державних інституцій
Цифровізація бюджетного процесу	Використання інформаційних систем	Оптимізація управління бюджетними ресурсами
ПЦМ бюджетування	Орієнтація на результат	Підвищення ефективності бюджетних програм

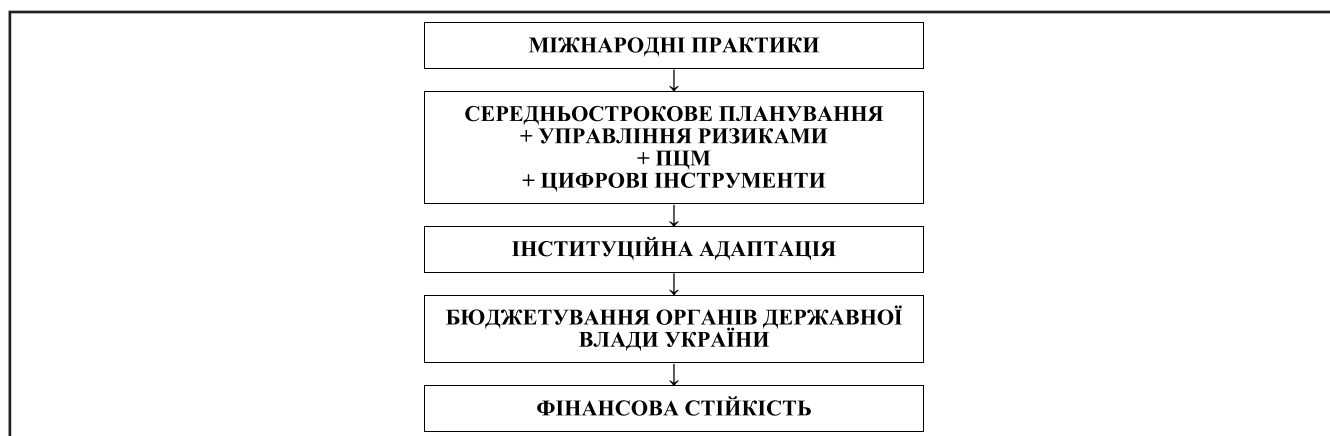


Рисунок 1. Логіка імплементації міжнародних практик бюджетування в Україні

ди України в умовах кризових ситуацій. Зокрема, імплементацію міжнародних практик доцільно розглядати не як механічне запозичення окремих інструментів бюджетного управління, а як процес інституційної адаптації, що передбачає поєднання середньострокового планування, управління фінансовими ризиками, цифровізації бюджетних процесів та підвищення прозорості бюджетних рішень з урахуванням національних особливостей функціонування системи публічних фінансів.

Отримані результати формують аналітичне підґрунтя для узагальнення напрямів адаптації міжнародних практик бюджетування до національної системи публічного управління та створюють підґрунтя для формування узагальнених висновків дослідження.

Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що сучасна еволюція бюджетування у системі публічного управління пов'язана з формуванням адаптивних моделей управління публічними фінансами, здатних забезпечити ефективну реакцію на кризові виклики. Визначено, що ключовими елементами таких підходів є середньострокове бюджетне пла-

нування, управління фінансовими ризиками, підвищення прозорості бюджетного процесу та цифровізація управління бюджетними ресурсами.

Узагальнення міжнародного досвіду бюджетування, зокрема практик країн ЄС, Ізраїлю та США, засвідчило, що ефективність функціонування системи публічних фінансів значною мірою залежить від здатності державних інституцій оперативно адаптувати бюджетні рішення до змін зовнішнього середовища та забезпечувати збалансованість бюджетної політики.

Обґрунтовано, що для України адаптація міжнародних практик бюджетування має здійснюватися з урахуванням специфіки функціонування органів державної влади та сучасних викликів, пов'язаних із обмеженістю бюджетних ресурсів, зростанням боргового навантаження та необхідністю фінансування пріоритетних напрямів державної політики. Визначено, що пріоритетними напрямами такої імплементації є розвиток середньострокового бюджетного планування, удосконалення системи управління фінансовими ризиками, розширення застосування ПЦМ бюджетування та впровадження цифрових інструментів управління публічними фінансами.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності бюджетування органів державної влади України, зміцненню фінансової стійкості держави та формуванню більш прозорої і підзвітної системи управління публічними фінансами в умовах кризових ситуацій.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом інструментів цифровізації бюджетного процесу, удосконаленням механізмів управління фіскальними ризиками, а також оцінюванням ефективності імплементації міжнародних практик бюджетування у діяльність органів державної влади України в умовах воєнного стану.

З огляду на це, результативність бюджетування органів державної влади України в умовах кризових ситуацій визначається не лише впровадженням окремих інструментів, а здатністю забезпечити їх інституційну інтеграцію в межах цілісної моделі управління публічними фінансами. Це дозволяє розглядати бюджетування в умовах кризових ситуацій не лише як інструмент розподілу ресурсів, а як ключовий механізм забезпечення макророзподілу фінансової стабільності держави.

Список використаних джерел:

1. Musgrave R. A., Musgrave P. B. *Public Finance in Theory and Practice*. New York : McGraw–Hill, 1989. 627 p.
2. Schick A. Budgeting for Fiscal Space and Government Performance. *OECD Journal on Budgeting*. 2009. Vol. 9. No. 2. P. 1–18.
3. OECD. *OECD Best Practices for Budget Transparency*. Paris : OECD Publishing, 2002.
4. Лунина І. О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин. Київ : Наукова думка, 2010. 312 с.
5. Allen R., Tommasi D. *Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*. Paris : OECD Publishing, 2001. 500 p.
6. Wildavsky A. *The Politics of the Budgetary Process*. Boston : Little, Brown and Company, 1984. 343 p.
7. International Monetary Fund. *Fiscal Transparency Handbook*. Washington : IMF, 2019.
8. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси : навч. посіб. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
9. Лютий І. О., Бородин С. Я., Варналіш З. С. та ін. Фінанси : підручник. 2-ге вид., допов. та перероб. / за ред. І. О. Лютого. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 716 с.
10. World Bank. *Digital Government and Public Financial Management Systems*. Washington : World Bank, 2020.

11. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

12. European Commission. *Public Finances in EMU*. Brussels : European Commission, 2020.

13. Рушійні сили зростання та розвитку: модель освоєння коштів політики згуртування Польщі. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/polish-cohesion-policy> (дата звернення: 01.03.2026).

14. World Bank Group. *Lithuania – Public Expenditure Review*. 1994. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/document-detail/662961468757225178/lithuania-public-expenditure-review> (дата звернення: 01.03.2026).

15. Ministry of Finance of the Republic of Lithuania. *Public Finance Management Reform Strategy 2019–2022*. Vilnius, 2019.

16. Bank of Israel. *Annual Report 2021*. Jerusalem : Bank of Israel, 2022.

17. OECD. *Performance Budgeting and Spending Reviews in OECD Countries*. Paris : OECD Publishing, 2018.

18. Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2023. Czech Republic*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023> (дата звернення: 01.03.2026).

19. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою України в особливому режимі в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>

20. Рахункова палата. *Звіт про результати аудиту виконання державного бюджету України. 2023*. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/Zvit_2023.pdf

References:

1. Musgrave, R. A., Musgrave, P. B. (1989). *Public finance in theory and practice*. New York: McGraw–Hill. 627 p.
2. Schick, A. (2009). Budgeting for fiscal space and government performance. *OECD Journal on Budgeting*, 9(2), 1–18.
3. OECD. (2002). *OECD best practices for budget transparency*. Paris: OECD Publishing.
4. Lunina, I. O. (2010). *Derzhavni finansy ta reformuvannya mizhbiudzhethnykh vidnosyn* [Public finance and reform of intergovernmental fiscal relations] [in Ukrainian]. Kyiv: Naukova dumka. 312 p.
5. Allen, R., Tommasi, D. (2001). *Managing public expenditure: A reference book for transition countries*. Paris: OECD Publishing. 500 p.

6. Wildavsky, A. (1984). The politics of the budgetary process. Boston: Little, Brown and Company. 343 p.
7. International Monetary Fund. (2019). Fiscal transparency handbook. Washington: IMF.
8. Bazylevych, V. D., Balastryk, L. O. (2002). Derzhavni finansy [Public finance] [in Ukrainian]. Kyiv: Atika. 368 p.
9. Liutyi, I. O. (Ed.). (2023). Finance: textbook [in Ukrainian]. Ternopil: West Ukrainian National University. 716 p.
10. World Bank. (2020). Digital government and public financial management systems. Washington: World Bank.
11. Biudzhetni kodeks Ukrainy. (2010). Zakon Ukrainy No. 2456–VI [Budget Code of Ukraine] [in Ukrainian]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456–17#Text>
12. European Commission. (2020). Public finances in EMU. Brussels: European Commission.
13. VoxUkraine. (2025). Drivers of growth and development: The model of Poland's cohesion policy [in Ukrainian]. URL: <https://voxukraine.org/polish-cohesion-policy>
14. World Bank. (1994). Lithuania: Public expenditure review. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/662961468757225178/lithuania-public-expenditure-review>
15. Ministry of Finance of the Republic of Lithuania. (2019). Public finance management reform strategy 2019–2022. Vilnius.
16. Bank of Israel. (2022). Annual report 2021. Jerusalem: Bank of Israel.
17. OECD. (2018). Performance budgeting and spending reviews in OECD countries. Paris: OECD Publishing.
18. Transparency International. (2023). Corruption perceptions index 2023: Czech Republic. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
19. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Postanova No. 590 Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannia povnovazhen Derzhavnoiu kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvomu rezhymi v umovakh voiennoho stanu [Resolution No. 590 on treasury servicing under martial law]

[in Ukrainian]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590–2021–%D0%BF#Text>

20. Rakhunkova palata. (2023). Zvit pro vykonannia Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Report on the execution of the State Budget of Ukraine] [in Ukrainian]. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/Zvit_2023.pdf

Дані про авторів

Рожко Олександр Дмитрович,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів економічного факультету, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5387-1801>

e-mail: rozhko_s@ukr.net

Залужна Зоряна Віталіївна,

аспірантка кафедри фінансів економічного факультету, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7561-6000>

e-mail: zoriushka77@gmail.com

Data about the authors

Oleksandr Rozhko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

e-mail: rozhko_s@ukr.net

Zoriana Zaluzhna,

PhD Student, Department of Finance, Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

e-mail: zoriushka77@gmail.com

Надходження статті до редакції 02.03.2026

Прийнято до друку 11.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Інституційні механізми забезпечення прозорості державного регулювання економіки в умовах цифрової трансформації

Предметом дослідження є сукупність інституційних відносин, інструментів та процесів, що забезпечують прозорість державного регулювання економіки під впливом цифрових технологій.

Метою статті є комплексне дослідження інституційних механізмів забезпечення прозорості державного регулювання економіки через впровадження цифрових інструментів та обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності взаємодії держави і бізнесу.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний та інституційний підходи, що дозволили проаналізувати цифровізацію як структурний елемент державного регулювання. Використано методи логічного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), порівняльний аналіз (для вивчення досвіду впровадження Prozorro та e-Customs), а також метод наукової абстракції для моделювання впливу цифрових інструментів на зниження трансакційних витрат.

Результати роботи. У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні засади функціонування інституційних механізмів забезпечення прозорості державного регулювання економіки в умовах цифрової трансформації. Доведено, що цифровізація виступає як «новий інститут», який замінює суб'єктивну дискрецію посадових осіб жорсткими алгоритмами («якщо – то»), що мінімізує корупційні ризики. Проаналізовано ключові цифрові інструменти в Україні: систему Prozorro, екосистему «Дія.Бізнес», електронну митницю (АСАУР) та системи електронного обліку підакцизованих товарів. Визначено, що ці механізми дозволяють подолати інформаційну асиметрію, створити модель «скляної держави» та радикально знизити трансакційні витрати бізнесу згідно з теорією Р. Коуза. Особливу увагу приділено адаптації інструментів прозорості до умов воєнного стану та їх ролі у євроінтеграційних процесах як запобіжника незворотності реформ.

Галузь застосування. Державне управління, діяльність регуляторних органів, освітній процес та експертно-аналітична сфера.

Висновки. Цифровізація визначена як новий інституційний чинник, що трансформує державне регулювання економіки через заміну суб'єктивного рішення посадовця прозорим програмним алгоритмом. Доведено ефективність цифрових платформ (Prozorro, «Дія.Бізнес», електронна митниця) у подоланні інформаційної асиметрії та радикальному зниженні трансакційних витрат бізнесу. Встановлено, що цифрова прозорість створює модель «скляної держави», де автоматизація контролю (АСАУР, e-Акциз) унеможливорює корупційну дискрецію та забезпечує підзвітність влади. Обґрунтовано роль цифрових інструментів як фундаменту для євроінтеграції та післявоєнного відновлення України, що гарантують відповідність міжнародним стандартам доброчесності.

Ключові слова: державне регулювання економіки, цифрова трансформація, інституційні механізми, прозорість, інформаційна асиметрія, трансакційні витрати, Prozorro, Дія.Бізнес, e-Акциз, електронна митниця, Data-driven regulation.

VICTOR HARBAR

Institutional mechanisms for ensuring transparency of state regulation of the economy in the conditions of digital transformation

The subject of the research the study is a set of institutional relationships, tools, and processes that ensure the transparency of state regulation of the economy under the influence of digital technologies.

The purpose of the article is a comprehensive study of institutional mechanisms for ensuring transparency of state regulation of the economy through the introduction of digital tools and substantiation of their role in increasing the efficiency of interaction between the state and business.

Research methods. The methodological framework of the study is based on systemic and institutional approaches, which allowed for the analysis of digitalization as a structural element of state regulation. The methods of logical generalization (to clarify the conceptual apparatus), comparative analysis (to study the implementation experience of Prozorro and e-Customs), and the scientific abstraction method were used to model the impact of digital tools on reducing transaction costs.

Results of work. The article examines the theoretical, methodological, and practical foundations of institutional mechanisms for ensuring transparency in state economic regulation during digital transformation. It is proven that digitalization acts as a «new institution» that replaces subjective official discretion with rigid algorithms («if-then»), thereby minimizing corruption risks. Key digital tools in Ukraine are analyzed: the Prozorro system, the Diia.Business ecosystem, electronic customs (ASAU), and electronic excise tracking systems. It is determined that these mechanisms help overcome information asymmetry, create a «glass state» model, and radically reduce business transaction costs according to R. Coase's theory. Special attention is paid to adapting transparency tools to martial law conditions and their role in European integration processes as a guarantee of the irreversibility of reforms.

Field of application. Public administration, activities of regulatory bodies, educational process and expert and analytical sphere.

Conclusions. Digitalization is identified as a new institutional factor that transforms state economic regulation by replacing subjective official decision-making with transparent software algorithms. The effectiveness of digital platforms (Prozorro, Diia.Business, e-Customs) in overcoming information asymmetry and radically reducing business transaction costs has been proven. It is established that digital transparency creates a «glass state» model, where the automation of control (ASAU, e-Excise) eliminates corrupt discretion and ensures government accountability. The role of digital tools is substantiated as a foundation for Ukraine's European integration and post-war recovery, guaranteeing compliance with international integrity standards.

Keywords: state economic regulation, digital transformation, institutional mechanisms, transparency, information asymmetry, transaction costs, Prozorro, Diia.Business, e-Excise, e-Customs, Data-driven regulation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій традиційні моделі державного регулювання економіки стикаються з кризою ефективності, зумовленою високим рівнем бюрократизації, інформаційною асиметрією та корупційними ризиками. Пошук інструментів мінімізації суб'єктивного впливу на економічні процеси актуалізує впровадження цифрових технологій як фундаменту нової архітектури публічного управління. Цифровізація виступає не лише як технічне оновлення інфраструктури, а як ключовий інституційний механізм забезпечення прозорості, що дозволяє трансформувати взаємовідносини між державою та суб'єктами господарювання на засадах відкритості та прогнозованості. Незважаючи на активне впровадження елементів електронного урядування (E-government), залишається недостатньо вивченим питання інституційної адаптації нормативно-правової бази до умов цифрової реальності. Існує суперечність між потенційними можливостями цифрових платформ та застарілими механізмами прийняття регуляторних рішень, що стримує розвиток довіри бізнесу до державних

інституцій. Необхідність теоретичного переосмислення ролі цифрових інструментів у забезпеченні прозорості державного регулювання та їх впливу на зниження трансакційних витрат визначає вибір теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади інституційної теорії та концепції трансакційних витрат закладені у працях Р. Коуза [13], Д. Норта [4] та О. Вільямсона [14]. Проблематику інституційних трансформацій та цифрового врядування в Україні досліджували вітчизняні науковці: В. Геєць [1], А. Гриценко [2], М. Огієнко [5], С. Под'ячев [5; 6], В. Політанський [7], В. Сіденко [10], Б. Титиш [11], І. Якушко [12] та інші. Зокрема, В. Геєць та А. Гриценко у своїх працях закладають фундаментальні теоретичні засади розуміння цифровізації як процесу інституціоналізації нової економічної реальності. Автори акцентують увагу на тому, що цифровізація змінює саму природу соціально-економічних відносин, створюючи передумови для прозорості через нові форми мережевої взаємодії [1; 2]. С. Под'ячев окреслює саме інституційні механізми управ-

ліття процесами цифрової трансформації. У його роботах проаналізовано, як державне регулювання адаптується до цифрових умов, трансформуючи адміністративні бар'єри у прозорі цифрові сервіси [5; 6]. Попри значну кількість напрацювань, питання поєднання конкретних інструментів (Prozorro, Дія, е-Митниця) у єдину систему інституційних механізмів забезпечення прозорості в умовах воєнного стану та євроінтеграції потребує подальшого поглибленого дослідження, що і зумовило вибір теми даної статті.

Мета статті – комплексне дослідження інституційних механізмів забезпечення прозорості державного регулювання економіки через впровадження цифрових інструментів та обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності взаємодії держави і бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основі сучасних трансформацій державного регулювання економіки лежить переосмислення цифровізації як фундаментального інституційного чинника, що не просто автоматизує управлінські функції, а створює нову архітектуру прозорості. На відміну від традиційних методів забезпечення відкритості, які часто мають декларативний характер, цифровізація впроваджує технологічно детерміновані «правила гри», де прозорість стає іманентною властивістю самої системи регулювання. Це відбувається через жорстку алгоритмізацію адміністративних процедур, що мінімізує дискреційні повноваження посадових осіб і усуває можливості для суб'єктивного трактування нормативних приписів.

Інституційна природа цифровізації проявляється у зміні структури трансакційних витрат: вільний доступ до великих даних (Big Data) та відкритих державних реєстрів радикально знижує інформаційну асиметрію між регулятором та суб'єктами господарювання. За таких умов цифрові платформи починають виконувати функцію специфічного соціального інституту, що генерує довіру через технологічну верифікацію дій держави. Замість постфактумного контролю, цифрові інструменти забезпечують моніторинг у режимі реального часу, перетворюючи прозорість із процедурного обов'язку на технічну неминучість. Таким чином, інституційний вплив цифровізації полягає у формуванні безбар'єрного інформаційного середовища, де будь-яке втручання держави в економічні процеси стає повністю простежуваним, підзвітним та прогнозованим.

Цифровізація трансформує державне управління, замінюючи суб'єктивні бюрократичні інструкції на алгоритмічні «нові інститути», що мінімізує дискрецію чиновників. Впровадження цифрових платформ забезпечує інформаційну симетрію («скляна держава») та, згідно з теорією Р. Коуза, радикально знижує трансакційні витрати бізнесу через автоматизацію та «Data-driven regulation».

Цифрові інструменти стають інституційними механізмами прозорості в Україні.

В табл. 1 систематизовано інституційні механізми прозорості в Україні за функціями, принципами прозорості та очікуваним ефектом для економіки.

Система публічних закупівель Prozorro виступає ключовим інституційним механізмом, що ра-

Таблиця 1. Інституційні механізми забезпечення прозорості державного регулювання в Україні

Назва механізму	Цифровий інструмент	Інституційна роль	Чинник прозорості	Економічний ефект
Публічні закупівлі	Prozorro / Dozorro	Заміна закритих тендерів на відкритий цифровий ринок	Принцип «усі бачать усе»; публічний моніторинг у реальному часі	Подолання інформаційної асиметрії, економія бюджету, конкуренція
Регуляторні послуги та дозволи	Дія.Бізнес / е-Будівництво	Перехід від «чиновника-контролера» до «алгоритму-сервісу»	Мінімізація дискреції (волі) чиновника; автоматична реєстрація за принципом «якщо – то»	Радикальне зниження трансакційних витрат (пошук інформації, швидкість)
Контроль обігу ресурсів	е-Акциз / е-Товар (ліс)	Створення «цифрового двійника» товару (QR-коди, реєстри)	Простежуваність ланцюга постачання; неможливість підробки маркування	Детінізація стратегічних ринків, ріст податкових надходжень, екологічний контроль
Митне регулювання	Електронна митниця / АСАУР	Безсторонній автоматизований аналіз ризиків	Відмова від суб'єктивного вибору об'єктів огляду; обмін даними з ЄС (NCTS).	Прогнозованість митних процедур, швидкість товарообігу, боротьба з контрабандою

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 6; 7]

дикально переформатував ландшафт державних витрат в Україні, перетворивши закриті тендерні процедури на відкритий цифровий ринок. Її антикорупційний ефект ґрунтується на концепції «усі бачать усе», де кожен етап закупівлі – від оголошення тендеру до підписання додаткових угод – стає публічним і доступним для автоматизованого аудиту. Впровадження цієї системи дозволило подолати критичну інформаційну асиметрію, коли вузьке коло «своїх» постачальників володіло ексклюзивними даними про плани замовників. Завдяки алгоритмізації процесів, Prozorro мінімізує суб'єктивний вплив чиновника, оскільки система автоматично відсікає пропозиції, що не відповідають заданим критеріям, або фіксує будь-які спроби маніпуляцій з вимогами.

Важливим аспектом є те, що прозорість тут працює не лише як інструмент виявлення порушень, а й як запобіжний чинник: усвідомлення неминучості публічного розголосу та можливість легкого оскарження через моніторингові портали, такі як Dozorro, створюють високі репутаційні ризики для зловмисників. Це формує нове інституційне середовище, де економічна доцільність та конкуренція витісняють корупційну ренту. Таким чином, Prozorro демонструє, як цифровий інструмент стає «жорстким» інститутом, що примусово виховує доброчесність ринку, забезпечує значну економію бюджетних коштів та відновлює довіру бізнесу до державних контрактів, роблячи процес державного регулювання у сфері закупівель прогнозованим і підзвітним.

В умовах воєнного стану інституційна стійкість Prozorro зіткнулася з серйозними викликами, які змусили державу шукати баланс між безпекою та прозорістю. Основним ризиком стала необхідність захисту чутливої інформації – даних про розташування об'єктів критичної інфраструктури, логістичні маршрути та деталі оборонних закупівель, що в умовах відкритості системи могло бути використано ворогом. Це призвело до вимушеного розширення сфери «прямих договорів», що об'єктивно знизило рівень конкуренції та створило простір для потенційних зловживань через уникнення відкритих торгів. Крім того, виникли логістичні та безпекові труднощі для самого бізнесу, якому стало складніше гарантувати стабільність постачань у прифронтових регіонах.

Проте, навіть за таких екстремальних умов, система продемонструвала адаптивність: запро-

вадження процедур «торгів з особливостями» дозволило зберегти ключові принципи електронних закупівель, одночасно прискоривши процес ухвалення рішень. Головним інституційним викликом залишається ризик поступового «відкату» до закритих практик під приводом воєнної доцільності там, де це не є критично необхідним. Тому збереження прозорості у сфері відновлення та невійськових витрат є ключовим тестом для держави, адже будь-яка втрата підзвітності зараз може підірвати довіру міжнародних донорів та інвесторів, чия підтримка критично залежить від ефективності антикорупційних механізмів.

Екосистема «Дія.Бізнес» разом із автоматизацією дозвільних процедур виступає фундаментальним інституційним механізмом, що трансформує роль держави з «контролера» у «сервіс-провайдера», радикально змінюючи принципи взаємодії з підприємницьким сектором. У межах цієї системи цифровізація стає інструментом ліквідації адміністративних бар'єрів, оскільки перехід до автоматичних послуг без участі чиновника – таких як автоматична реєстрація ФОП чи подання декларацій – повністю усуває людський фактор і пов'язані з ним корупційні ризики. Це створює середовище, де дозвільні процедури перетворюються на швидкі алгоритмічні операції, що базуються на принципі декларативності та мовчазної згоди, де система самостійно перевіряє дані в державних реєстрах.

Такий підхід забезпечує безпрецедентний рівень прозорості, адже кожен етап обробки заявки є простежуваним, а відмова в наданні послуги можлива лише на основі чітко визначених програмних критеріїв, а не через суб'єктивне рішення посадовця. Екосистема «Дія.Бізнес» також виконує роль потужного інформаційного хабу, що долає асиметрію знань, надаючи підприємцям повний спектр консультаційної підтримки та актуальних даних про регуляторні зміни в режимі реального часу. В результаті, автоматизація не просто прискорює процеси, а формує нову інституційну довіру, де прозорість правил гри гарантується самим кодом платформи, що знижує транзакційні витрати бізнесу та стимулює інвестиційну привабливість економіки навіть у складних макроекономічних умовах.

Електронні системи контролю за обігом підакцизних товарів та деревини, зокрема е-Акциз та електронний облік деревини, становлять критич-

но важливий сегмент інституційних механізмів, спрямованих на повну детінізацію стратегічних ресурсів країни. Впровадження цифрової акцизної марки із використанням DataMatrix-кодів докорінно змінює логіку державного регулювання, перетворюючи його з пасивного спостереження на активний цифровий моніторинг кожного етапу руху товару від виробника до кінцевого споживача. Це дозволяє нівелювати інституційні розриви, через які раніше відбувався витік бюджетних коштів у тінювий сектор, оскільки цифрова система унеможливорює підробку маркування та дублювання номерів, що було головною проблемою паперових аналогів.

Аналогічним чином цифровізація лісової галузі через систему електронного обліку деревини (e-Товар у широкому сенсі) створює «цифровий двійник» кожного стовбура, де походження деревини підтверджується автоматично згенерованим сертифікатом та QR-кодом. Це формує середовище інформаційної симетрії, де правоохоронні органи, митники та громадські активісти можуть миттєво перевірити легальність вантажу в єдиній державній системі. Такий інструментарій радикально знижує корупційну дискрецію лісників та перевіряючих осіб, оскільки будь-яка невідповідність даних у реєстрі автоматично блокує подальші операції. У підсумку, цифровізація цих секторів виступає як жорсткий інституційний фільтр, що забезпечує прозорість ресурсообігу, максимізує податкові надходження та відповідає екологічним стандартам ЄС щодо простежуваності ланцюгів постачання.

Електронна митниця у поєднанні з Автоматизованою системою аналізу ризиків (ACAUP) представляє собою один із найбільш технологічних інституційних механізмів, що трансформує митне регулювання з фіскально-тискного апарату на прозору сервісну модель. Впровадження ACAUP дозволяє відійти від суб'єктивного «вибіркового» контролю, де рішення про огляд вантажу приймалося конкретним інспектором, на користь безстороннього алгоритмічного аналізу. Система в реальному часі опрацьовує масиви даних, оцінюючи сотні індикаторів ризику, і автоматично визначає необхідність додаткових перевірок, що радикально звужує поле для корупційних домовленостей та мінімізує вплив людського фактора. Це створює умови для «безпаперового» митного оформлення, де цифрові декларації проходять

через систему за лічені хвилини, забезпечуючи високу швидкість товарообігу та прогнозованість витрат для бізнесу.

Прозорість у цьому контексті забезпечується через цифровізацію митної вартості та класифікації товарів, що робить процес нарахування платежів логічним та математично обґрунтованим. Важливим аспектом є інтеграція української митної системи до загальноєвропейської мережі через приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту (NCTS), що дозволяє синхронізувати дані між митницями різних країн. Це створює середовище «подвійного контролю», де будь-яка маніпуляція з документами стає видимою на міжнародному рівні, а інформаційна асиметрія долається за рахунок автоматичного обміну інформацією. Таким чином, електронна митниця стає жорстким інституційним запобіжником, який не лише підвищує ефективність наповнення бюджету, а й виступає фундаментом для інтеграції України в глобальні логістичні ланцюги на засадах доброчесності та повної підзвітності.

Європейський Союз запровадив інноваційні підходи до врегулювання цифрового простору, серед яких Загальний регламент про захист даних (GDPR), Закон про цифрові ринки (DMA) та Закон про цифрові послуги (DSA). Ці ініціативи встановлюють чіткі та прозорі правила для цифрових платформ, забезпечують захист персональних даних користувачів і покладають відповідальність за поширюваний контент [11]. Інтеграція українських цифрових сервісів у єдиний цифровий ринок ЄС стає логічним завершенням формування інституційних механізмів прозорості, оскільки вона вимагає приведення вітчизняного регулювання до жорстких європейських стандартів. Цей процес передбачає не лише технічну сумісність систем, як-от взаємне визнання електронних довірчих послуг (eIDAS), а й глибоку інституційну синхронізацію, де українські цифрові інструменти починають функціонувати в межах спільних європейських протоколів. Завдяки впровадженню стандартів eCustoms (електронна митниця) та eDelivery, український бізнес отримує прозорий та безбар'єрний доступ до ринку ЄС, де правила гри є уніфікованими, а ризики корупційного втручання мінімізуються через автоматизований обмін даними між митними та податковими органами різних країн. Така євро-

інтеграційна векторність цифровізації виступає додатковим зовнішнім інституційним запобіжником: виконання вимог Європейської комісії щодо цифрової трансформації та захисту даних стає гарантією незворотності реформ у сфері прозорості. Створення спільного цифрового простору дозволяє Україні використовувати передові механізми транскордонного моніторингу економічної діяльності, що робить державне регулювання не лише внутрішньо прозорим, а й зрозумілим для міжнародних інституцій та інвесторів. У підсумку, адаптація до цифрових стандартів ЄС перетворює українську «скляну державу» на частину глобальної прозорої мережі, де цифрова ідентичність, прозорі закупівлі та автоматизовані сервіси стають базовою умовою економічної інтеграції та післявоєнного відновлення.

Висновки

В умовах цифрової трансформації прозорість державного регулювання економіки перестає бути лише політичною декларацією і перетворюється на технологічно детермінований інституційний стандарт. Проведений аналіз свідчить, що впровадження таких інструментів, як Prozorro, «Дія.Бізнес», e-Акциз та АСАУР, формує принципово нову систему «цифрових інститутів», де традиційна чиновницька дискреція замінюється жорсткими алгоритмами. Це дозволяє радикально мінімізувати корупційні ризики через усунення людського фактора та перехід до моделі «скляної держави», де кожен крок регулятора фіксується у відкритих реєстрах і доступний для громадського та міжнародного моніторингу.

Інституційний ефект цифровізації проявляється у суттєвому зниженні трансакційних витрат для бізнесу та подоланні інформаційної асиметрії, що робить економічне середовище більш прогнозованим і привабливим для інвесторів. Особливого значення це набуває в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції України, оскільки синхронізація з цифровими стандартами ЄС (зокрема в митній та дозвільній сферах) виступає зовнішнім запобіжником незворотності реформ. Таким чином, інституційні механізми, побудовані на принципах «Data-driven regulation», стають фундаментом нової архітектури публічного управління, де довіра до державних інституцій базується не на особистостях, а на прозорості та безсторонності програмного коду.

Список використаних джерел:

1. Геець В.М. Соціальна реальність у цифровому просторі. Економіка України. 2022. № 1. С. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003>
2. Гриценко А.А., Гриценко О.А. Інституціоналізація цифрової економіки: суперечності та напрями їх вирішення. Економічна теорія та право. 2021. № 1 (44). С. 25–28.
3. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
4. Норт Д. Інституції, інституціональна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
5. Огієнко М.М., Огієнко А.В., Под'ячев С.В. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії інституційних цифрових трансформацій економіки. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 2. С. 229–239. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-29>
6. Под'ячев С.В. Специфіка механізмів інституційного управління цифровими трансформаціями. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15767189>
7. Політанський В.С. Правові основи та інституційні аспекти електронного урядування в умовах цифрової трансформації України : монографія. Харків : Право, 2025. 416 с.
8. Про особливості надання публічних (електронних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20/ed20211201>
9. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
10. Сіденко В. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. Економіка України. 2021. № 5 (714). С. 40–58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.040>
11. Титиш Б.Й. Державне регулювання в умовах викликів цифрової трансформації. АКАДЕМІЧНИ ВІСНИК. 2025. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14882881>
12. Якушко І. Державне регулювання економіки в умовах цифровізації: напрями та особливості здійснення. Науковий вісник Полісся. 2022. № 1 (24). С. 47–57. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-47-57](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-47-57)
13. Coase R.H. The Firm, the Market, and the Law. Chicago : University of Chicago Press, 1990. 226 p.
14. Williamson O.E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. Journal of Economic

Literature. 2000. Vol. 38. No. 3. P. 595–613. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

References:

1. Heiets V.M. Sotsialna realnist u tsyfrovomu prostori [Social reality in the digital space]. *Ekonomika Ukrainy*. 2022. № 1. S. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003>
2. Hrytsenko A.A., Hrytsenko O.A. Instytutstionalizatsiia tsyfrovoy ekonomiky: superechnosti ta napriamy yikh vyrishennia [Institutionalization of the digital economy: contradictions and directions for their resolution]. *Ekonomiczna teoriia ta pravo*. 2021. № 1 (44). S. 25–28.
3. Mytnyi kodeks Ukrainy [Mytny kodeks Ukrainy] [Customs Code of Ukraine] : Zakon Ukrainy vid 13.03.2012 r. № 4495–VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
4. Nort D. Instytutsii, instytutsionalna zmina ta funktsionuvannya ekonomiky [Institutions, institutional change and the functioning of the economy]. Kyiv : Osnovy, 2000. 198 s.
5. Ohienko M.M., Ohienko A.V., Pod'iachev S.V. Orh-anizatsiino–ekonomichniy mekhanizm realizatsii strate-hii instytutsiinykh tsyfrovyykh transformatsii ekonomiky [Organizational and economic mechanism for imple-menting the strategy of institutional digital transfor-mations of the economy]. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. S. 229–239. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-29>
6. Podiachev S.V. Spetsyfyka mekhanizmv instytutsi-inoho upravlinnia tsyfrovymy transformatsiiamy [Spec-ificity of mechanisms for institutional management of digital transformations]. *Aktualni pytannia ekonomich-nykh nauk*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15767189>
7. Politanskyi V.S. Pravovi osnovy ta instytutsiini as-pekty elektronnoho uriaduvannya v umovakh tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Legal foundations and institu-tional aspects of e–government in the context of digital transformation of Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv : Pra-vo, 2025. 416 s.
8. Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektron-nykh) posluh [On the features of the provision of public (electronic) services] : Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 r. № 1689–IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20/ed20211201>
9. Pro publichni zakupivli [About public procure-ment] : Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 r. № 922–VIII.

Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

10. Sidenko V. Vyklyky i ryzyky tsyfrovoy transfor-matsii: svitovy ta ukrainskyi konteksty [Challenges and risks of digital transformation: global and Ukrai-nian contexts]. *Ekonomika Ukrainy*. 2021. № 5 (714). S. 40–58. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2021.05.040>

11. Tytysh B.Y. Derzhavne rehuliuвання v umo-vakh vyklykiv tsyfrovoy transformatsii [State regulation in the face of the challenges of digital transformation]. *AKADEMICHNI VIZII*. 2025. Vyp. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14882881>

12. Yakushko I. Derzhavne rehuliuвання ekonomiky v umovakh tsyfrovizatsii: napriamy ta osoblyvosti zdiis-nennia [State regulation of the economy in the context of digitalization: directions and features of implementa-tion]. *Naukovyi visnyk Polissia*. 2022. № 1 (24). S. 47–57. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-47-57](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-47-57)

13. Coase R.H. The Firm, the Market, and the Law. Chicago : University of Chicago Press, 1990. 226 p.

14. Williamson O.E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Litera-ture*. 2000. Vol. 38. No. 3. P. 595–613. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

Дані про автора

Гарбар Віктор Анатолійович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри інноваційної еконо-міки та цифрових технологій Вінницького торговель-но–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5351-7228>

e-mail: garbar_victor@ukr.net

Data about the author

Victor Harbar,

Candidate of Economic Sciences, Associate Profes-sor, Associated Professor of the Department of Inno-vation Economics and Digital Technologies of Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

e-mail: garbar_victor@ukr.net

Надходження статті до редакції 02.03.2026

Прийнято до друку 11.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Теоретико–методичні аспекти інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та інструментів, що визначають процес інтеграції фондового ринку України до фінансового простору Європейського Союзу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розвиток методичних підходів до інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, а саме: методи аналізу та синтезу; порівняльний метод; статистичний аналіз; системний підхід; метод узагальнення; таблично–графічний метод.

Результати роботи. У статті досліджено теоретико–методичні аспекти інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу в умовах сучасних глобальних трансформацій та євроінтеграційного курсу держави. Визначено ключові проблеми функціонування національного фондового ринку, зокрема низьку капіталізацію, обмежену ліквідність, недостатній рівень диверсифікації фінансових інструментів та низьку довіру інвесторів. Обґрунтовано ключові елементи інтеграції фондового ринку України до ЄС, серед яких адаптація законодавства до європейських норм, впровадження стандартів прозорості та корпоративного управління, розвиток ринкової інфраструктури та інтеграція до міжнародних фінансових платформ. Проаналізовано динаміку основних індикаторів фондового ринку України у 2022–2024 рр., що дозволило виявити тенденції його структурної трансформації в умовах воєнно–економічних викликів. Систематизовано чинники, що впливають на процес інтеграції, зокрема інституційно–правові, економічні, технологічні та геополітичні. Доведено, що інтеграція фондового ринку України до ЄС є комплексним процесом, реалізація якого сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування національного фінансового ринку.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані у сферах національної економіки, фінансової системи та державного управління.

Висновки. Встановлено, що інтеграція фондового ринку України до Європейського Союзу потребує комплексної трансформації нормативно–правового, інституційного та інфраструктурного середовища. Встановлено, що ключовими бар'єрами інтеграції є низький рівень розвитку ринку, недостатня прозорість, слабка інституційна база та технологічна недосконалість. Доведено, що цифровізація та імплементація європейських стандартів створюють нові можливості для інтеграції. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегральних індикаторів оцінки рівня інтеграції фондового ринку, а також на моделювання впливу євроінтеграційних процесів на економічне зростання України.

Ключові слова: фондовий ринок; європейська інтеграція; ринок капіталу; гармонізація законодавства; інституційна трансформація; цифровізація фінансового ринку; інститути спільного інвестування.

DENYS FROLOV

Theoretical and methodological aspects of the integration of the Ukrainian stock market into the European Union

The subject of the research is the set of theoretical principles, methodological approaches, and tools that define the process of integrating Ukraine's stock market into the financial space of the European Union.

The aim of the research is to provide a theoretical justification and develop methodological approaches to the integration of Ukraine's stock market into the European Union.

The methodological basis of the research consists of general scientific and specialized methods for understanding economic processes, namely: methods of analysis and synthesis; the comparative method; statistical analysis; the systems approach; the method of generalization; and the tabular–graphical method.

Results of the investigation. This article examines the theoretical and methodological aspects of integrating Ukraine's stock market into the European Union in the context of current global transformations and the country's European integration policy. It identifies key challenges in the functioning of the national stock market, including low market capitalization, limited liquidity, insufficient diversification of financial instruments, and low investor confidence. The key elements of Ukraine's stock market integration into the EU are substantiated, including the adaptation of legislation to European standards, the implementation of transparency and corporate governance standards, the development of market infrastructure, and integration into international financial platforms. The dynamics of the main indicators of the Ukrainian stock market in 2022–2024 are analyzed, which allowed identifying trends in its structural transformation amid military–economic challenges. Factors influencing the integration process—including institutional–legal, economic, technological, and geopolitical factors—are systematized. It is demonstrated that the integration of Ukraine's stock market into the EU is a complex process, the implementation of which will contribute to enhancing the investment attractiveness, competitiveness, and operational efficiency of the national financial market.

Scope of the results. The findings of this study can be applied in the areas of the national economy, the financial system, and public administration.

Conclusions. It has been established that the integration of Ukraine's stock market into the European Union requires a comprehensive transformation of the regulatory, institutional, and infrastructural environment. It has been established that the key barriers to integration are the low level of market development, insufficient transparency, a weak institutional base, and technological shortcomings. It has been demonstrated that digitalization and the implementation of European standards create new opportunities for integration. Further research should focus on developing integrated indicators to assess the level of stock market integration, as well as on modeling the impact of European integration processes on Ukraine's economic growth.

Keywords: stock market; European integration; capital market; harmonization of legislation; institutional transformation; digitalization of the financial market; collective investment institutions.

Постановка проблеми. Сучасний фондовий ринок України характеризується структурними диспропорціями в частині недостатньої капіталізації, низької ліквідності, обмеженої участі інституційних інвесторів, слабкої диверсифікації фінансових інструментів та недостатнього рівня довіри з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів. В той же час, європейські фінансові ринки функціонують на основі високих стандартів прозорості, ефективного регулювання, розвиненої інфраструктури та глибокої інтеграції у межах єдиного фінансового простору. Така асиметрія розвитку створює суттєві бар'єри на шляху інтеграції українського фондового ринку до фінансової системи ЄС. Гармонізація нормативно–правової бази України відповідно до європейських стандартів у сфері фінансових ринків потребує адаптації національних методичних підходів до оцінки ефективності фондового ринку, управління ризиками та забезпечення його стабільності відповідно до нормативів ЄС.

Реалії України, спричинені воєнно–політичною нестабільністю, макроекономічними ризиками, цифровою трансформацією фінансових послуг та посиленням конкуренції на глобальних ринках

капіталу, ускладнюють процес інтеграції та вимагають формування нових теоретико–методичних підходів до розвитку фондового ринку України. Таким чином, особливої уваги набуває комплексне наукове обґрунтування теоретичних засад та методичних інструментів інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу, яке допоможе підвищити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та ефективне входження у європейський фінансовий простір.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика інтеграції фондового ринку України до європейського фінансового простору посідає важливе місце у вітчизняному економічному дискурсі та розглядається дослідниками у кількох взаємопов'язаних напрямках: інституційно–регуляторному, інфраструктурному, функціонально–адаптаційному, цифровізаційному та порівняльно–аналітичному. Так, теоретико–концептуальні та загальноєкономічні засади розвитку фондового ринку в умовах євроінтеграції розглядали Гришко О. О. [5], Кицюк І. В., Шудрук Т. М. [7], Клименко К. В. [8], Ричка М. А. [10], Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. [11], де авто–

ри формують загальне теоретичне підґрунтя інтеграції, визначають тенденції, закономірності та стратегічні орієнтири розвитку фондового ринку України в умовах європейського вектора.

Дослідники Горбаневич В. Л., Іванюта П. В. [4] та Лупенко Ю. В. [9] у своїх працях обґрунтовують необхідність адаптації нормативно-правової бази України до вимог ЄС, досліджують роль державного регулювання, гармонізації законодавства та впровадження європейських стандартів функціонування фінансових ринків. Інша група вчених Васильєв О. В., Німкович А. І. [2], Капелюшна Т. В. [6] та Хирбу В. О. [12] аналізують інфраструктуру фондового ринку, особливості його функціонування, а також здійснюють порівняльний аналіз із європейськими та східноєвропейськими ринками. Дослідження цих авторів дозволяють виявити структурні відмінності між ринками, оцінити рівень розвитку інфраструктури, а також визначити напрями її модернізації в контексті інтеграції до ЄС.

Науковий доробок Андрусів А. Я., Черчати А. О., Орловської Ю. В. [1], Голюка В., Кузьмінського В., Чумаченко О. [3] спрямований на аналіз поточного стану фондового ринку України, його проблем, викликів та перспектив розвитку в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. Науковці приділяють увагу цифровізації фінансового ринку, сучасним структурним проблемам, інвестиційній привабливості та необхідності технологічної модернізації як важливого чинника інтеграції до європейського фінансового простору. Отже, науковий доробок учених створює вагоме теоретичне та аналітичне підґрунтя для дослідження інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу. Разом із тим аналіз наукових праць дає підстави зробити висновок, що, попри значний науковий інтерес до окремих аспектів функціонування та реформування фондового ринку України, недостатньо комплексно розробленими залишаються саме теоретико-методичні засади інтеграції як цілісного процесу, що потребує подальшого поглиблення питань формування єдиної концептуальної моделі інтеграції фондового ринку України до ЄС, розроблення системи критеріїв оцінювання рівня інтегрованості, а також обґрунтування методичних інструментів гармонізації інфраструктури, регулювання, цифрових сервісів і механізмів захисту інвесторів відповідно до європейських вимог.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція фондового ринку України до ЄС передбачає гармонізацію нормативно-правової бази, інституційних механізмів, фінансової інфраструктури, стандартів функціонування ринку відповідно до європейських вимог та набуває стратегічного значення. Інтеграція фондового ринку України до ЄС зумовлена необхідністю подолання системних диспропорцій, що виникають на українському фондовому ринку (низька ліквідність, низька капіталізація, обмеженість фінансових інструментів, низька участь інвесторів, низька довіра з боку міжнародних фінансових учасників). У цьому контексті інтеграція до європейського фінансового простору створює передумови для впровадження високих стандартів прозорості, корпоративного управління, захисту прав інвесторів та ефективного регулювання. Важливість інтеграції фондового ринку України до ЄС також визначається її потенціалом щодо розширення доступу до міжнародних ринків капіталу. Гармонізація нормативно-правової бази з європейськими директивами та регламентами сприятиме залученню іноземних інвестицій, зниженню вартості капіталу для українських підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності на глобальному рівні. Крім того, інтеграція забезпечує можливість диверсифікації джерел фінансування, розвитку нових фінансових інструментів та активізації діяльності біржових і позабіржових сегментів ринку [1–4].

Фондовий ринок, інтегрований до європейської фінансової системи, може стати ефективним каналом акумулювання інвестицій та забезпечення фінансової стійкості економіки, де інтеграція до ЄС виступає каталізатором впровадження інновацій, цифровізації ринкової інфраструктури та підвищення ефективності функціонування фінансових інститутів. Ключовими елементами інтеграції фондового ринку України до ЄС є: адаптація законодавства до ЄС; впровадження стандартів прозорості та корпоративного управління; розвиток інфраструктури ринку капіталу; інтеграція до європейських фінансових платформ (табл. 1) [1–6].

Реалізація зазначених елементів інтеграції потребує комплексного теоретико-методичного підходу, що поєднує правову гармонізацію, інституційну модернізацію, технологічне оновлення та активізацію міжнародної фінансової співпраці, де синергія цих механізмів забезпечить ефектив-

Таблиця 1. Ключові елементи інтеграції фондового ринку України до ЄС

Елемент інтеграції	Зміст	Механізми реалізації
Адаптація законодавства до ЄС	Гармонізація нормативно-правової бази фондового ринку України з директивами та регламентами ЄС	Впровадження норм права ЄС у сфері фінансових ринків. Приведення національного законодавства у відповідність до ключових європейських правил функціонування ринків капіталу. Посилення ролі національного регулятора (НКЦПФР). Створення єдиної системи нагляду та контролю.
Впровадження стандартів прозорості та корпоративного управління	Підвищення відкритості діяльності емітентів, захист прав інвесторів, вдосконалення корпоративної культури	Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. Розкриття інформації відповідно до вимог ЄС. Розвиток незалежних наглядових рад та систем внутрішнього контролю.
Розвиток інфраструктури ринку капіталу	Модернізація біржової, депозитарної, клірингової та розрахункової систем	Цифровізація фондового ринку. Інтеграція депозитарної системи з міжнародними. Розвиток біржових майданчиків та електронної торгівлі. Підвищення надійності клірингових механізмів.
Інтеграція до європейських фінансових платформ	Включення українського фондового ринку до європейського фінансового простору та ринків капіталу	Лістинг українських компаній на європейських біржах. Участь у міжнародних торговельних системах. Розвиток транскордонного інвестування. Створення спільних фінансових інструментів і платформ.

Джерело: узагальнено автором на основі [1–6].

не включення фондового ринку України до європейського фінансового простору.

Аналізуючи динаміку ключових індикаторів фондового ринку України у 2022–2024 рр. можна побачити його структурну трансформацію під впливом військових та економічних викликів. Обсяг торгів цінними паперами у 2022 р. становив приблизно 350 млрд грн, 2023 р. – 600 млрд грн, а у 2024 р. майже 800 млрд грн. За цей період домінували операції з державними облігаціями (ОВДП), що призвело до того, що ринок фактично трансформувався у ринок державного боргу. Обсяг емісій цінних паперів становив у 2022 р. – 35,05 млрд грн, у 2023 р. – 9,15 млрд грн, а у 2024 р. відбулось невелике зростання до 40 млрд грн. В цілому цей період можна охарактеризувати як відновлювальний для емісійної активності. Активи інститутів спільного інвестування за період 2022–2024 рр. становили 500 млрд грн, 570 млрд грн та відповідно 600 млрд грн, що визначає повільне відновлення в умовах

війни. За структурою фінансових інструментів ринок України у 2022–2024 рр. характеризувався так: ОВДП – 80–90% ринку, облігації підприємств – 5–10%, акції трохи більше 5%, причому переважають боргові інструменти держави. В табл. 2 наведено узагальнений стан за 2022–2024 рр. [13]

З табл. 2 видно, що обсяг торгів після різкого скорочення у 2022 р. почав поступове відновлення, однак залишається залежним від операцій з державними борговими інструментами. Емісійна активність характеризується високою волатильністю, що відображає нестабільність інвестиційного середовища. Водночас активи інститутів спільного інвестування зростають, підтверджуючи їх системоутворюючу роль у розвитку ринку. Загалом структура фондового ринку залишається дисбалансною, що обумовлює необхідність його глибокої інституційної трансформації в контексті інтеграції до фінансового простору Європейського Союзу.

Таблиця 2. Основні індикатори фондового ринку України у 2022–2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Тенденція
Обсяг торгів	різке падіння	відновлення	зростання	відновлення після кризи
Обсяг емісій	високий (докапіталізація)	спад	активізація	нестабільність
Активи інститутів спільного інвестування	500 млрд	560 млрд	600 млрд+	поступове зростання
Структура ринку	домінують ОВДП	домінують ОВДП	домінують ОВДП	дисбаланс

Джерело: узагальнено автором на основі НКЦПФР [13].

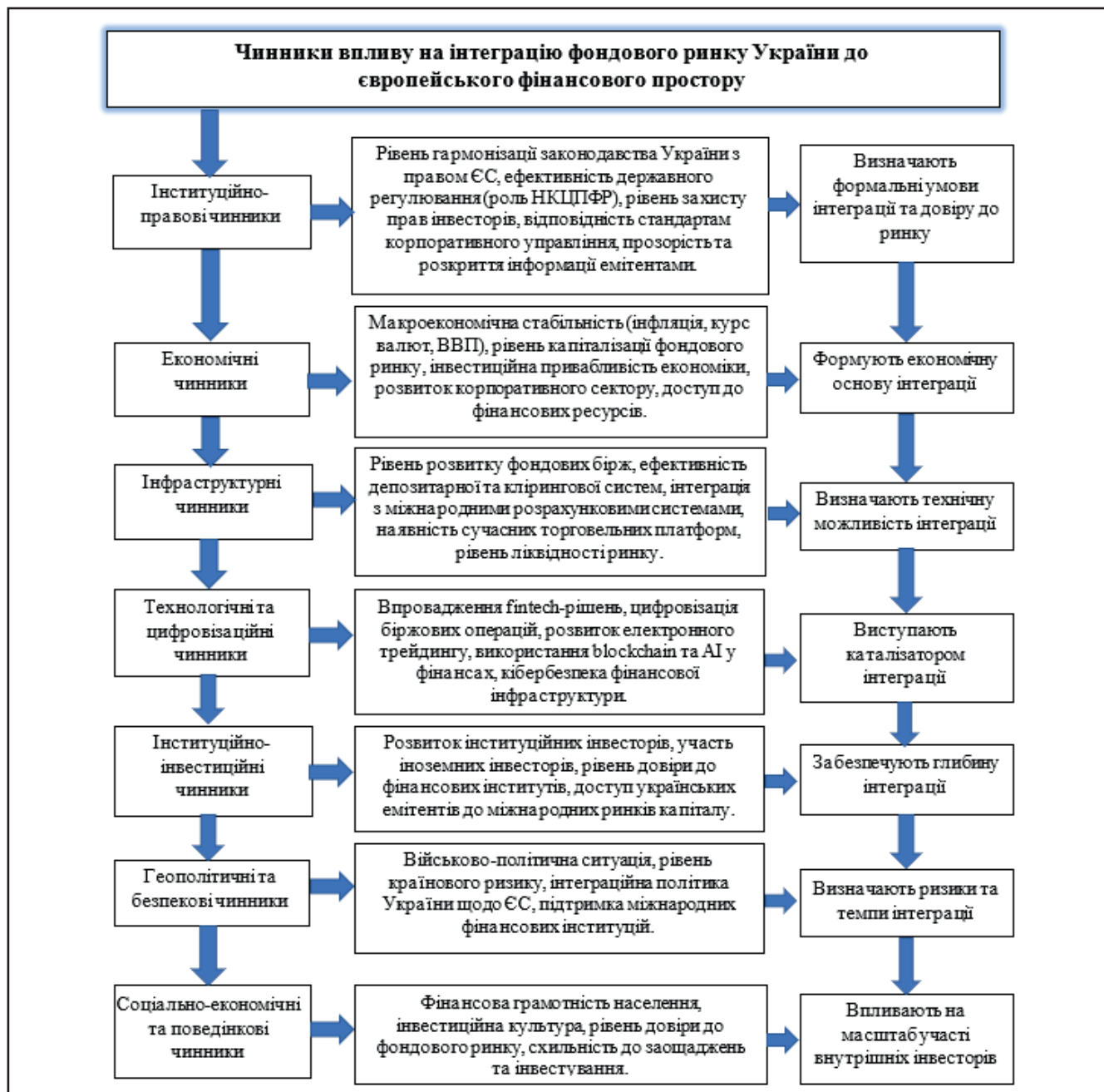


Рисунок 1. Ключові чинники впливу на інтеграцію фондового ринку України до європейського фінансового простору

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [7–12].

Досліджуючи процес інтеграції фондового ринку України до європейського фінансового простору необхідно звернути увагу на сукупність взаємопов'язаних чинників інституційного, економічного, правового, технологічного та геополітичного характеру, які систематизовано на рис. 1.

Отже, інтеграція фондового ринку України до Європейського Союзу визначається комплексною взаємодією інституційно-правових, економічних, інфраструктурних, технологічних та геополітичних чинників, де ключову роль відіграє гармонізація

нормативної бази з європейськими стандартами, розвиток ринкової інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості економіки.

Висновки

Інтеграція фондового ринку України до Європейського Союзу є складним багаторівневим процесом, що потребує комплексної трансформації нормативно-правового, інституційного та інфраструктурного середовища. Встановлено, що ключовими бар'єрами інтеграції є низький рівень

розвитку ринку, недостатня прозорість, слабка інституційна база та технологічна відсталість. Водночас цифровізація та імплементація європейських стандартів створюють нові можливості для інтеграції. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегральних індикаторів оцінки рівня інтеграції фондового ринку, а також на моделювання впливу євроінтеграційних процесів на економічне зростання України.

Список використаних джерел:

1. Андрусів, У. Я., Черчата, & А. О., Орловська, Ю. В. (2024). Трансформація фондового ринку України в умовах цифровізації та Європейської інтеграції: сучасні виклики та перспективи розвитку. Економічний простір, 196, 237–243. <https://doi.org/10.30838/EP.196.237–243>.
2. Васильєв, О. В., & Німкович, А. І. (2016). Сучасні трансформації інфраструктури фондового ринку України та Європи. Економіка розвитку, 4, 16–22. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2016_4_4.
3. Голук, В., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2024). Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–64–96>.
4. Горбаневич, В. Л., & Іванюта, П. В. (2017). Операції на фондовому ринку цінних паперів: європейський досвід і порівняння з ринком капіталу в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 3, 96–101. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2017_3_14.
5. Гришко, О. О. (2017). Тенденції розвитку фондового ринку України в контексті євроінтеграційних процесів. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», 15(1), 80–83. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15(1)_20).
6. Капелюшна, Т. В. (2019). Аналіз та тенденції розвитку фондового ринку в Європейському регіоні та Україні. Бізнес Інформ, 12, 290–296. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_12_43.
7. Кицюк, І. В., & Шудрук, Т. М. (2016). Розвиток фондового ринку України в контексті євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 6(1), 155–158. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6\(1\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(1)_38).
8. Клименко, К. В. (2015). Розвиток фондового ринку України в контексті євроінтеграційних процесів. Економіка та держава, 8, 63–71. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_8_16.
9. Лупенко, Ю. В. (2018). Вдосконалення державного регулювання фондового ринку України у відповідності до європейських стандартів. Облік і фінанси, 1, 99–103. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_1_17.
10. Ричка, М. А. (2017). Фондовий ринок України в умовах євроінтеграції. Причорноморські економічні студії, 16, 16–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_16_5.
11. Урбан, О. А., Дзямулич, М. І., Чиж, Н. М. (2021). Особливості функціонування фондового ринку України в контексті євроінтеграції. Економічний форум, 2, 13–18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_4.
12. Хирбу, В. О. (2025). Становлення фондових ринків у Східній Європі та Україні: ключові відмінності. Ефективна економіка, 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_97. <http://doi.org/10.32702/2307–2105.2025.4.95>.
13. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. <https://www.nssmc.gov.ua/>.
14. Фондова біржа Перша фондова торговельна система. <https://pfts.ua/>.

References:

1. Andrusiv, U. Ya., Cherchata, & A. O., Orlovskaya, Yu. V. (2024). Transformatsiia fondovoho rynku Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ta Yevropeiskoi intehtatsii: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku [The Transformation of Ukraine's Stock Market in the Context of Digitalization and European Integration]. Ekonomichnyi prostir = Economic Space, 196, 237–243. <https://doi.org/10.30838/EP.196.237–243> [in Ukrainian].
2. Vasyliiev, O. V., & Nimkovych, A. I. (2016). Suchasni transformatsii infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy ta Yevropy [Current transformations of the stock market infrastructure in Ukraine and Europe]. Ekonomika rozvytku = Development Economics, 4, 16–22. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2016_4_4 [in Ukrainian].
3. Holiuk, V., Kuzminskyi, V., & Chumachenko, O. (2024). Suchasnyi stan fondovoho rynku Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku [The current state of the Ukrainian stock market and prospects for its development]. Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society, (64). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–64–96> [in Ukrainian].
4. Horbanevych, V. L., & Ivaniuta, P. V. (2017). Operatsii na fondovomu rynku tsinnykh paperiv: yevropeyskyi dosvid i porivniannia z rynkom kapitalu v Ukraini [Operations on the securities market: European experience and comparison with the capital market in Ukraine]. Nau-

kovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i to-rhivli = Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, 3, 96–101. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_3_14 [in Ukrainian].

5. Hryshko, O. O. (2017). Tendentsii rozvytku fondovoho rynku Ukrainy v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Trends in the Development of the Ukrainian Stock Market in the Context of European Integration Processes]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» = International Scientific Journal «Internauka», 15(1), 80–83. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15(1)_20) [in Ukrainian].

6. Kapeliushna, T. V. (2019). Analiz ta tendentsii rozvytku fondovoho rynku v Yevropeiskomu rehioni ta Ukraini [Analysis and trends in the development of the stock market in the European region and Ukraine]. Biznes Inform = Business Inform, 12, 290–296. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_12_43 [in Ukrainian].

7. Kytsiuk, I. V., & Shudruk, T. M. (2016). Rozvytok fondovoho rynku Ukrainy v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [The Development of the Ukrainian Stock Market in the Context of European Integration Processes]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 6(1), 155–158. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6\(1\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(1)_38) [in Ukrainian].

8. Klymenko, K. V. (2015). Rozvytok fondovoho rynku Ukrainy v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Development of the Ukrainian stock market in the context of European integration processes]. Ekonomika ta derzhava = Economy and State, 8, 63–71. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_8_16 [in Ukrainian].

9. Lupenko, Yu. V. (2018). Vdoskonalennia derzhavnogo rehuliuвання fondovoho rynku Ukrainy u vidpovidnosti do yevropeyskykh standartiv [Improving State Regulation of the Ukrainian Stock Market in Accordance with European Standards]. Oblik i finansy = Accounting and Finance, 1, 99–103. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_1_17 [in Ukrainian].

10. Rychka, M. A. (2017). Fondovyi rynek Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [The Ukrainian Stock Market in the Context of European Integration]. Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Econom-

ic Studies, 16, 16–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_16_5 [in Ukrainian].

11. Urban, O. A., Dziamulych, M. I., Chyzh, N. M. (2021). Osoblyvosti funktsionuvannia fondovoho rynku Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Features of the functioning of the Ukrainian stock market in the context of European integration]. Ekonomichnyi forum = Economic Forum, 2, 13–18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_4 [in Ukrainian].

12. Khyrbu, V. O. (2025). Stanovlennia fondovykh rynkiv u Skhidnii Yevropi ta Ukraini: kluchovi vidminnosti [The Development of Stock Markets in Eastern Europe and Ukraine: Key Differences]. Efektyvna ekonomika = Effective Economy, 4. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_97. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.95> [in Ukrainian].

13. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku [National Securities and Stock Market Commission]. <https://www.nssmc.gov.ua/> [in Ukrainian].

14. Fondova birzha Persha fondova torhovelna sistema [Stock Exchange First Stock Trading System]. <https://pfts.ua/> [in Ukrainian].

Дані про автора

Фролов Денис Сергійович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, відділ аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7376-1807>

e-mail: denysfrolov@ukr.net

Data about the author

Denys Frolov,

Ph.D, Department of International Trade Analysis and Forecasting, State Research Institute for Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine

e-mail: denysfrolov@ukr.net

Надходження статті до редакції 03.03.2026

Прийнято до друку 11.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Виклики та механізми адаптації міжнародної торгівлі України в контексті трансформації економічного та інституційного середовища

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних та прикладних засад, що визначають виклики, тенденції та механізми адаптації міжнародної торгової діяльності України. Це охоплює зміну логістичних маршрутів, інституційні трансформації, євроінтеграцію та відповідні стратегії підвищення конкурентоспроможності українського експорту в умовах глобальних змін та воєнного стану.

Метою статті є комплексний аналіз сучасних викликів міжнародної торгівлі України та визначення адаптаційних механізмів її розвитку. Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати динаміку експорту й імпорту у 2019–2024 роках; оцінити зміни географічної структури торговельних потоків; визначити чинники, що обмежують ефективність зовнішньоторговельної діяльності; обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У роботі використані методи статистичного аналізу, порівняння, системного та структурно–функціонального підходів, що дозволило оцінити тенденції розвитку зовнішньої торгівлі та виявити ключові дисбаланси.

Результати роботи. Встановлено наявність стійкого дефіциту торговельного балансу, суттєве скорочення експорту у 2022 році та поступову стабілізацію у 2023–2024 роках. Визначено домінуючу роль країн ЄС у структурі експорту та імпорту, а також зростання частки Китаю в імпортних поставках. Обґрунтовано необхідність диверсифікації ринків, модернізації виробництва, розвитку інноваційного експорту та вдосконалення логістичної інфраструктури.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади при формуванні зовнішньоторговельної політики, суб'єктами господарювання – для розробки експортних стратегій, а також у наукових дослідженнях і навчальному процесі з економічних дисциплін.

Висновки. Ефективність міжнародної торгівлі України в умовах структурних трансформацій залежить від впровадження системних адаптаційних заходів, спрямованих на диверсифікацію торговельних зв'язків, інноваційний розвиток та поглиблення євроінтеграції. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме зміцненню економічної стійкості та підвищенню конкурентоспроможності держави на світових ринках.

Ключові слова: міжнародна торгівля, експорт, імпорт, торговельний баланс, зовнішньоекономічна діяльність, євроінтеграція, конкурентоспроможність, адаптаційні механізми.

VALENTYNA KHACHATRIAN

OLENA KRASNYAK

Challenges and mechanisms of adaptation of Ukraine's international trade in the context of transformation of the economic and institutional environment

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied principles that determine the challenges, trends and mechanisms for adapting Ukraine's international trade activities. This includes changing logistics routes, institutional transformations, European integration and relevant strategies for increasing the competitiveness of Ukrainian exports in the context of global changes and martial law.

The purpose of the article is a comprehensive analysis of current challenges of international trade in Ukraine and the definition of adaptation mechanisms for its development. To achieve the goal, the following tasks were set: to analyze the dynamics of exports and imports in 2019–2024; to assess changes in the geographical structure of trade flows; to identify factors limiting the effectiveness of foreign trade activities; to substantiate areas for increasing competitiveness.

Research methods. The work used methods of statistical analysis, comparison, systemic and structural–functional approaches, which made it possible to assess trends in the development of foreign trade and identify key imbalances.

Results of work. The presence of a persistent trade balance deficit was established, a significant reduction in exports in 2022 and gradual stabilization in 2023–2024. The dominant role of EU countries in the structure of exports and imports was determined, as well as the growth of China's share in import supplies. The need for market diversification, modernization of production, development of innovative exports and improvement of logistics infrastructure was substantiated.

Field of application. The results obtained can be used by state authorities in the formation of foreign trade policy, by business entities – for the development of export strategies, as well as in scientific research and the educational process in economic disciplines.

Conclusions. The effectiveness of Ukraine's international trade in the context of structural transformations depends on the implementation of systemic adaptation measures aimed at diversifying trade relations, innovative development and deepening European integration. The implementation of the proposed directions will contribute to strengthening economic stability and increasing the competitiveness of the state in world markets.

Key words: international trade, export, import, trade balance, foreign economic activity, European integration, competitiveness, adaptation mechanisms.

Постановка проблеми. Міжнародна торгівля виступає однією з основних форм економічної співпраці між країнами, яка сприяє розширенню національних ринків, підвищення конкурентоспроможності економіки та активізацію інвестиційних процесів. Для України, як країни з відкритою економічною системою, інтеграція у світові торговельні процеси є визначальним чинником макроекономічної стабільності та передумовою довгострокового сталого розвитку. Водночас трансформація економіко–інституційного середовища, зумовлена посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією міжнародних торговельних відносин і загостренням геоекономічних та геополітичних викликів, істотно впливає на умови функціонування міжнародної торгівлі України, актуалізуючи необхідність формування ефективних адаптаційних механізмів її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий вклад у дослідження проблематики розвитку міжнародної торгівлі, зокрема в контексті трансформації економічного середовища, зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, у працях яких розкрито теоретичні засади функціонування зовнішньоторговельних відносин, проаналізовано сучасні виклики глобалізації, а також окреслено адаптаційні механізми інтеграції національних економік у світовий економічний простір. Проте, питання є актуальним враховуючи воєнні дії що продовжують руйнувати економіку країни.

У працях З. Атаманчука та Є. Кузьменко проведено всебічний аналіз стану та динаміки зовнішньої торгівлі України в умовах сучасних системних викликів. Автори обґрунтовують, що суттєві зміни в обсягах експорту, імпорту та показниках торговельного балансу є результатом поєднання внутрішніх структурних трансформацій національної економіки та дії зовнішніх дестабілізаційних чинників, серед яких визначальне місце посідає військова агресія російської федерації. Особливу увагу в дослідженні приділено впливу блокади морських портів, руйнування транспортно–логістичної інфраструктури та підвищення логістичних витрат, які призвели до значного скорочення обсягів експорту у ключових секторах економіки, передусім в аграрному виробництві, металургії та машинобудуванні, що, у свою чергу, посилює структурні дисбаланси зовнішньоторговельної діяльності країни [1].

О. Харчук у своїх наукових дослідженнях наголошує, що забезпечення конкурентоспроможних позицій України у системі міжнародної торгівлі потребує комплексного перегляду та модернізації внутрішньодержавної політики. При цьому особлива увага має приділятися адаптації національних економічних механізмів до динамічних змін зовнішнього економічного середовища, а також активному впровадженню актуальних управлінських практик, інноваційних технологічних рішень і сучасних інструментів регуляторного впливу у ключових сферах соціально–економіч-

ного розвитку держави, що сукупно сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на глобальних ринках [2, с. 10].

О. Кульганік підкреслює, що сучасний розвиток міжнародної торгівлі визначається впливом численних довгострокових чинників, які формуються як на рівні глобальної економічної системи, так і під впливом специфічних потреб та тенденцій світового ринку. За її спостереженням, динаміка міжнародних торговельних потоків та структура зовнішньоекономічних зв'язків держав істотно корелюють із глобальними економічними процесами, технологічними інноваціями, змінами у споживчих пріоритетах, а також зі стратегіями інтеграції країн у міжнародні торговельні мережі [3].

У своїх дослідженнях А. Мазаракі та Т. Мельник підкреслюють, що розвиток міжнародної торгівлі зумовлюється низкою комплексних чинників, які взаємопов'язані та взаємно підсилюють один одного. Серед ключових факторів автори виділяють поглиблення та розширення міжнародного поділу праці в поєднанні з процесами інтернаціоналізації виробництва, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів і спеціалізації економічних суб'єктів на світовому ринку. Визначальну роль відіграє впровадження досягнень науково-технічної революції, яке проявляється через модернізацію основних засобів виробництва, створення нових видів продукції, формування перспективних економічних секторів та вдосконалення традиційних галузей [4, с. 7]. Окрему увагу автори приділяють активізації діяльності транснаціональних корпорацій, що формують значну частку міжнародних торговельних потоків, а також лібералізації зовнішньої торгівлі, яка передбачає зменшення чи повне усунення тарифних і нетарифних перешкод, створення вільних економічних зон і спільних підприємств. Важливим аспектом є розвиток економічної інтеграції, що реалізується через формування зон вільної торгівлі, впровадження єдиного тарифного режиму для країн-партнерів, створення спільних ринків та валютно-економічних союзів, що сприяє координації економічної політики та підвищенню конкурентоспроможності учасників міжнародної торгівлі [4, с. 10].

З. Атаманчук та Є. Кузьменко зазначають, що ефективно вирішення актуальних завдань у сфері зовнішньої торгівлі вимагає системного підходу, який включає в себе диверсифікацію експортної діяльності, розвиток сектора послуг,

удосконалення логістичної інфраструктури та активізацію співпраці з міжнародними партнерами. Впровадження цих заходів сприятиме забезпеченню довгострокової економічної стабільності України та зміцненню її конкурентних позицій на міжнародному ринку [1].

Таким чином, комплексний вплив зазначених чинників визначає сучасну динаміку міжнародних торговельних процесів і створює основи для забезпечення сталого економічного розвитку країн, що активно інтегруються у глобальні ринки.

На нашу думку, у сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі особливу значущість набуває її аналіз у контексті нових економічних і соціально-політичних реалій, що сформувалися під впливом процесів глобалізації та інтеграції на світові ринки. У таких умовах міжнародна торгівля розглядається не лише як простий обмін товарами й послугами, а як комплексна система, що охоплює взаємодію суб'єктів на різних рівнях – від окремих підприємств і споживачів до державних органів, регуляторних інституцій та міжнародних організацій. Такий системний підхід дозволяє враховувати як мікроекономічні аспекти, пов'язані з поведінкою окремих господарюючих суб'єктів, так і макроекономічні детермінанти, що формують структуру, динаміку та результативність зовнішньоторговельних потоків у глобальному масштабі. У цьому сенсі міжнародна торгівля виступає ключовим механізмом інтеграції національної економіки у світову, забезпечуючи одночасно координацію економічних, технологічних і регуляторних процесів на різних рівнях.

Мета статті – здійснити комплексний аналіз сучасних викликів міжнародної торгівлі України в умовах трансформації економічного та інституційного середовища та визначити ефективні адаптаційні механізми, які забезпечують стійкість зовнішньоторговельних потоків, підвищення конкурентоспроможності економіки країни та сприяння інтеграції України у світові ринки.

Виклад основного матеріалу. Аналіз зовнішньої торгівлі виступає ключовим інструментом оцінки економічного розвитку держави та її здатності адаптуватися до глобальних змін і геополітичних викликів, характерних для сучасного міжнародного середовища. У випадку України, зовнішньоторговельна діяльність є не лише показником рівня інтеграції національної економіки у світове господарство, а й важливим ме-

ханізмом підвищення її конкурентоспроможності, структурної стійкості та здатності протистояти зовнішнім шокам. Через аналіз торговельних потоків, концентрації партнерів і секторних пропорцій можна виявити потенційні ризики та на прямі адаптаційних стратегій, що забезпечують економічну стабільність і сприяють сталому розвитку країни в умовах трансформації економіко-інституційного середовища.

Досліджуваний період 2019–2024 років є особливо репрезентативним для аналізу української економіки, оскільки він охоплює низку трансформаційних подій, які суттєво вплинули на зовнішньоторговельні відносини країни. Серед них – політична та економічна трансформація після подій 2019 року, військовий конфлікт на сході України та інтеграція в європейський економічний простір завдяки впровадженню Угоди про асоціацію з ЄС, макроекономічна стабілізація та структурні зміни у промисловості й енергетиці. Окреслені фактори визначили нові пріоритети зовнішньоторговельної політики, вплинули на структуру та географію експорту й імпорту, а також підкреслили необхідність адаптаційних механізмів для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у глобальному середовищі.

Аналіз торгівлі товарами, які складають основну частину зовнішньоторговельного обігу України, свідчить про постійний дефіцит торговельного балансу впродовж усього періоду дослідження (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 демонструє, що після помірного зростання експорту товарів у 2019 році та різкого стрибка в 2021 році, зумовленого сприятливими умовами на світових сировинних ринках, у 2022 році обсяги експорту суттєво скоротилися. Основною причиною цього стало повномасштабне військове вторгнення, яке призвело до руйнації виробничої і транспортної інфраструктури, блоку-

вання морських портів та окупації значних територій. Імпорт товарів також зазнав змін, проте його зниження в 2022 році було менш значним у порівнянні з падінням експорту, що спричинило рекордне збільшення негативного сальдо торговельного балансу. У 2023–2024 роках спостерігалася часткова стабілізація та поступове відновлення експорту. Це стало можливим завдяки адаптації українських експортерів до нових обставин, розвитку альтернативних логістичних маршрутів, включно з активним використанням дунайських портів, а також роботі тимчасового морського коридору під контролем України.

Імпорт товарів продовжував демонструвати стрімке зростання, що сприяло подальшому збільшенню торговельного дефіциту. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році обсяг експорту досяг 41733,1 млн доларів США, перевищивши показник попереднього року на 15,3%. Водночас імпорт збільшився на 11,3%, досягнувши 70751,2 млн доларів США. Як наслідок, негативне сальдо торговельного балансу склало 29018,1 млн доларів США, що вказує на значний дисбаланс між експортом та імпортом у процесі поступового відновлення після кризових періодів [6].

В останні роки структура зовнішньої торгівлі України зазнала значних трансформацій, обумовлених комплексом економічних і геополітичних чинників. Серед головних причин цих змін більшість авторів виділяють військову агресію російської федерації, втрату традиційних ринків збуту та стратегічну переорієнтацію на ринки країн Європи. Вплив зазначених факторів проявився у зміні напрямів торговельних потоків, перегляді структури експорту й імпорту, а також у коливаннях торговельного балансу держави.

На рис. 1 представлено динаміку змін у експорті та імпорті товарів України за період січень–сер-

Таблиця 1. Динаміка основних показників зовнішньої торгівлі товарами України за період 2019–2024 років, млн доларів США

Рік	Експорт товарів	Імпорт товарів	Сальдо зовнішньої торгівлі товарами	Товарообіг товарів
2019	50065	60779	-10714	110844
2020	49216	54203	-4987	103419
2021	68090	72820	-4730	140910
2022	44150	55560	-11410	99710
2023	36177	63509	-27332	99686
2024	41733	70751	-29018	112484

Джерело: розраховано авторами на основі [5]

пень 2021–2025 років. Подана інформація дає можливість простежити тенденції зростання і спаду зовнішньоторговельних операцій, що дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів та адаптаційних процесів на економіку країни. Проведений аналіз допомагає виділити ключові аспекти, які потребують державного втручання, та окреслити шляхи розвитку галузей, орієнтованих на експорт, у контексті інтеграції України у світову економіку.

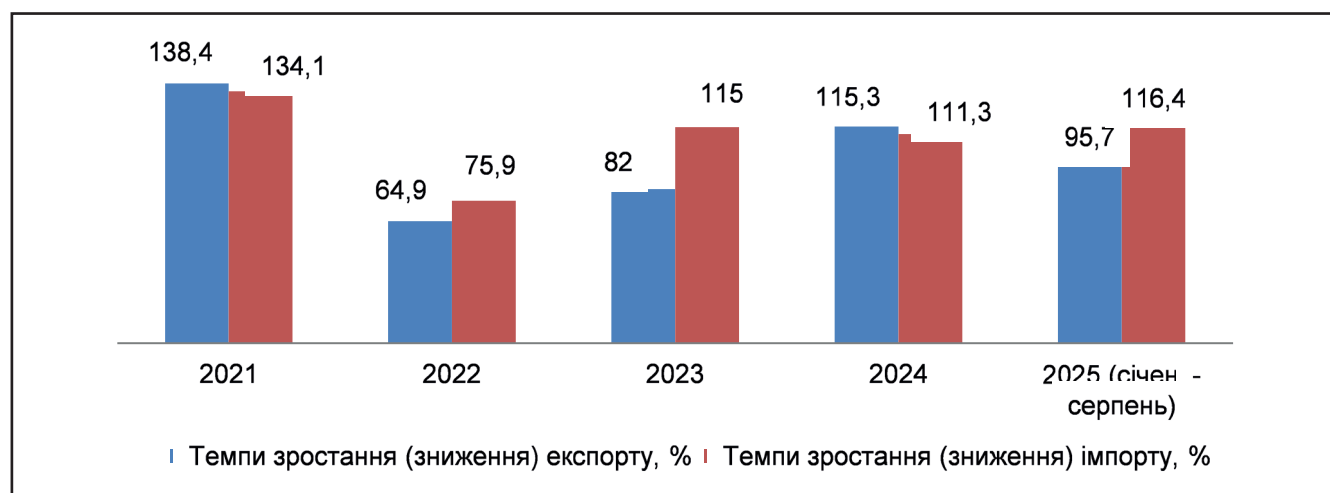
До 2021 року відбулось активне зростання зовнішньої торгівлі, імпорту зростав швидше за експорт. З початком повномасштабного вторгнення з лютого 2022 по січень 2023 року аналіз обох показників показав різке падіння. Період 2023 року вказує на стабілізацію зовнішньої торгівлі, проявом є поступове зростання експорту та імпорту. Вперше експорт зріс швидше за імпорту у період 2024 року – позитивна тенденція для торгового балансу країни.

За період січень–серпень 2025 року експорт товарів склав 26 406,0 млн доларів США, що становить 95,7% від рівня аналогічного періоду 2024 року. Імпорт при цьому досяг 52634,3 млн доларів, збільшившись на 16,4%. Дефіцит зовнішньоторговельного балансу склав 26228,3 млн доларів, що є більш значним показником порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Коефіцієнт покриття імпорту експортом у січні–серпні 2025 року дорівнював 0,50 проти рівня 0,61 за той самий період 2024 року, дані без врахування тимчасово окупованих територій Автономної Республіки Крим, міста Севастополя, а також районів у Донецькій і Луганській областях, що перебувають під тимчасовою окупацією.

Зовнішньоторговельна діяльність України охоплює співпрацю з партнерами з 222 країн світу, що відображає високий рівень інтеграції національної економіки у глобальні ринки. На сучасному етапі розвитку зовнішньої торгівлі визначальним трендом є євроінтеграційна спрямованість, що проявляється у значній частці торгівельного обороту з країнами Європейського Союзу. Так, близько 60–65% загального обсягу зовнішньоторговельних операцій припадає на держави–члени ЄС, серед яких особливо виділяються Польща, Німеччина, Італія, Румунія та Нідерланди, що відображає процеси переорієнтації національної економіки на західні ринки та зміцнення економічних і торговельних зв'язків у рамках європейської інтеграції.

Згідно з інформацією, наданою Національним інститутом стратегічних досліджень (НІСД), Європейський Союз продовжує залишатись ключовим партнером України у формуванні географічної структури зовнішньоторговельного обороту товарами. Водночас спостерігається поступове зменшення його частки, що пов'язано зі скороченням товарообігу на 8,1%. Зокрема, у першому півріччі 2024 року частка ЄС складала 59,5%, у той час як за аналогічний період 2025 року вона знизилася до 50,8%. Водночас, незважаючи на зниження, Європейський Союз залишається лідером як у структурі експорту товарів (57,5%), так і імпорту (47,3%) (табл. 2), що засвідчує його стратегічну важливість для зовнішньоторговельної діяльності України.

Дослідження географічної структури зовнішньоторговельного обороту України за I півріччя 2025 року здійснено на основі інформації, наданої Державною митною службою України (табл. 2).



Рисунки 1. Структура зовнішньої торгівлі України товарами, %

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

Таблиця 2. Оцінка географічної структури експорту та імпорту товарів України за перше півріччя 2025 року, %

Експорт		Імпорт	
Країна	Частка в експорті, %	Країна	Частка в імпорті, %
Країни ЄС	57,5	Країни ЄС	47,3
Туреччина	8,6	Китай	21,3
Країни СНД	4,8	Туреччина	6,6
Китай	4,2	США	6,0
Єгипет	3,9	Велика Британія	1,9
США	2,7	Індія	1,8
Індія	2,0	Швейцарія	1,5
Алжир	1,7	Японія	1,3
Велика Британія	1,5	В'єтнам	1,2
Ліван	1,2	Південна Корея	1,1
Саудівська Аравія	1,0	Країни СНД	1,0
Інші країни	10,9	Інші країни	9,0

Джерело: сформовано на основі [8].

Згідно з даними табл. 2, дослідження географічної структури зовнішньої торгівлі товарами України за перше півріччя 2025 року відзначається значною концентрацією основних торговельних потоків. У структурі експорту провідна роль належить країнам Європейського Союзу (57,5 %), що підкреслює їх стратегічну важливість для української економіки. Серед інших помітних напрямків експорту – Туреччина (8,6 %), країни СНД (4,8 %) та Китай (4,2 %). У свою чергу, США, Індія, Єгипет та країни Близького Сходу займають менші, але стабільні частки, які варіюються в межах 1,0–3,9 %.

У структурі імпорту домінує Китай (21,3 %), що підкреслює його ключову роль як постачальника промислових товарів. Країни ЄС забезпечують 47,3 % імпортних поставок, що свідчить про тісну економічну взаємодію з Європою. Інші значні постачальники – Туреччина (6,6 %) та США (6,0 %), тоді як решта країн забезпечують менші частки (1,0–1,9 %).

Таким чином, зовнішньоторговельна діяльність України характеризується високою залежністю від країн ЄС як у експорті, так і в імпорті, а також концентрацією імпортних потоків від Китаю. Це вказує на необхідність подальшої диверсифікації торговельних партнерів для підвищення стабільності зовнішньої торгівлі.

Незважаючи на наявність позитивних тенденцій у динаміці міжнародної торгівлі України, існує низка чинників, які обмежують її ефективність та потенціал зростання:

- нестабільність зовнішньоекономічних зв'язків, зумовлена воєнними діями;

- логістичні бар'єри та суттєві транспортні втрати;

- обмеження у доступі до фінансових ресурсів та кредитних інструментів;

- складність проходження сертифікаційних процедур для експорту на ринок Європейського Союзу;
- недостатній рівень технологічного оснащення та низька інноваційна активність виробничих секторів.

Дефіцит торговельного балансу України залишається актуальною проблемою, особливо у сферах промислової продукції та енергоносіїв. Перспективи розвитку зовнішньої торгівлі країни нерозривно пов'язані з післявоєнним економічним відновленням, інтеграцією в європейський ринок і поступовою цифровізацією економіки. У цьому контексті ключовими напрямками повинні стати:

- розширення співпраці з Європейським Союзом шляхом впровадження положень Угоди про асоціацію та більш активну участь у внутрішньому ринку ЄС;

- збільшення обсягів зовнішньоторговельної взаємодії з країнами Близького Сходу, Азії та Африки;

- сприяння розвитку інноваційного експорту, особливо в сферах інформаційних технологій, біотехнологій і «зеленої» енергетики;

- покращення конкурентоспроможності вітчизняних виробників шляхом модернізації виробництва та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів;

- посилення участі в глобальних виробничих і торговельних ланцюгах шляхом залучення прямих іноземних інвестицій та організації спільних підприємств.

Висновки

Міжнародна торгівля продовжує залишатися визначальним чинником економічного розвитку України, особливо в умовах трансформації економічного та інституційного середовища та глобальної невизначеності. Ефективність зовнішньоторговельної діяльності значною мірою залежить від здатності державних інституцій та суб'єктів господарювання адаптуватися до нових викликів, впроваджувати цифрові та інноваційні рішення, а також розвивати стратегічні партнерські зв'язки з провідними економіками світу.

Отже, беручи до уваги економічну ситуацію в країні, актуальними механізмами адаптації є такі напрями:

- розширення інтеграції у європейський економічний простір через впровадження положень Угоди про асоціацію та активну взаємодію з внутрішнім ринком ЄС;
- диверсифікація зовнішньоторговельних зв'язків, особливо з країнами Близького Сходу, Азії й Африки;
- розвиток інноваційно-орієнтованого експорту, зокрема у сферах ІТ, біотехнологій та відновлюваної енергетики;
- підвищення конкурентоспроможності національних підприємств шляхом модернізації виробничих процесів, сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів та інтегрування до світових ланцюгів виробництва.

Застосування адаптаційних заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності України на світових ринках, підвищенню стійкості економіки та ефективнішому використанню потенціалу міжнародної торгівлі в умовах структурних та інституційних змін.

Список використаних джерел:

1. Атаманчук З.А., Кузьменко Є.Г. Виклики та можливості розвитку зовнішньої торгівлі України під час війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5703/5645> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-62>
2. Харчук О.Г. Міжнародна торгівля України: стан та перспективи розвитку. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 7–11. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/4.pdf DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-27>

3. Кульганік О.М. Сучасні процеси міжнародної торгівлі України в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/73.pdf DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.71>

4. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Сучасні тенденції та чинники розвитку зовнішньої торгівлі України. Держава та економіка. 2011. № 2, С. 5–14. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2011/02/1.pdf>

5. Товарна структура експорту та імпорту України у 2021–2024 роках. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859650-tovarna-struktura-eksportu-ta-importu-ukraini-u-20212024-roku.html>

6. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rikekspres-vypusk>

7. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки I півріччя 2025 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-i-pivrichchya>

8. Державна митна служба України. Робота Митниці в умовах воєнного стану. URL: <https://customs.gov.ua/>

References:

1. Atamanchuk Z.A., Kuzmenko Ye.H. Vyklyky ta mozhlyvosti rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy pid chas viiny [Challenges and opportunities for the development of Ukraine's foreign trade during the war]. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. Vyp. 72. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5703/5645> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-62>
2. Kharchuk O.H. Mizhnarodna torhivlia Ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku [International trade of Ukraine: status and development prospects]. Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. 2019. T. 30 (69). № 4. Retrieved from https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/4.pdf DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-27>
3. Kulhanik O.M. Suchasni protsesy mizhnarodnoi torhivli Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Modern processes of international trade of Ukraine in the context of globalization]. Efektyvna ekonomika. 2019. № 10. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/73.pdf DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.71>
4. Mazaraki A.A., Melnyk T.M. Suchasni tendentsii ta chynnyky rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy [Current trends and factors of development of foreign

trade of Ukraine]. *Derzhava ta ekonomika*. 2011. № 2. S. 5–14. Retrieved from <http://visnik.knute.edu.ua/files/2011/02/1.pdf>

5. Tovar na struktura eksportu ta importu Ukrainy u 2021–2024 rokakh [Commodity structure of Ukraine's exports and imports in 2021–2024]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859650-tovar-na-struktura-eksportu-ta-importu-ukraini-u-2021-2024-roku.html>

6. Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy za 2024 rik (ekspres-vypusk) [Ukraine's foreign trade in goods for 2024 (express edition)]. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rikeyekspres-vypusk>

7. Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy: pidsumky I pivrichchia 2025 roku [Ukraine's foreign trade in goods: results of the first half of 2025]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-i-pivrichchya>

8. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. Robota Mytnytsi v umovakh voiennoho stanu [State Customs Service of Ukraine. Work of the Customs in martial law conditions]. Retrieved from <https://customs.gov.ua/>

Дані про авторів

Хачатрян Валентина Валентинівна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій Вінницького тор-

говельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-3223>

e-mail: v.khachatrian@vtei.edu.ua

Красняк Олена Петрівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1645-1431>

e-mail: krasnyaklena@gmail.com

Data about the authors

Valentyna Khachatrian,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Innovative Economics and Digital Technologies Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

e-mail: v.khachatrian@vtei.edu.ua

Olena Krasnyak,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associated Professor of the Department of Economics and International Relations Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

e-mail: krasnyaklena@gmail.com

Надходження статті до редакції 03.03.2026

Прийнято до друку 11.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК: 339.138:330.322

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.3.2026.38-47>

ПЛАХОТНІКОВА Л. О.

Вплив міжнародного маркетингу на формування інвестиційної привабливості сучасних компаній

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами: цифровою революцією, зміною векторів глобалізації та посиленням геополітичної нестабільності. У таких умовах боротьба за інвестиційні ресурси стає дедалі жорсткішою. Традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості, що базуються виключно на аналізі бухгалтерської звітності та рентабельності, вже не дають повної картини для потенційного інвестора.

Сьогодні інвестори шукають не лише прибуток, а й стабільність, передбачуваність та відповідність глобальним трендам (наприклад, ESG-стандартам). Саме тому міжнародний маркетинг трансформується з інструменту збуту товарів у стратегічний інструмент «продажу» самої компанії як надійного об'єкта для вкладення капіталу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових маркетингових механізмів, які дозволять сучасним підприємствам ефективно доносити свою цінність на міжнародній арені.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз впливу інструментів міжнародного маркетингу на рівень інвестиційної привабливості компаній, а також розробка рекомендацій щодо їх використання в умовах глобальних змін.

Методи дослідження. У статті використано діалектичний підхід до наукового пізнання, методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення даних. Дослідження ґрунтується на системному підході до розглянутих проблем, що передбачає вивчення їх взаємозв'язків і закономірностей розвитку.

Результати дослідження. Визначено роль та механізми впливу міжнародного маркетингу на формування інвестиційної привабливості сучасних компаній в умовах глобальних трансформацій та обґрунтовано, що в сучасних реаліях фінансові показники діяльності підприємства перестають бути єдиним критерієм для інвесторів. Особливу увагу приділено нематеріальним факторам: репутаційному капіталу, інвестиційному брендингу та прозорості комунікацій. У роботі проаналізовано інструменти маркетингу, які дозволяють компаніям ефективно позиціонувати себе на світових ринках капіталу та мінімізувати ризики, пов'язані з глобальною нестабільністю. Визначено, що інтеграція маркетингових стратегій в інвестиційну діяльність є критичною умовою для забезпечення сталого розвитку та підвищення ринкової капіталізації підприємств.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані як основа для подальших науково-теоретичних і науково-методологічних розробок у сфері міжнародного

маркетингу та інвестиційного менеджменту, а також застосовані в практичній діяльності сучасних компаній для підвищення їх інвестиційної привабливості, формування інвестиційного брендингу та розширення присутності на міжнародних ринках капіталу.

Висновки. Систематизація науково–теоретичних знань щодо впливу міжнародного маркетингу на формування інвестиційної привабливості сучасних компаній, а також дослідження відповідних закономірностей розвитку дозволяють сформулювати наукову основу для подальшого вивчення та вдосконалення механізмів залучення інвестицій в умовах глобальних економічних трансформацій.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, інвестиційна привабливість, глобальні трансформації, інвестиційний брендинг, ринкова капіталізація, стратегічні комунікації, інвесторські відносини (IR).

LARISA PLAKHOTNIKOVA

The impact of international marketing on the formation of investment attractiveness of modern companies

Relevance of the research topic. The current stage of development of the global economy is characterized by profound transformational processes, including the digital revolution, changes in globalization vectors, and increasing geopolitical instability. In such conditions, competition for investment resources is becoming increasingly intense. Traditional approaches to assessing investment attractiveness, based solely on financial statements analysis and profitability indicators, no longer provide a complete picture for potential investors.

Today, investors seek not only profitability but also stability, predictability, and alignment with global trends (for example, ESG standards). Therefore, international marketing is transforming from a mere sales tool into a strategic instrument for «selling» the company itself as a reliable investment object. The relevance of this study is driven by the need to identify new marketing mechanisms that enable modern enterprises to effectively communicate their value on the international stage.

The aim of the study. The purpose of the article is to provide a theoretical justification and analyze the impact of international marketing tools on the level of investment attractiveness of companies, as well as to develop recommendations for their application under conditions of global change.

Research methods. The article employs a dialectical approach to scientific cognition, as well as methods of analysis, synthesis, comparison, and data generalization. The study is based on a systematic approach to the examined problems, which involves analyzing their interconnections and development patterns.

The results. The role and mechanisms of the influence of international marketing on the formation of investment attractiveness of modern companies under conditions of global transformations have been identified. It has been substantiated that in today's reality, financial performance indicators are no longer the sole criterion for investors.

Special attention is given to intangible factors such as reputational capital, investment branding, and communication transparency. The study analyzes marketing tools that enable companies to effectively position themselves in global capital markets and minimize risks associated with global instability. It has been established that the integration of marketing strategies into investment activities is a critical condition for ensuring sustainable development and increasing market capitalization of enterprises.

Field of application of results. The results of the study can be used as a basis for further scientific, theoretical, and methodological research in the fields of international marketing and investment management. They can also be applied in the practical activities of modern companies to enhance investment attractiveness, develop investment branding, and expand presence in international capital markets.

Conclusions. The systematization of scientific and theoretical knowledge on the impact of international marketing on the formation of investment attractiveness of modern companies, as well as the study of relevant development patterns, provides a scientific foundation for further research and improvement of investment attraction mechanisms under conditions of global economic transformations.

Keywords: international marketing, investment attractiveness, global transformation, investment branding, market capitalization, strategic communications, investor relations (IR).

Постановка проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень у сфері інвестиційного менеджменту та корпоративних фінансів, роль маркетингового інструментарію у процесі залучення іноземного капіталу залишається недостатньо дослідженою та часто недооціненою. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції за інвестиційні ресурси спостерігається суттєвий розрив між фінансовою стратегією компаній та їх маркетинговою активністю на міжнародних ринках, що знижує загальну ефективність формування інвестиційної привабливості.

Практика діяльності глобальних корпорацій, зокрема Amazon, демонструє, що інвестиційна привабливість визначається не лише фінансово-економічними показниками, а й здатністю компанії формувати сильний глобальний бренд, ефективно вибудовувати довіру інвесторів через систему комунікації компанії з інвесторами та фінансовими ринками. При цьому міжнародний маркетинг у таких компаніях виконує не лише функцію просування продуктів і сервісів, а й стає інструментом формування сприйняття компанії як технологічного лідера, інноваційної екосистеми та довгострокового об'єкта інвестування.

Разом із тим, для значної кількості підприємств, особливо середнього та нового технологічного бізнесу, характерною є відсутність інтеграції маркетингових стратегій у загальну інвестиційну політику. Це призводить до недостатнього використання потенціалу міжнародного маркетингу у формуванні репутаційного капіталу, інвестиційного брендингу та підвищенні прозорості діяльності компанії на глобальному рівні.

Таким чином, актуальною науковою проблемою є необхідність теоретичного обґрунтування та практичного узгодження інструментів міжнародного маркетингу з механізмами залучення інвестицій, а також визначення їх впливу на довгострокову інвестиційну привабливість сучасних компаній у контексті глобальних економічних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання міжнародного маркетингу та інвестиційної діяльності висвітлені у працях таких вчених, як О. Канищенко, Н. Куденко, Д. Лук'яненко, А. Старостіна, Т. Решетілова, О. Чигрин. Проблемі формування інвестиційної привабливості компаній досліджували М. Портер, Д. Аакер, Ж. Ламбен, К. Келлер. Проте в умовах сучасних глобальних трансформацій роль маркетингових

досліджень як інструменту забезпечення інвестицій потребує додаткового вивчення.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі міжнародного маркетингу у формуванні інвестиційної привабливості сучасних компаній, а також аналіз механізмів його впливу на залучення іноземного капіталу та дослідженню практичного досвіду глобальних корпорацій, зокрема Amazon, з метою виявлення ефективних інструментів міжнародного маркетингу та розробки рекомендацій щодо їх інтеграції в інвестиційну стратегію підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Міжнародний маркетинг розглядається як система планування, координації та реалізації маркетингової діяльності компанії на зовнішніх ринках з урахуванням специфіки міжнародного середовища, культурних відмінностей та глобальної конкуренції. У науковій літературі він визначається як розширення традиційного маркетингу, що передбачає адаптацію або стандартизацію продуктів, цінової політики, комунікацій та каналів розподілу на глобальному рівні [1, 2].

Інвестиційна привабливість підприємства трактується як сукупність фінансових і нефінансових характеристик компанії, що визначають її здатність залучати капітал на вигідних умовах. До традиційних критеріїв відносять прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість, однак сучасні дослідження підкреслюють зростання значення стратегічних і нематеріальних факторів [3, 4]. У контексті глобалізації інвестори дедалі більше орієнтуються на довгострокову стійкість бізнес-моделі, прозорість управління та репутацію компанії.

Особливу роль у формуванні інвестиційної привабливості відіграють нематеріальні фактори, зокрема бренд, корпоративна репутація та система інвесторських відносин – IR (Investor Relations). Сильний бренд підвищує довіру до компанії та знижує сприйняття ризиків, тоді як позитивна репутація сприяє формуванню стабільної бази інвесторів [5]. Інвесторські відносини виступають каналом стратегічної комунікації між компанією та фінансовим ринком, забезпечуючи прозорість, регулярність і достовірність інформації, що є критично важливим для оцінки компанії інвесторами [6].

Сучасні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості виходять за межі виключно фінансового аналізу. Все більшого значення набувають ESG-критерії (Environmental, Social, Governance),

які відображають екологічну відповідальність, соціальну політику та якість корпоративного управління [7, 8]. Крім того, застосовуються комплексні рейтингові системи та багатофакторні моделі оцінювання, що інтегрують як фінансові, так і нефінансові показники. Такі підходи дозволяють сформувати більш об'єктивну та всебічну оцінку інвестиційної привабливості підприємства, оскільки враховують не лише класичні фінансові індикатори (прибутковість, ліквідність, рівень заборгованості), але й стратегічні нематеріальні характеристики, що підтверджується у працях з корпоративних фінансів та оцінки бізнесу [3, 4, 6].

Одним із найпоширеніших інструментів є ESG–рейтингові системи, які базуються на оцінюванні діяльності компаній за трьома складовими: екологічною (Environmental), соціальною (Social) та управлінською (Governance). Такі рейтинги формуються міжнародними аналітичними агентствами, зокрема MSCI та Sustainalytics, і використовуються інституційними інвесторами для оцінки довгострокових ризиків, рівня сталості бізнес–моделі та корпоративної відповідальності [7, 8].

Поряд із цим, у практиці інвестиційного аналізу застосовуються багатофакторні скорингові моделі, які передбачають зважування різних груп показників із формуванням інтегрального індексу інвестиційної привабливості. До таких моделей включаються фінансові показники ефективності, ринкова позиція компанії, інноваційний потенціал, якість корпоративного управління, а також репутаційний капітал і сила бренду [3, 4, 6].

У цьому контексті міжнародний маркетинг стає важливим інструментом формування інвестиційної привабливості, оскільки забезпечує стратегічне позиціонування компанії на глобальному ринку капіталу, впливає на її репутаційний капітал та рівень довіри з боку інвесторів.

Згідно з класичними підходами до глобального маркетингу, його ключова роль полягає у створенні цінності бренду на міжнародному рівні та формуванні довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, отже, довіра інвесторів формується на основі не лише фінансових результатів, а і якісних характеристик компанії, зокрема її позиціонування на ринку та рівня відкритості інформації, що безпосередньо впливає на зменшення сприйнятих ризиків інвестування [3, 6].

Важливим механізмом є інвестиційний брендинг та корпоративна репутація, які формують

довгострокове уявлення про компанію як надійного та стабільного емітента капіталу. Сильний бренд зменшує невизначеність для інвесторів, тоді як позитивна репутація підвищує рівень довіри та сприяє зростанню ринкової вартості компанії [5]. У наукових дослідженнях підкреслюється, що бренд є одним із ключових нематеріальних активів, який безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість бізнесу. Так, про капіталізацію бренду Девідом Аакер пише, що сильний бренд – це не лише інструмент продажу товарів, а стратегічний актив компанії, що безпосередньо впливає на її ринкову вартість [13]. Згідно з його концепцією, капітал бренду є сукупністю активів, що додають вартості компанії і означає, що розвинена маркетингова стратегія трансформує бренд у фінансовий актив, який підвищує котирування акцій на міжнародних біржах. Своєю чергою, М. Портер наголошує на важливості диференціації, яку неможливо забезпечити без глибоких маркетингових досліджень глобального ринку [14].

Особливу роль відіграють стратегічні комунікації та система інвесторських відносин (IR), які забезпечують постійний діалог між компанією та фінансовим ринком. Такі відносини виступають каналом передачі достовірної інформації про фінансовий стан, стратегію розвитку та перспективи компанії, що є критично важливим для прийняття інвестиційних рішень [6]. Використання цифрових платформ, соціальних медіа та аналітичних інструментів дозволяє компаніям оперативно взаємодіяти з інвесторами, формувати глобальний імідж та підвищувати прозорість своєї діяльності. Це особливо важливо для транснаціональних корпорацій, які функціонують у висококонкурентному середовищі та потребують постійного підтримання довіри на міжнародних ринках капіталу [2; 7].

Таким чином, міжнародний маркетинг через комплекс взаємопов'язаних механізмів: довіри, брендингу, стратегічних комунікацій та цифрової взаємодії суттєво впливає на формування інвестиційної привабливості сучасних компаній.

Яскравим прикладом впливу маркетингової стратегії на інвестиційну привабливість є компанія Amazon, яка на сьогодні є однією з провідних транснаціональних корпорацій світу, що здійснює діяльність у сферах електронної комерції, хмарних технологій, цифрових сервісів та штучного інтелекту, протягом тривалого періоду демонструвала мінімальні показники прибутковості (табл. 1)

Таблиця 1. Динаміка фінансових показників та масштабування Amazon

Рік	Виручка (млрд дол. США)	Прибуток	Ключова характеристика розвитку
1997	0,15	збиток	IPO, початок масштабування e-commerce
2000	2,76	збиток	активне розширення ринку, dot-com криза
2003	~5,3	+0,035 млрд (перший прибуток)	перехід до прибутковості після довгого інвестування
2005	8,5	невеликий прибуток	зростання частки ринку електронної комерції
2010	34,2	стабільний прибуток	глобальна експансія, логістика
2014	89,0	зростаючий прибуток	розвиток платформної моделі
2020	386,1	значний прибуток	COVID-19 → різке зростання e-commerce
2024	>630	високий прибуток	домінування e-commerce + AWS + реклама

Джерело: сформовано автором на основі [10, 15–19]

[9, 10], проте завдяки чіткому маркетинговому позиціонуванню як глобального лідера e-комерції та фокусу на клієнтському досвіді (Customer Obsession) невпинно збільшувала ринкову капіталізацію. Це підтверджує вплив маркетингової стратегії на довіру інвесторів до стратегічного курсу компанії і має вирішальне значення в умовах глобальних трансформацій.

Представлена динаміка підтверджує, що Amazon, протягом тривалого періоду з 1994 року по 2003 рік, функціонувала в умовах низької або негативної прибутковості, свідомо реінвестуючи кошти у розширення ринку, логістичну інфраструктуру та клієнтську базу. Водночас компанія демонструвала стабільне зростання виручки, що свідчить про агресивну стратегію захоплення ринкової частки. Особливістю розвитку Amazon є стратегічний пріоритет розширення частки ринку над короткостроковою прибутковістю. У перші роки діяльності компанія демонструвала низькі або від'ємні фінансові результати, однак свідомо інвестувала у масштабування бізнесу, розвиток інфраструктури та залучення користувачів. Завдяки ефективній маркетинговій комунікації з інвесторами було сформовано розуміння того, що довгострокова ринкова експансія, ефект мережі та зростання клієнтської бази є більш значущими індикаторами вартості бізнесу, ніж поточний бухгалтерський прибуток. Це дозволило компанії закріпити позицію глобального технологічного лідера.

У подальшому періоді, після 2010 року, Amazon перейшла до моделі платформної економіки, де ключову роль почали відігравати масштаб екосистеми, AWS та цифрові сервіси. Це підтверджує, що в умовах цифрової економіки саме зростання ринку та екосистеми, а не короткостроковий прибуток, є основним індикатором інвестиційної

привабливості компанії. Так, За даними фінансової звітності компанії, її річна виручка у 2025 році перевищила 716 млрд дол. США, а операційний прибуток становив понад 80 млрд дол. США, що свідчить про високу ефективність бізнес-моделі та масштабованість операцій [10, 11].

Маркетингова модель компанії Amazon базується на принципах клієнтоорієнтованості, цифрової персоналізації та розвитку платформної екосистеми. Компанія активно застосовує data-driven підхід, алгоритмічні рекомендаційні системи та багатоканальні цифрові комунікації, що забезпечує формування довгострокової клієнтської лояльності та посилення глобального бренду. Для її системного аналізу доцільно застосовувати модель Business Model Canvas (BMC) у таблиці 2 [10, 15–19], яка охоплює дев'ять взаємопов'язаних структурних елементів і дозволяє комплексно оцінити механізми створення, доставки та монетизації цінності.

У межах цієї моделі ключовим елементом є ціннісна пропозиція, що для Amazon полягає у забезпеченні широкого асортименту товарів, конкурентних цін, швидкої доставки та доступу до цифрових сервісів, включаючи хмарні рішення Amazon Web Services. Важливим аспектом є також зручність користування платформою, зокрема через спрощені механізми покупки та персоналізацію взаємодії з клієнтом.

Сегменти споживачів компанії охоплюють кілька ключових груп: масових покупців, продавців маркетплейсу, корпоративних клієнтів і користувачів цифрового контенту. Така диверсифікація забезпечує стійкість бізнесу та створює ефект платформної екосистеми. Водночас взаємовідносини з клієнтами базуються на поєднанні самообслуговування, персоналізації (з ви-

Таблиця 2. Бізнес-модель Amazon

№	Складові моделі	Зміст з прикладами
1	Ціннісна пропозиція	- Широкий асортимент товарів (електроніка, одяг, книги, продукти Amazon Fresh) - Низькі ціни та швидка доставка (Prime Delivery – доставка за 1–2 дні) - Зручність покупки «в один клік» (One-Click Purchase) - Надійна хмарна інфраструктура (AWS для Netflix, Airbnb, Spotify)
2	Клієнтські сегменти	- Масові споживачі (покупці товарів для дому, техніки, одягу) - Продавці на маркетплейсі (малі та середні бізнеси, бренди) - Компанії та стартапи (користувачі AWS: стартапи, корпорації) - Контент-споживачі (Prime Video, Amazon Music, Kindle)
3	Канали збуту	- Веб-сайт Amazon (amazon.com, amazon.de тощо) - Мобільні додатки (iOS, Android) - API та хмарні платформи (AWS Management Console, SDK)
4	Взаємовідносини з клієнтами	- Самообслуговування (особистий кабінет, відстеження замовлень) - Персоналізація (рекомендації на основі AI та історії покупок) - Підписка Amazon Prime (безкоштовна доставка, відео, музика) - Підтримка 24/7 (чат-боти, кол-центри)
5	Джерела доходів	- Продаж товарів (власні бренди Amazon Basics, сторонні продавці) - Комісії з продавців (відсоток з кожного продажу) - Підписка Amazon Prime (щорічна/місячна оплата) - Хмарні сервіси AWS (оплата за використання серверів і сервісів) - Реклама (спонсоровані товари, брендова реклама)
6	Ключові ресурси	- IT-інфраструктура (сервери, дата-центри AWS) - Логістичні центри (fulfillment centers у США, Європі, Азії) - Дані про клієнтів (поведінка покупців, аналітика) - Бренд Amazon (висока впізнаваність і довіра)
7	Ключові види діяльності	- E-commerce операції (управління маркетплейсом) - Логістика та доставка (Amazon Logistics, Prime Air) - Розробка IT і AI (Alexa, рекомендаційні алгоритми) - Управління платформою продавців (Seller Central, FBA)
8	Ключові партнери	- Продавці та виробники (Samsung, Apple, незалежні продавці) - Логістичні компанії (UPS, FedEx, локальні кур'єри) - Контент-провайтери (кіностудії, музичні лейбли) - Розробники ПЗ (партнери AWS, сторонні розробники)
9	Структура витрат	- Логістика та склади (утримання складів, доставка) - IT-інфраструктура (дата-центри, кібербезпека) - Маркетинг (онлайн-реклама, акції Prime Day) - Заробітна плата персоналу (кур'єри, інженери, підтримка)

Джерело: сформовано автором на основі [10, 15–19]

користанням алгоритмів штучного інтелекту), підпискових моделей (Amazon Prime) та постійної підтримки, що сприяє формуванню довгострокової лояльності.

Канали збуту та комунікації реалізуються через цифрові платформи (веб-сайти, мобільні додатки, API), що забезпечує глобальне охоплення та масштабованість бізнесу. Це дозволяє компанії ефективно доставляти цінність клієнтам і підтримувати постійний інформаційний зв'язок із ними.

Суттєву роль у функціонуванні бізнес-моделі відіграють ключові ресурси, до яких належать розвинена IT-інфраструктура, логістичні центри, масиви клієнтських даних та сильний бренд. Водночас ключові види діяльності включають управління електронною комерцією, логістикою,

розвиток технологій і штучного інтелекту, а також адміністрування платформ для продавців.

Ефективність функціонування моделі забезпечується через взаємодію з ключовими партнерами, серед яких виробники, постачальники, логістичні компанії, контент-провайтери та технологічні партнери. Це дозволяє оптимізувати операційні процеси та підвищувати якість сервісу.

Фінансову основу бізнес-моделі формують потоки доходів, які включають продаж товарів, комісії від продавців, підписки, хмарні сервіси та рекламні надходження. Водночас структура витрат охоплює витрати на логістику, IT-інфраструктуру, маркетинг та персонал, що відображає високий рівень інвестицій у масштабування та інноваційний розвиток.

Таким чином, аналіз бізнес-моделі Amazon у форматі Business Model Canvas дозволяє виявити тісний взаємозв'язок між її ключовими елементами та продемонструвати, як інтеграція логістики, технологій, підпискових сервісів і маркетплейсу формує комплексну бізнес-екосистему, що забезпечує стійке зростання, конкурентні переваги та високу інвестиційну привабливість компанії.

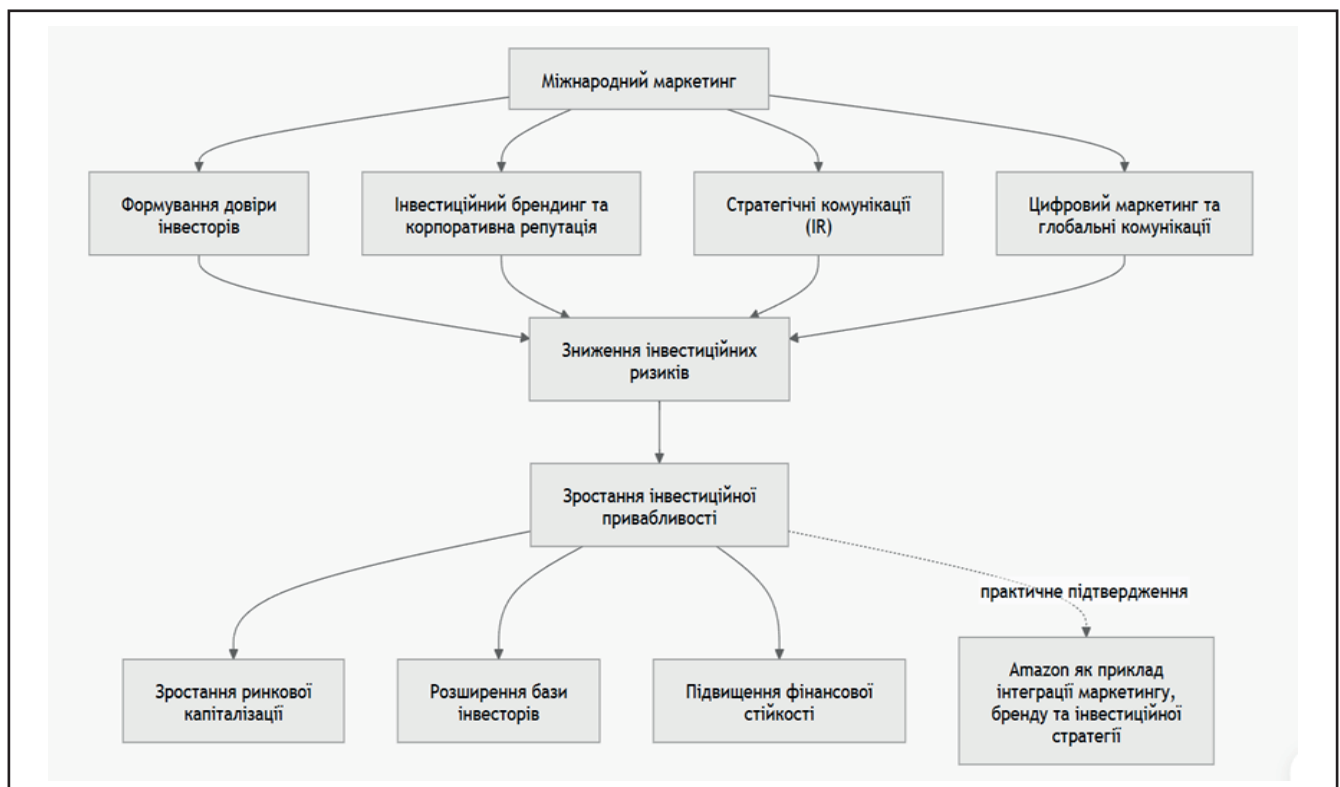
Важливим елементом формування інвестиційної привабливості Amazon є інвестиційний брендинг та система стратегічних комунікацій. Через щорічні листи засновника компанії Джеффа Безоса до акціонерів було сформовано довгострокову візію розвитку, що позиціонує компанію як таку, що «будує майбутнє» шляхом інвестицій у технології та інновації. Такий підхід у межах Investor Relations сприяв підвищенню довіри інвесторів та зниженню сприйнятих ризиків, пов'язаних із масштабними інвестиціями в інноваційні напрями [9–11].

Ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє використання великих даних, які формують основу для створення нових продуктів і бізнес-напрямів. Аналіз поведінки споживачів дозволив Amazon розвинути хмарний підрозділ Amazon Web Services (AWS), який став одним із

головних джерел прибутку компанії, генеруючи понад 120 млрд. дол. США річної виручки та значну частку операційного прибутку [9–11]. Додатково екосистема компанії включає цифрові сервіси, такі як Prime Video та Amazon Music, а також глобальну логістичну інфраструктуру та рішення у сфері штучного інтелекту, що формує ефект платформності та довгострокову конкурентну перевагу.

Значний вплив на інвестиційну привабливість компанії має її бренд, який є одним із найцінніших у світі. Високий рівень впізнаваності та довіри до бренду знижує інвестиційні ризики та сприяє стабільному притоку капіталу, так, за даними Brand Finance, Amazon входить до числа найдорожчих брендів світу, а її ринкова капіталізація у 2025 році перевищує 1,8 трлн дол. США, що підтверджує тісний взаємозв'язок між силою бренду та ринковою вартістю компанії [12].

Узагальнюючи, слід відзначити, що міжнародний маркетинг у випадку Amazon тісно інтегрований з інвестиційною стратегією компанії. Єдина система комунікацій, що поєднує маркетинг, брендинг та інвесторські відносини, забезпечує не лише стимулювання попиту, але й формування довіри з боку інституційних інвесторів. Це ро-



Рисунк 1. Концептуальна модель впливу міжнародного маркетингу на інвестиційну привабливість компаній

Джерело: сформовано автором

бить Amazon прикладом компанії, у якій маркетингові інструменти безпосередньо впливають на рівень інвестиційної привабливості та довгострокову ринкову капіталізацію.

Отже, на основі проведеного аналізу можна сформулювати концептуальну модель впливу міжнародного маркетингу на інвестиційну привабливість сучасних компаній (рис. 1). Дана модель відображає взаємозв'язок між маркетинговими інструментами та рівнем довіри інвесторів, що в кінцевому підсумку впливає на ринкову капіталізацію підприємства.

Запропонована концептуальна модель відображає системний характер впливу міжнародного маркетингу на формування інвестиційної привабливості сучасних компаній. У її основі міжнародний маркетинг розглядається як інтегрований управлінський інструмент, що забезпечує не лише просування продукції на зовнішніх ринках, але й формування позитивного інвестиційного іміджу компанії на глобальному рівні.

Ключовими елементами впливу виступають чотири взаємопов'язані блоки:

Перший блок: формування довіри інвесторів, що забезпечується через стабільність бізнес-моделі, передбачуваність фінансових результатів та прозорість діяльності компанії.

Другий блок: інвестиційний брендинг та корпоративна репутація, що формує довгострокове сприйняття компанії як надійного та перспективного об'єкта інвестування, знижуючи рівень ризиків для інвесторів.

Третій блок: стратегічні комунікації та Investor Relations (IR), який виконує функцію інформаційного посередника між компанією та ринком капіталу, забезпечуючи регулярне, достовірне та структуроване інформування інвесторів про фінансовий стан і стратегічні цілі компанії.

Четвертий блок: цифровий маркетинг та глобальні комунікації, який посилює міжнародну впізнаваність бренду, сприяє масштабуванню бізнесу та формуванню глобальної аудиторії споживачів і інвесторів.

Сукупна дія зазначених елементів призводить до зниження інвестиційних ризиків, що є ключовим фактором прийняття інвестиційних рішень. У результаті формується зростання інвестиційної привабливості компанії, яке проявляється у збільшенні ринкової капіталізації, розширенні кола інвесторів та підвищенні фінансової стійкості бізнесу.

Практична апробація моделі підтверджується на прикладі Amazon, де інтеграція міжнародного маркетингу, потужного бренду та системи інвесторських комунікацій забезпечила формування стійкої глобальної інвестиційної бази та значне зростання ринкової вартості компанії.

Висновки

У ході проведеного дослідження встановлено, що міжнародний маркетинг виступає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й важливим стратегічним механізмом формування інвестиційної привабливості сучасних компаній. Виявлено, що в умовах глобальних трансформацій традиційні фінансові показники (прибутковість, ліквідність, рентабельність) поступово втрачають домінуючу роль у процесі прийняття інвестиційних рішень.

Доведено, що ключове значення набувають нематеріальні фактори, зокрема репутаційний капітал компанії, рівень розвитку інвестиційного брендингу, якість стратегічних комунікацій та прозорість взаємодії з інвесторами. Саме ці елементи формують довіру до компанії на міжнародних ринках капіталу та безпосередньо впливають на її інвестиційну привабливість.

У результаті аналізу визначено, що ефективне використання інструментів міжнародного маркетингу (позиціонування бренду, управління корпоративною репутацією, цифрові комунікаційні канали, PR-стратегії) дозволяє компаніям підвищувати рівень своєї впізнаваності та конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Також встановлено, що інтеграція маркетингових стратегій у загальну інвестиційну політику підприємства сприяє підвищенню ринкової капіталізації, зниженню інвестиційних ризиків та забезпеченню довгострокової стабільності розвитку компанії.

Окремо підкреслено, що компанії, які орієнтуються на ESG-орієнтовані підходи та прозору комунікацію, мають вищий рівень довіри з боку міжнародних інвесторів, що посилює їхні позиції на глобальному інвестиційному ринку.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.
2. Hollensen S. Global Marketing. 8th ed. Pearson, 2020.
3. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Hoboken:

Wiley, 2012. 992 p. URL: <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf> (дата звернення: 10.04.2026)

4. OECD. Corporate Governance and Investment. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html> (дата звернення: 20.04.2026)

5. Aaker D. Building Strong Brands. New York: Free Press, 1996.

6. Marston C. Investor relations meetings: Evidence from the top 500 UK companies // Accounting and Business Research. 2008. Vol. 38, No. 1. P. 21–48. URL: https://www.researchgate.net/publication/233084823_Investor_relations_meetings_Evidence_from_the_top_500_UK_companies

7. MSCI. ESG Ratings Methodology. New York: MSCI Inc., 2023. URL: <https://www.msci.com> (дата звернення: 16.04.2026).

8. Sustainalytics. ESG Risk Ratings Overview. Amsterdam: Morningstar Sustainalytics, 2022. URL: <https://www.sustainalytics.com> (дата звернення: 16.04.2026).

9. Unanswered. How Amazon Reinvests Revenue and Stayed Unprofitable for Years. URL: <https://unanswered.io/guide/amazon-profit-history-reinvestment-strategy> (дата звернення: 16.04.2026).

10. Amazon Investor Relations. 2025 Financial Results. URL: <https://ir.aboutamazon.com> (дата звернення: 16.04.2026)

11. Statista. Amazon revenue and AWS data. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 16.04.2026)

12. Brand Finance. Global Brand Rankings 2025. URL: <https://brandfinance.com> (дата звернення: 16.04.2026)

13. Aaker, D. A. Managing Brand Equity. Free Press, 1991.

14. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980.

15. Amazon.com, Inc. Annual Report 2023: вебсайт. URL: <https://www.aboutamazon.com/investor-relations> (дата звернення: 10.04.2026).

16. Annual Fintech Almanac: Financing and M&A Statistics. URL: <http://fpnp.cibs.ubs.edu.ua/article/view/177100/177124>. (дата звернення 18.04.2026)

17. Forbes. Amazon Revenue and Financial Data вебсайт: URL: <https://www.forbes.com/companies/amazon> (дата звернення: 10.04.2026).

18. Gitnux. Technology Industry Statistics – 2023. URL: <https://gitnux.org/technology-industry-statistics/> (дата звернення: 11.04.2026).

19. Global Finance Magazine. Top Technology Companies: вебсайт. URL: <https://www.gfmag.com/global-data/top-companies> (дата звернення: 10.04.2026).

References:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.

2. Hollensen, S. (2020). Global Marketing (8th ed.). Pearson

3. Damodaran, A. (2012). Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Hoboken: Wiley, 992 p. URL: <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf> (data zvernennia: 10.04.2026)

4. OECD (2021). Corporate Governance and Investment. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html> (data zvernennia: 20.04.2026)

5. Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands. New York: Free Press

6. Marston, C. (2008). Investor relations meetings: Evidence from the top 500 UK companies. Accounting and Business Research, 38(1), 21–48. URL: https://www.researchgate.net/publication/233084823_Investor_relations_meetings_Evidence_from_the_top_500_UK_companies

7. MSCI (2023). ESG Ratings Methodology. New York: MSCI Inc. URL: <https://www.msci.com> (data zvernennia: 16.04.2026)

8. Sustainalytics (2022). ESG Risk Ratings Overview. Amsterdam: Morningstar Sustainalytics. URL: <https://www.sustainalytics.com> (data zvernennia: 16.04.2026)

9. Unanswered (2026). How Amazon Reinvests Revenue and Stayed Unprofitable for Years. URL: <https://unanswered.io/guide/amazon-profit-history-reinvestment-strategy> (data zvernennia: 16.04.2026)

10. Amazon Investor Relations (2025). 2025 Financial Results. URL: <https://ir.aboutamazon.com> (data zvernennia: 16.04.2026)

11. Statista (2026). Amazon revenue and AWS data. URL: <https://www.statista.com> (data zvernennia: 16.04.2026)

12. Brand Finance (2025). Global Brand Rankings 2025. URL: <https://brandfinance.com> (data zvernennia: 16.04.2026)

13. Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. New York: Free Press.

14. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

15. Amazon.com, Inc. (2023). Annual Report 2023. URL: <https://www.aboutamazon.com/investor-relations> (data zvernennia: 10.04.2026).

16. Annual Fintech Almanac: Financing and M&A Statistics (2026). URL: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/177100/177124> (data zvernennia: 18.04.2026)

17. Forbes (2026). Amazon Revenue and Financial Data. URL: <https://www.forbes.com/companies/amazon> (data zvernennia: 10.04.2026)

18. Gitnux (2023). Technology Industry Statistics. URL: <https://gitnux.org/technology-industry-statistics/> (data zvernennia: 11.04.2026)

19. Global Finance Magazine (2026). Top Technology Companies. URL: <https://www.gfmag.com/global-data/top-companies> (data zvernennia: 10.04.2026)

Дані про автора

Плахотнікова Лариса Олександрівна,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9965-878X>
e-mail: loplakhotnikova@nasoa.edu.ua

Data about the author

Larisa Plakhotnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

e-mail: loplakhotnikova@nasoa.edu.ua

Надходження статті до редакції 04.03.2026

Прийнято до друку 13.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Емерджентні ефекти розвитку інноваційних університетських екосистем

Предметом дослідження є процес формування емерджентних ефектів у розвитку інноваційних університетських екосистем, що включає взаємодію освітніх, наукових, підприємницьких та інституційних компонентів, а також механізми виникнення доданої цінності внаслідок їх синергетичної взаємодії.

Метою дослідження є обґрунтування сутності емерджентних ефектів та визначення особливостей їх прояву у розвитку інноваційних університетських екосистем з подальшим формуванням підходів до їх використання в управлінській практиці.

Методи дослідження є аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, індукція та дедукція, а також елементи структурно–функціонального аналізу складних соціально–економічних систем.

Результати роботи: розкрито сутність інноваційних університетських екосистем як складних динамічних систем; визначено ключові елементи та характер їх взаємодії; обґрунтовано природу емерджентних ефектів як результату нелінійних взаємозв'язків; систематизовано основні типи емерджентних ефектів та механізми їх виникнення; встановлено роль мережевих взаємодій у формуванні інноваційного потенціалу університетів; окреслено напрями підвищення ефективності функціонування університетських екосистем.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані: органами державного управління для формування політики розвитку інноваційних екосистем; у закладах вищої освіти для вдосконалення стратегій розвитку та підвищення ефективності взаємодії з бізнесом; у науково–дослідних установах для активізації інноваційної діяльності; у практиці управління для підвищення результативності функціонування університетських екосистем.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що емерджентні ефекти є ключовим фактором розвитку інноваційних університетських екосистем і визначають їх здатність до саморозвитку та генерації доданої цінності. Ефективність функціонування таких систем залежить від якості взаємодії між їх елементами та рівня інтеграції освітніх, наукових і підприємницьких процесів. Врахування емерджентних ефектів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити стійкий розвиток закладів вищої освіти.

Ключові слова: університетські екосистеми, емерджентні ефекти, інноваційний розвиток, академічне підприємництво, синергетика, мережеві взаємодії, інтелектуальний капітал, економіка знань.

MYKHAILO VERHUN

Emergent effects of the development of innovative university ecosystems

The subject of the study is the process of formation of emergent effects in the development of innovative university ecosystems, which includes the interaction of educational, scientific, entrepreneurial and institutional components, as well as the mechanisms of added value generation as a result of their synergistic interaction.

The purpose of the study is to substantiate the essence of emergent effects and determine the features of their manifestation in the development of innovative university ecosystems with the subsequent formation of approaches to their use in management practice.

The research methods are analysis and synthesis, a systems approach, comparative analysis, induction and deduction, as well as elements of structural and functional analysis of complex socio–economic systems.

Results of the work: the essence of innovative university ecosystems as complex dynamic systems is revealed; the key elements and the nature of their interaction are identified; the nature of

emergent effects as a result of nonlinear relationships is substantiated; the main types of emergent effects and the mechanisms of their occurrence are systematized; the role of network interactions in the formation of the innovative potential of universities is established; directions for increasing the efficiency of university ecosystems are outlined.

Field of application of the results. *The results obtained can be used: by state administration bodies to form a policy for the development of innovative ecosystems; in higher education institutions to improve development strategies and increase the efficiency of interaction with business; in research institutions to activate innovative activity; in management practice to increase the efficiency of university ecosystems.*

Conclusions. *The study found that emergent effects are a key factor in the development of innovative university ecosystems and determine their ability to self-develop and generate added value. The effectiveness of the functioning of such systems depends on the quality of interaction between their elements and the level of integration of educational, scientific and business processes. Taking into account emergent effects allows to increase the validity of management decisions and ensure the sustainable development of higher education institutions.*

Keywords: *university ecosystems, emergent effects, innovative development, academic entrepreneurship, synergy, network interactions, intellectual capital, knowledge economy.*

Problem statement. The development of higher education institutions is taking place in the context of the increasing role of innovation, digital transformations and integration into global knowledge networks, which is changing traditional approaches to organizing their activities. Universities increasingly function not as isolated institutions, but as components of innovation ecosystems, within which interaction between education, science, business and the state is formed. Such interaction generates new effects that are not reduced to the sum of individual results of the participants' activities, but manifest themselves as emergent properties of the system. At the same time, in the practice of managing the development of universities, these effects remain insufficiently taken into account, since they are difficult to formalize within traditional economic approaches. Existing research is mostly focused on the analysis of individual components of innovation activity, without paying sufficient attention to systemic relationships and their nonlinear nature. This limits the possibilities of adequately assessing the potential of university ecosystems and hinders the formation of effective strategies for their development.

The relevance of the study is due to the need to deepen the theoretical understanding of emergent effects in the development of innovative university ecosystems and to substantiate approaches to their identification and use in management practice. Taking into account such effects allows expanding the tools of analysis, increasing the effectiveness of management decisions, and ensuring

more effective functioning of higher education institutions in a dynamic environment.

Analysis of recent research and publications. In scientific research, the development of university ecosystems is considered through the prism of innovation, entrepreneurial universities, and the integration of education, science, and business. At the same time, issues of emergent effects are mostly covered within the framework of the theory of complex systems and are only partially applied to the sphere of higher education [1–6]. Existing publications do not provide a holistic view of the mechanisms of the emergence of such effects in university ecosystems, which necessitates further research in this area.

Presentation of the main material. The development of innovative university ecosystems should be considered as a process of forming a complex multi-level system of interactions between key stakeholders, among which higher education institutions, business structures, state institutions and infrastructure elements of innovation activity play a leading role. Unlike traditional models of university functioning, where internal organizational logic dominates, the ecosystem approach assumes openness, network interaction and the ability to self-organize. In such conditions, the results of university activities are formed not only under the influence of individual resources or management decisions, but also due to the interaction between elements of the system, which generates emergent effects. These effects manifest themselves in the form of accel-

eration of innovation processes, increased quality of scientific results, increased efficiency of technology transfer and formation of new business models. An important sign of emergence is that the results obtained exceed the total effect of the functioning of individual components.

To systematize the key elements of the innovative university ecosystem and their functional purpose, it is advisable to present them in the form of a generalized structure (Table 1).

The formation of emergent effects in such a system occurs as a result of the synergistic interaction of the specified elements. In particular, the combination of scientific developments with entrepreneurial activity creates conditions for the rapid commercialization of innovations, while the integration of educational programs with real business processes contributes to improving the quality of specialist training. The quantitative interpretation of emergence can be presented as the excess of the integral result of the functioning of the system over the sum of the results of its individual components. This allows us to formalize the emergent effect as an additional component of efficiency that arises as a result of interaction. For a deeper understanding of the manifestations of emergent effects in the development of university ecosystems, it is advisable to consider their main types and mechanisms of formation (Table 2).

Thus, emergent effects are a key factor in increasing the efficiency of innovative university eco-

systems. Taking them into account allows us to move from the analysis of individual indicators to the study of systemic relationships, which opens up new opportunities for improving the management of the development of higher education institutions. The further development of innovative university ecosystems is associated with the deepening of inter-sectoral interaction and the transition from linear to network models of value creation. In such conditions, the university ceases to be only a generator of knowledge and is transformed into a center for coordinating the flows of information, resources and innovative initiatives. This changes the logic of management, which is increasingly focused on supporting horizontal connections, flexibility of organizational structures and rapid response to changes in the external environment. An essential characteristic of such ecosystems is the presence of self-reinforcing effects, when the results of previous interactions create the prerequisites for further growth. For example, successful startups that arise within the university form new funding channels, increase the reputation of the institution and stimulate the attraction of new participants to the ecosystem. As a result, a critical mass of innovative activity accumulates, which enhances the overall dynamics of development. At the same time, the functioning of such systems is accompanied by certain imbalances, in particular, uneven distribution of resources, information asymmetry and different speeds of devel-

Table 1. Structure of the innovative university ecosystem

System element	Content	Functional purpose	Result
Educational block	training, educational programs	competency development	human capital development
Scientific block	research, publications, projects	knowledge generation	innovative results
Entrepreneurship block	startups, incubators, technology transfer	commercialization	added value creation
Institutional block	public policy, regulation	coordination and support	operational stability
Infrastructure block	technological parks, hubs, laboratories	resource provision	efficiency improvement

Source: proposed by the authors

Table 2. Types of emergent effects in university ecosystems

Effect Type	Characteristics	Mechanism of occurrence	Mechanism of occurrence
Synergetic	exceeding the total result	interaction of elements	interaction of elements
Cognitive	accumulation of knowledge	information exchange	information exchange
Institutional	coordination of actions	regulatory support	regulatory support
Economic	increase in income	commercialization	commercialization
Network	economy of scale	expansion of connections	expansion of connections

Source: proposed by the authors

opment of individual subsystems. This requires the introduction of coordination tools that ensure the consistency of actions of participants and prevent loss of efficiency. Institutional support mechanisms that form the rules of interaction and create conditions for the stable functioning of the ecosystem are of particular importance.

In the context of quantitative analysis, the development of university ecosystems can be represented as a process of accumulation of interaction effects that are nonlinear. This means that even minor changes in one of the elements of the system can lead to significant transformations in its overall state. This property enhances the significance of management decisions aimed at supporting key interaction nodes that provide the maximum multiplicative effect.

Therefore, further research into emergent effects requires a combination of qualitative analysis of relationships with quantitative assessment methods, which allows for more accurate identification of sources of growth and determination of directions for increasing the efficiency of functioning of university ecosystems.

The further development of university ecosystems is associated with the formation of complex configurations of interactions, in which not only available resources play a decisive role, but also the ability of the system to redistribute and effectively use them. In this context, it is not the number of ecosystem elements that is important, but the quality of the connections between them, which determines the speed of transformation of knowledge into practical results. One of the characteristic features of such systems is the emergence of points of concentration of activity, where intensive accumulation of innovative potential occurs. These can be research centers, startup hubs or interdisciplinary platforms that act as catalysts for change. Their functioning contributes to the reduction of time lags between the creation and implementation of new ideas, which, in turn, increases the overall efficiency of the ecosystem.

At the same time, the strengthening of the relationships between the elements leads to an increase in the complexity of the system, which complicates its management. In such conditions, traditional administrative approaches are insufficient, since they do not take into account the multi-vector nature of processes and the high level of their interdependence. This necessitates the tran-

sition to adaptive management models focused on maintaining a balance between the autonomy of individual elements and the coherence of their actions. In addition, an important aspect is the ability of university ecosystems to recover from external influences. The stability of such systems is formed due to the diversification of resource sources, the availability of alternative channels of interaction and the flexibility of organizational structures. This allows maintaining functionality even in the event of disruption of individual connections or changes in operating conditions. Thus, further understanding of the development of innovative university ecosystems requires taking into account not only quantitative parameters, but also structural characteristics of interaction, which determine the system's ability to generate new effects and maintain sustainable development in a changing environment.

Conclusions

Considering innovative university ecosystems as complex dynamic systems allows us to interpret the results of their functioning differently. It was found that the key development results are formed not so much due to individual resources or areas of activity, but due to the nature of interactions between the elements of the system. It is these interactions that cause the emergence of emergent effects that determine the ecosystem's ability to self-develop and generate added value. The study showed that emergent effects manifest themselves through the acceleration of innovation processes, increasing the effectiveness of knowledge transfer, and the formation of new organizational and business models. Their emergence is associated with the concentration of activity in key interaction nodes, as well as with the strengthening of network connections that ensure the exchange of resources and information. At the same time, the increase in the complexity of the system is accompanied by the need to adapt approaches to management, which should take into account the nonlinear nature of development. The results obtained indicate that the effectiveness of the functioning of university ecosystems depends on the ability to ensure a balance between the autonomy of individual elements and the coherence of their interaction. Of particular importance are mechanisms for supporting structural flexibility and stability, which allow the system to maintain integrity in the event of changes in the external environment.

The generalization of the analysis provides grounds to argue that taking into account emergent effects opens up new opportunities for improving approaches to the development of universities, allows for more accurate identification of sources of growth, and increases the validity of management decisions in the field of higher education.

Список використаних джерел:

1. Беялов, Т.Е. (2018). Феномен підприємницьких університетів та їх фінансова безпека. Вісник КНУТД спецвипуск. Серія «Економічні науки» VIII Міжнародна науково–практична конференція «Ефективність організаційно–економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти», 345–354.

2. Волошенюк, Л. В. (2019). Академічне підприємництво як ефективний механізм трансферу технологій: досвід університетів Ізраїлю. Актуальні проблеми інноваційної діяльності та трансферу технологій–від теорії до практики, 20.

3. Жуков, С. А. (2017). Академічне підприємництво як фактор підвищення ефективності підприємств і формування інноваційного потенціалу економіки України. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, (33), 65–74.

4. Кирилюк, В. В. (2020). Академічне підприємництво в Україні: сучасний стан та проблематика. Вчені записки, (21), 105–116.

5. Мисильук, В. (2022). Адаптація досвіду корпоративного підприємництва для розбудови академічного підприємництва. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку, 226–230.

6. Bielialov, T. (2022). Optimization of innovation processes at industrial enterprises under the conditions of the martial law. Journal of Hygienic Engineering & Design, 41.

References:

1. Bielialov, T.E. (2018). Fenomen pidpriemnytskykh universytetiv ta yikh finansova bezpeka. Visnyk KNUTD spetsvypusk. Seriiia «Ekonomiczni nauky» VIII Mizhn–

arodna naukovo–praktychna konferentsiia «Efektyvnist orhanizatsiino–ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity», 345–354.

2. Volosheniuk, L. V. (2019). Akademichne pidpriemnytstvo yak efektyvnyi mekhanizm transferu tekhnolohii: dosvid universytetiv Izrailiu. Aktualni problemy innovatsiinoi diialnosti ta transferu tekhnolohii–vid teorii do praktyky, 20.

3. Zhukov, S. A. (2017). Akademichne pidpriemnytstvo yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstv i formuvannia innovatsiinoho potentsialu ekonomiky Ukrainy. Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky, (33), 65–74.

4. Kyryliuk, V. V. (2020). Akademichne pidpriemnytstvo v Ukraini: suchasnyi stan ta problematyka. Vcheni zapysky, (21), 105–116.

5. Mysyliuk, V. (2022). Adaptatsiia dosvidu korporativnoho pidpriemnytstva dlia rozbudovy akademichnoho pidpriemnytstva. Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku, 226–230.

6. Bielialov, T. (2022). Optimization of innovation processes at industrial enterprises under the conditions of the martial law. Journal of Hygienic Engineering & Design, 41.

Дані про автора

Вергун Михайло Олексійович,

к. е. н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-5187>
e-mail: verhun.m@knutd.edu.ua

Data about the author

Mykhailo Verhun,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

e-mail: verhun.m@knutd.edu.ua

Надходження статті до редакції 04.03.2026

Прийнято до друку 13.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Математичний апарат багатоваріантного стратегічного вибору в умовах стохастичності ринкових процесів

Предметом дослідження є сукупність математичних моделей, методів та інструментів багатоваріантного стратегічного вибору в умовах стохастичності ринкових процесів. Основна увага зосереджується на формалізації невизначеності, яка виникає внаслідок випадкових коливань попиту, цін, ресурсного забезпечення та поведінки економічних агентів. Дослідження охоплює механізми побудови альтернативних стратегічних сценаріїв, оцінювання їх ефективності та вибору оптимального рішення з урахуванням ризиків і ймовірнісних характеристик зовнішнього середовища. Важливим аспектом є аналіз взаємозв'язку між детермінованими та стохастичними компонентами моделей, що дозволяє відобразити реальну складність економічних процесів. Предмет включає також дослідження критеріїв оптимальності, таких як очікувана вигода, мінімізація ризику, забезпечення стійкості та адаптивності стратегій. Окрему увагу приділено методам багатокритеріального вибору, які дозволяють враховувати різноспрямовані цілі економічних систем. Таким чином, предмет дослідження охоплює теоретико-методичні засади побудови та застосування математичного апарату для підтримки стратегічних рішень у складних стохастичних умовах функціонування ринку.

Метою статті є розроблення та обґрунтування математичного апарату багатоваріантного стратегічного вибору, який забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень в умовах стохастичності ринкових процесів. Досягнення мети передбачає формування підходів до моделювання невизначеності та побудови альтернативних сценаріїв розвитку економічних систем. Особлива увага приділяється інтеграції методів теорії ймовірностей, оптимізації та багатокритеріального аналізу для оцінювання стратегічних альтернатив.

Методологія проведення роботи. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволяє розглядати стратегічний вибір як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів. Для формалізації стохастичності ринкових процесів застосовуються методи теорії ймовірностей та математичної статистики, що забезпечують опис випадкових змін параметрів економічного середовища. Ключове місце займають методи стохастичного програмування, які дозволяють формувати оптимальні рішення за умов невизначеності. Використання сценарного аналізу забезпечує побудову множини можливих варіантів розвитку подій, кожен з яких характеризується певною ймовірністю реалізації.

Для оцінювання ефективності стратегій застосовуються методи багатокритеріальної оптимізації, що дозволяють враховувати одночасно економічні, фінансові та ризикові показники. Зокрема, використовуються критерії максимізації очікуваного ефекту, мінімізації дисперсії результатів та забезпечення стійкості системи. Додатково застосовуються методи імітаційного моделювання, які дозволяють відтворити поведінку системи в умовах випадкових змін параметрів та оцінити наслідки прийнятих рішень. Для обробки даних і формування прогнозів використовуються сучасні цифрові інструменти, включаючи методи машинного навчання та аналізу часових рядів. Таким чином, методологія поєднує класичні математичні підходи з сучасними цифровими технологіями, що забезпечує комплексне дослідження процесів стратегічного вибору в умовах невизначеності.

Результати роботи. У результаті дослідження сформовано узагальнений математичний апарат багатоваріантного стратегічного вибору, який враховує стохастичну природу ринкових процесів. Запропоновано підхід до побудови множини альтернативних стратегій, кожна з яких оцінюється за системою критеріїв ефективності та ризику. Розроблено модель оцінювання стратегічних альтернатив на основі інтеграції ймовірнісних характеристик та багатокритеріального аналізу. Це дозволяє визначити не лише найбільш ефективну стратегію, але й оцінити її стійкість до змін зовнішнього середовища.

Важливим результатом є обґрунтування використання сценарного підходу як інструменту формування адаптивних стратегій, здатних реагувати на зміни ринкових умов. Запропоновано алгоритм вибору оптимальної стратегії, який враховує як очікуваний результат, так і рівень ризику.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що стохастичність ринкових процесів є ключовим фактором, який визначає необхідність удосконалення підходів до стратегічного вибору. Використання детермінованих моделей у сучасних умовах не забезпечує належного рівня обґрунтованості управлінських рішень, оскільки не враховує варіативність та невизначеність зовнішнього середовища. Запропонований математичний апарат багатоваріантного стратегічного вибору дозволяє перейти до більш гнучких і адаптивних моделей управління, які враховують ймовірнісні характеристики економічних процесів. Інтеграція методів стохастичного програмування, сценарного аналізу та багатокритеріальної оптимізації забезпечує комплексне оцінювання стратегічних альтернатив. Важливим результатом є формування підходу, який орієнтований не лише на досягнення максимального економічного ефекту, але й на забезпечення стійкості та адаптивності системи до змін. Це дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність функціонування економічних суб'єктів. Подальший розвиток досліджень у цьому напрямі пов'язаний із удосконаленням методів цифрового прогнозування, розширенням можливостей обробки великих даних та інтеграцією інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Це створює передумови для формування нових підходів до стратегічного управління в умовах цифрової економіки та високого рівня невизначеності.

Ключові слова: стохастичні процеси, стратегічний вибір, математичне моделювання, багатокритеріальна оптимізація, сценарний аналіз, управління ризиками, економічні системи, невизначеність, адаптивні стратегії.

OLEZIA ROMANENKO

Mathematical apparatus of multivariant strategic choice under stochastic market processes

The subject of the study is a set of mathematical models, methods, and tools for multivariant strategic choice under conditions of stochastic market processes. The main focus is on the formalization of uncertainty arising from random fluctuations in demand, prices, resource provision, and the behavior of economic agents. The study covers mechanisms for constructing alternative strategic scenarios, evaluating their effectiveness, and selecting optimal decisions considering risks and probabilistic characteristics of the external environment. An important aspect is the analysis of the relationship between deterministic and stochastic components of models, which makes it possible to reflect the real complexity of economic processes. The subject also includes the study of optimality criteria such as expected benefit, risk minimization, and ensuring the stability and adaptability of strategies. Special attention is paid to multicriteria decision-making methods that allow consideration of diverse objectives of economic systems.

Purpose of the article. The purpose is to develop and substantiate a mathematical apparatus for multivariant strategic choice that ensures effective managerial decision-making under stochastic market conditions. Achieving this goal involves forming approaches to modeling uncertainty and constructing alternative scenarios for the development of economic systems, with a focus on integrating probability theory, optimization, and multicriteria analysis methods.

Methodology of the study. The methodological basis is a systems approach, which considers strategic choice as a complex, multilevel system of interconnected elements. Probability theory and mathematical statistics are used to formalize stochastic processes. Stochastic programming methods enable optimal decision-making under uncertainty, while scenario analysis provides a range of possible development alternatives. Multicriteria optimization methods are applied to evaluate strategies, incorporating economic, financial, and risk indicators. Additionally, simulation modeling is used to reproduce system behavior under random parameter changes and assess decision outcomes. Modern digital tools, including machine learning and time series analysis, are used for data processing and forecasting.

Results of the study. The study results in the development of a generalized mathematical apparatus for multivariant strategic choice that accounts for the stochastic nature of market processes. An approach for constructing a set of alternative strategies has been proposed, each evaluated according to effectiveness and risk criteria. A model for assessing strategic alternatives based on probabilistic characteristics and multicriteria analysis has been developed, enabling determination of

both efficiency and resilience of strategies. The use of a scenario-based approach as a tool for forming adaptive strategies has been substantiated, along with an algorithm for selecting optimal strategies considering expected outcomes and risk levels.

Conclusions. *The study confirms that stochasticity of market processes is a key factor necessitating improvement of strategic decision-making approaches. Deterministic models are insufficient in modern conditions due to their inability to account for variability and uncertainty. The proposed mathematical apparatus enables the transition to flexible and adaptive management models that incorporate probabilistic characteristics. Integration of stochastic programming, scenario analysis, and multicriteria optimization ensures comprehensive evaluation of strategic alternatives. This approach enhances decision validity, reduces risks, and improves system stability. Further research should focus on advancing digital forecasting methods, expanding big data processing capabilities, and integrating intelligent decision support systems, which will contribute to the development of innovative strategic management approaches in a highly uncertain digital economy.*

Keywords: *stochastic processes, strategic choice, mathematical modeling, multicriteria optimization, scenario analysis, risk management, economic systems, uncertainty, adaptive strategies.*

Постановка проблеми. Сучасні ринкові процеси характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічності та нелінійності, що суттєво ускладнює прийняття стратегічних управлінських рішень. Стохастичність економічного середовища проявляється у випадкових коливаннях попиту, цін, ресурсного забезпечення, інвестиційних потоків і поведінки економічних агентів. У таких умовах традиційні детерміновані підходи до стратегічного вибору втрачають ефективність, оскільки не здатні адекватно враховувати ризики та варіативність розвитку подій.

Проблема полягає у відсутності універсального математичного апарату, який дозволяє комплексно оцінювати альтернативні стратегії з урахуванням імовірнісних характеристик середовища, багатокритеріальності цілей та необхідності адаптації до змін. Існуючі методи часто орієнтовані або на оптимізацію окремих параметрів, або на аналіз обмеженої кількості сценаріїв, що не забезпечує повноти стратегічного бачення. Додатковою складністю є необхідність інтеграції різноманітних даних, що формуються в умовах цифровізації економіки, а також врахування взаємозв'язків між підсистемами, які можуть мати як детермінований, так і випадковий характер. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробленні підходів, що поєднують методи стохастичного моделювання, багатокритеріального аналізу та сценарного прогнозування.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Питання стратегічного вибору в умовах невизначеності активно досліджується у межах економічної теорії, теорії управління та прикладної математики.

Значний внесок у розвиток методології зроблено в рамках теорії ймовірностей і математичної статистики, які забезпечують інструменти для опису випадкових процесів і оцінювання ризиків. Вагомим напрямом є розвиток багатокритеріальної оптимізації, яка дозволяє враховувати множинність цілей економічних систем. У межах цього підходу розроблено різноманітні методи агрегування критеріїв, побудови компромісних рішень та визначення ефективних множин альтернатив. Разом з тим, проблема інтеграції багатокритеріального аналізу зі стохастичними моделями залишається недостатньо вирішеною. Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені сценарному аналізу та імітаційному моделюванню. Вони дозволяють відтворювати поведінку економічних систем у різних умовах та оцінювати наслідки управлінських рішень. Проте такі підходи часто мають описовий характер і потребують доповнення строгими математичними моделями. Сучасні дослідження також акцентують увагу на використанні цифрових технологій, зокрема машинного навчання та аналізу великих даних, для прогнозування ринкових процесів. Це відкриває нові можливості для підвищення точності моделей, однак потребує розроблення інтегрованих підходів, що поєднують класичні та інноваційні методи.

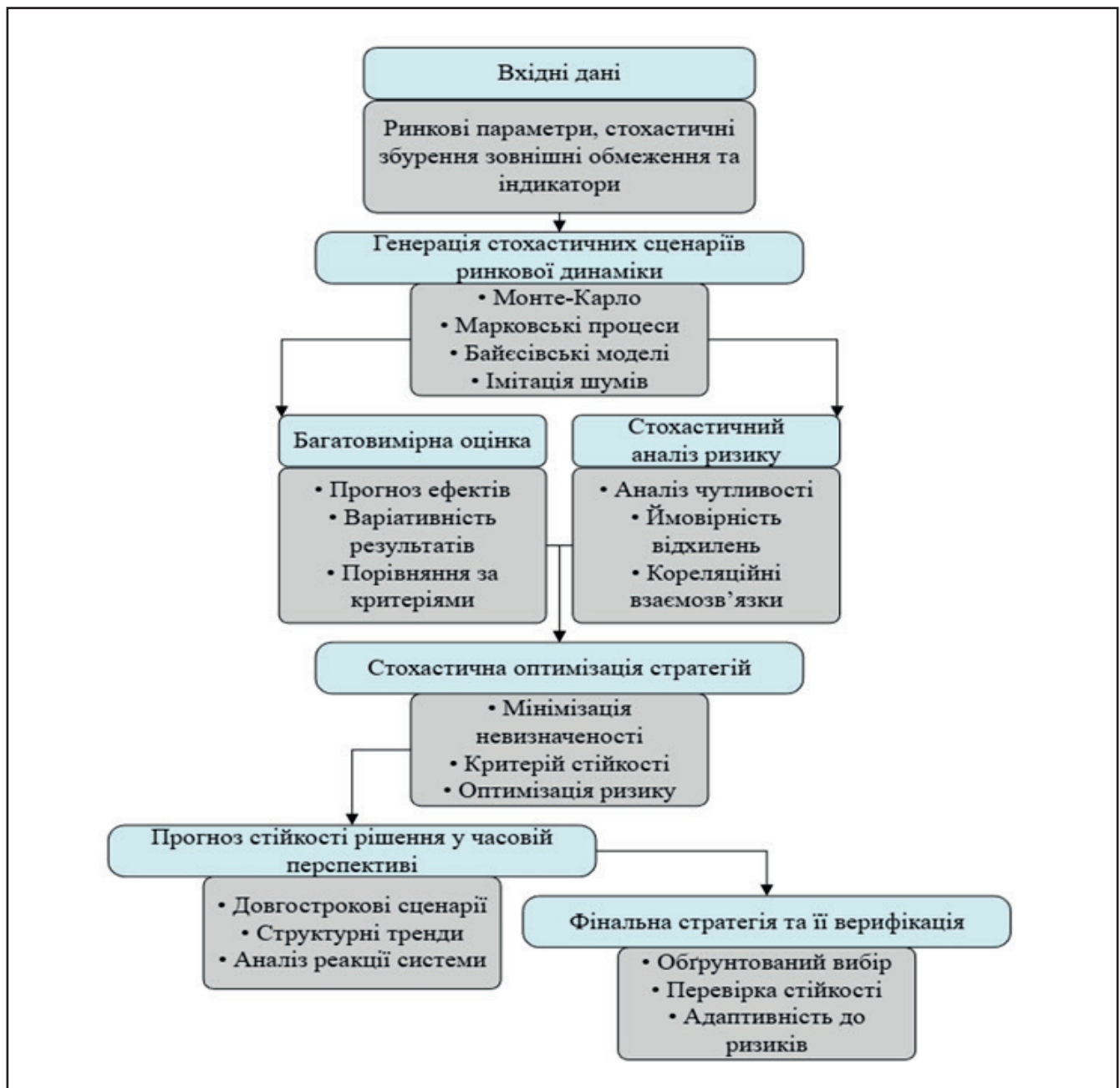
Виклад основного матеріалу. Формування стратегічних рішень у середовищі підвищеної невизначеності потребує використання математичного апарату, здатного інтегрувати багатоваріантність сценаріїв розвитку та стохастичний характер ключових ринкових параметрів. У таких умовах класичні детерміновані моделі втра-

чають ефективність, оскільки не забезпечують адекватного відображення коливань, ризикових збурень та структурної мінливості ринку. Тому у стратегічному менеджменті все ширше застосовуються інструменти стохастичного моделювання, теорії ймовірностей та оптимізаційного вибору в багатовимірних середовищах.

Багатоваріантний стратегічний вибір передбачає одночасний розгляд кількох альтернатив розвитку, кожен з яких характеризують своєрідні траєкторії очікуваних вигід, витрат, ризикових факторів і можливих відхилень фактичних ре-

зультатів від прогнозних. Для цього формується множина сценаріїв, кожен із яких відображає різні конфігурації ринкових умов: від стійких трендів до турбулентних фаз із високою дисперсією показників. Методи Монте-Карло, марковські процеси, випадкові блочні моделі та апарат байєсівських оцінок дозволяють імітувати ці сценарії й обчислювати ймовірнісні характеристики кожного альтернативного рішення.

Ключовим завданням є побудова математичної моделі, яка забезпечує зіставлення стратегічних альтернатив на основі інтегрального критерію,



Рисунк 1. Логіка багатоваріантного стохастичного стратегічного вибору

Джерело: розроблено автором на основі [1]

що поєднує очікуваний результат, рівень стохастичного ризику та чутливість рішень до зовнішніх шоків. У моделі враховуються як структурні, так і випадкові залежності між параметрами ринку, зокрема коваріація між попитом, ціною, витратами ресурсів та часовими лагами реакції системи. Рисунок 1 дозволяє оптимізувати вибір, орієнтуючись не лише на середньозважений ефект, а й на стійкість стратегії до флуктуацій [1].

Розгортання багатоваріантної моделі забезпечує можливість не лише прогнозувати очікувані результати, а й оцінювати їхню стабільність за різних траєкторій розвитку ринку. Цінність такого підходу полягає у здатності захоплювати як короткострокові флуктуації, так і довгострокові структурні тенденції, що створюють асиметрію в розподілах можливих результатів. Математичний апарат, побудований на принципах стохастики, дозволяє зменшити інформаційні втрати та приймати стратегічні рішення з урахуванням повної множини ризикових сценаріїв, що значно підвищує адекватність стратегічного управління в сучасній економічній динаміці.

Проблематика аналізу впливу зміни стохастичних параметрів на ранжування стратегічних альтернатив належить до найбільш складних аспектів сучасної теорії прийняття рішень у невизначеності. У сучасних економічних системах усі ключові ринкові змінні – ціни, попит, витрати на ресурси, швидкість обороту капіталу, поведінкові реакції споживачів – описуються не детермінованими функціями, а випадковими процесами зі складними закономірностями. Це означає, що будь-яка стратегічна альтернатива повинна оцінюватися не як статична величина, а як функція ймовірнісних характеристик, що визначають її майбутній результат. Чим вищий рівень варіабельності ринку, тим більш суттєвим стає вплив стохастичних параметрів на рішення.

Зміна математичного сподівання, дисперсії, асиметрії, коваріацій та інших характеристик розподілу призводить до того, що одна і та сама стратегія може демонструвати різний рівень привабливості при різних параметрах моделі. Тому багатоваріантний стратегічний вибір неможливий без побудови моделей чутливості рангу стратегій до флуктуацій ринкових факторів. Успішне стратегічне управління передбачає не тільки визначення найкращого варіанту за номінальними умовами, але й розуміння того, як зміниться його позиція у разі зміни параметрів розподілу ринку.

У цьому контексті важливо враховувати, що ринкові процеси не є стаціонарними, а їх динаміка підкоряється нелінійним механізмам. Тому зміна стохастичних параметрів є не просто технічним аспектом аналізу, а фундаментальним фактором, що визначає надійність стратегічного рішення. Наприклад, для стратегії з високими очікуваними вигодами навіть незначне зростання дисперсії може радикально змінити її рангову позицію, перевівши її зі стану домінування в стан слабкої конкурентної переваги. Аналогічно, стратегія, яка здається помірно ефективною, може стати найкращим вибором, якщо її чутливість до стохастичних збурень є нижчою порівняно з іншими альтернативами [2].

Для дослідження впливу зміни стохастичних параметрів на ранжування використовують спеціальні математичні моделі, які відображають залежність результатів від випадкових величин. Базовим підходом є оцінка очікуваного результату стратегії:

$$E(R_i) = \int r \times f_i(r) dr, \quad (1)$$

де $f_i(r)$ – щільність розподілу результату стратегії. Однак цього критерію вже недостатньо, бо він не враховує варіабельності. Тому застосовують розширені моделі, що включають дисперсію:

$$\sigma_i^2 = \int (r - E(R_i))^2 f_i(r) dr, \quad (2)$$

У стратегічному аналізі часто порівнюють не абсолютні показники, а відносні, що дозволяє оцінити чутливість до ризику. Одним з таких критеріїв є коефіцієнт варіації:

$$CV_i = \frac{\sigma_i}{E(R_i)}, \quad (3)$$

Це значення безпосередньо показує, як зміна розкиду значень впливає на стабільність стратегії. При збільшенні дисперсії на 10–20 % відбувається зміна рангу стратегій, особливо якщо їхні очікувані результати мають близькі значення.

Цілком реальною є ситуація, коли стратегія з найвищим очікуваним результатом втрачає провідний ранг через підвищення нестабільності ринку. Такий ефект добре спостерігається у стохастичних моделях з елементами марковських залежностей, коли поточний стан ринку впливає на ймовірність реалізації кожного сценарію [3].

Для більш глибокого аналізу використовують моделі, де стратегічний результат є функцією множини випадкових факторів:

$$R_i = g(X_1, X_2, \dots, X_n), \quad (4)$$

де кожен X_j — випадкова величина зі своїм розподілом, а їх взаємозалежність описується матрицею коваріацій:

$$\Sigma = \begin{bmatrix} \sigma_1^2 & \sigma_{12} & \dots \\ \sigma_{21} & \sigma_2^2 & \dots \\ \vdots & \vdots & \ddots \end{bmatrix}, \quad (5)$$

Зміна будь-якого параметра матриці Σ змінює результат стратегії. Наприклад, зростання коваріації між попитом і ціною може зменшити очікуваний ефект, оскільки підвищення ціни часто супроводжується зниженням попиту, і навпаки.

Для забезпечення більш глибокого розуміння того, як зміна параметрів стохастичного розподілу впливає на порівняльну привабливість стратегічних альтернатив, доцільно проілюструвати цей ефект на основі узагальнених модельних даних. Таблиця 1 не лише демонструє типову поведінку стратегій за змінних умов дисперсії, але й дозволяє простежити, наскільки суттєво рівень варіабельності ринку здатен трансформувати рангову структуру альтернатив [4].

Зміна математичного сподівання має лінійний вплив на ранжування, тоді як зміна дисперсії — нелінійний.

Це означає, що невелике зростання ризику може мати значно більший вплив на ранг, ніж еквівалентна зміна очікуваного значення. У складних економічних моделях ефект чутливості описують другою похідною очікуваного виграшу за параметром дисперсії:

$$\frac{\partial^2 E(R_i)}{\partial \sigma_i^2}, \quad (6)$$

Оскільки стратегічні функції рідко є лінійними, друга похідна зазвичай не дорівнює нулю, що підтверджує нелінійність впливу стохастичності.

Нехай маємо стратегію А з параметрами:

$$E(R_A) = 120,$$

$$\sigma_A = 15,$$

після зміни ринкових умов $\sigma'A = 22$.

Оцінюємо зміну коефіцієнту варіації:

$$CV_A = \frac{15}{120} = 0.125, \quad CV'_A = \frac{22}{120} \approx 0.183.$$

Порівняння:

$$\Delta CV_A = 0.183 - 0.125 = 0.058.$$

Зростання коефіцієнта варіації на 46 % фактично означає, що стратегія А втрачає стійкість і може бути переведена на нижчий ранг у стратегічному наборі.

У деяких моделях застосовують інтегральну метрику ризику:

$$\Psi_i = E(R_i) - \lambda \times \sigma_i, \quad (6)$$

де λ — коефіцієнт ризику-аверсії.

При збільшенні дисперсії стратегія з високим $E(R)$ може стати менш привабливою навіть для низьких значень λ .

Суттєвим елементом аналізу є використання графічних методів, які дозволяють наочно демонструвати залежності між рівнем стохастичності та позицією стратегій у ранговій ієрархії. Графік чутливості стратегічних альтернатив до зміни дисперсії є одним із ключових інструментів для візуального аналізу, оскільки він дає змогу відобразити не лише монотонність або немонотонність впливу ризику, але й ефекти критичних точок, де змінюється домінуюча стратегія. У таких точках відбувається так звана інверсія стратегічної переваги, коли стратегія з вищим очікуваним значенням поступається тій, що має меншу дисперсію.

Для побудови таких графічних залежностей у стохастичних моделях зазвичай використовують симуляційні методи. Завдяки чисельним експериментам можливо оцінити, як зміна σ від 5 до 30 одиниць впливає на значення інтегрального критерію ефективності для кожної стратегії. Отримані результати часто демонструють нелінійний характер реагування, що особливо помітно у стратегій з високою базовою волатильністю. Для більш наочного представлення динаміки зміни стратегічних переваг за умов зростання стохастичної нестабільності доцільно представити рисунок 2 [5].

Для опису явища рангової інверсії використовують розширену форму інтегрального критерію:

$$\Psi_i(\sigma) = E(R_i) - \lambda \times \sigma_i(\sigma) - \beta \times Skew_i(\sigma), \quad (6)$$

де λ — параметр чутливості до ризику, β — коефіцієнт реакції на асиметрію розподілу.

Таблиця 1. Приклад впливу дисперсії на ранжування стратегічних альтернатив

Стратегія	$E(R_i)$	σ_i	CV_i	Ранг при низькій дисперсії	Ранг при високій дисперсії
А	120	15	0.125	1	2
В	110	10	0.091	2	1
С	105	25	0.238	3	3

Джерело: розроблено автором на основі [4]

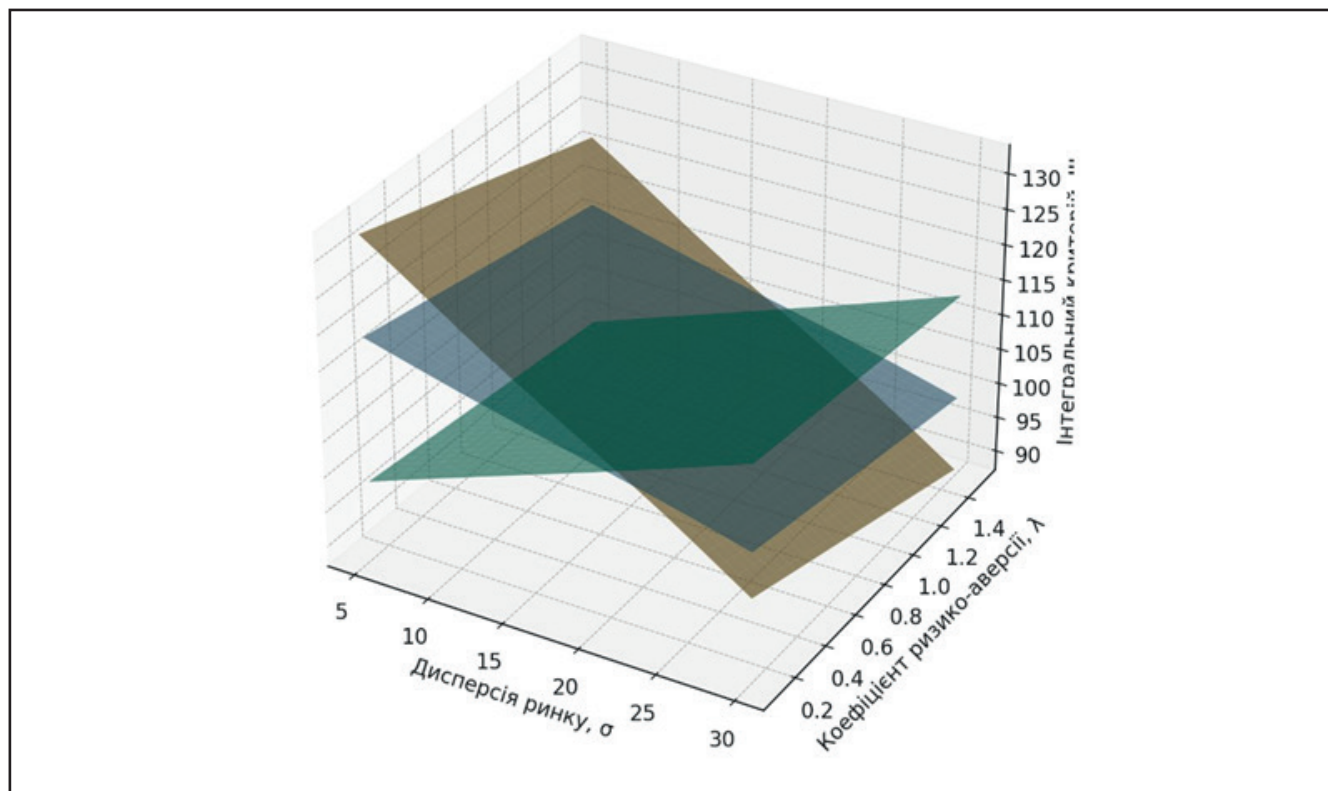


Рисунок 2. Залежність інтегрального критерію стратегій від зростання дисперсії ринку

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Фактично це означає, що зростання дисперсії впливає на ранжування стратегій не лише через розширення можливого діапазону відхилень, а й через зміну їхньої асиметрії. Стратегії з позитивною асиметрією стають привабливішими при збільшенні невизначеності, оскільки вони мають більшу ймовірність екстремально вигідних реалізацій, навіть якщо середнє значення залишається незмінним.

Для стратегій А, В та С асиметрія оцінювалася за формулою:

$$\text{Skew}_i = \frac{E[(R_i - E(R_i))^3]}{\sigma_i^3}, \quad (6)$$

Припустимо, що зміна дисперсії з 15 до 22 одиниць для стратегії А збільшує її асиметрію із 0.8 до 1.4. Підставляючи ці дані в інтегральний критерій при $\lambda = 0.5$ та $\beta = 0.2$:

$$\Psi_A = 120 - 0.5 \times 22 - 0.2 \times 1.4 \approx 108.32.$$

Раніше, при $\sigma = 15$:

$$\Psi'_A = 120 - 0.5 \times 15 - 0.2 \times 0.8 \approx 112.84.$$

Отже, втрата стратегічної позиції становить:

$$\Delta\Psi_A = 112.84 - 108.32 = 4.52.$$

що є критичною зміною у конкурентному середовищі стратегій.

Зростання дисперсії не тільки змінює ранги, але й впливає на топологію стратегічного простору.

У моделях з нелінійними функціями корисності оптимальна стратегія може зміщуватися в напрямку більш стабільних альтернатив навіть тоді, коли їхній очікуваний результат значно нижчий.

У багатьох моделях застосовують функцію корисності типу CRRA:

$$U(R) = \frac{R^1 - \gamma}{1 - \gamma}, \quad (10)$$

де λ — коефіцієнт ризику-аверсії.

Після підстановки результатів симуляцій стратегій А, В та С при різних σ виявляється, що стратегія з нижчим очікуваним результатом може отримати найвищу очікувану корисність. Це і є математичною основою перемикавання рангу [6].

З метою систематизації отриманих результатів та демонстрації того, як стохастичні параметри ринку трансформують перерозподіл стратегічних переваг, доцільно узагальнити ключові залежності у таблиці 2.

Проведений аналіз демонструє, що ранжування стратегічних альтернатив у стохастичній моделі є надзвичайно чутливим до параметрів розподілу. Зміна навіть одного параметра — дисперсії — може спричинити повне переосмислення оптимальної стратегії. Додавання асиметрії, коваріацій, параметра ризику-аверсії та інших елементів ще

більше ускладнює структуру стратегічного простору. Графічне моделювання показує, що існують критичні точки, де оптимальний вибір змінюється кардинально, а стохастичні ефекти переважають над детермінованими очікуваннями.

Оцінювання стійкості стратегічних альтернатив у середовищі, що характеризується високим рівнем стохастичної мінливості, вимагає застосування методів, здатних формувати не окрему реалізацію ринкового процесу, а цілу множину можливих траєкторій. Моделювання Монте–Карло є універсальним інструментом, який дозволяє відтворити поведінку складних економічних систем, коли їх аналітичний опис або неможливий, або призводить до надмірно спрощених рішень [7]. Використання цього методу у стратегічному менеджменті дозволяє отримати розширену картину ризиків: замість поодинокого значення очікуваного результату формується розподіл можливих підсумків, що дає змогу визначати не лише середні, але й екстремальні значення, частоту критичних відхилень та ймовірність реалізації найбільш небезпечних сценаріїв.

При застосуванні методу Монте–Карло ринкові параметри представлені у вигляді випадкових величин, розподіл яких визначається емпіричними даними, експертними припущеннями або теоретичними закономірностями. Ключовим моментом є можливість моделювання взаємозалежності між факторами — попитом, ціною, рівнем витрат, часовими лагами. Це дає змогу створити цілісний багатофакторний стохастичний простір, у межах якого стратегія оцінюється не як фіксований набір параметрів, а як функція багатьох випадкових процесів. Після проведення великої кількості симуляцій формується статистично значущий розподіл результатів, що дозволяє оцінити стійкість стратегії у широкому спектрі ринкових умов.

Особливістю методу Монте–Карло є здатність відображати не лише трендові зміни ринку, але й структурні збурення — різкі провали попиту, раптові стрибки цін, аномальні зміни витрат. У ре-

альному ринковому середовищі такі події відіграють вирішальну роль, тому стратегія, яка може витримати широкий спектр відхилень, має значно більшу практичну цінність. Реальна стійкість не обмежується високим очікуваним значенням — вона визначається здатністю стратегії забезпечити прийнятний результат у більшості можливих сценаріїв. Саме множинне моделювання дозволяє виокремити стратегії з високою адаптивністю.

Для системної оцінки стійкості стратегічних альтернатив необхідно структурувати послідовність етапів стохастичного моделювання. Рисунок 3 відтворює логіку переходу від визначення випадкових параметрів до формування емпіричних розподілів результатів, які слугують основою для глибокого ризикового аналізу.

У загальному вигляді метод Монте–Карло для стратегічної альтернативи формулюється так:

$$R_i^{(k)} = g(X_1^{(k)}, X_1^{(k)}, \dots, X_n^{(k)}), \quad k = 1, 2, \dots, N, \quad (11)$$

де $R_i^{(k)}$ — результат стратегії i у k -му сценарії, $X_j^{(k)}$ — випадкові реалізації ринкових факторів.

Після виконання N симуляцій отримуємо оцінку:

$$E(R_i) \approx \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N R_i^{(k)}, \quad (12)$$

а також оцінку ризикових характеристик:

$$\sigma_i \approx \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{k=1}^N (R_i^{(k)} - E(R_i))^2}, \quad (13)$$

Це дозволяє перейти від номінальної оцінки до емпіричного стохастичного профілю стратегії.

Після багаторазового прогону моделі Монте–Карло формується комплекс емпіричних показників, які відображають поведінку кожної стратегії в умовах стохастичної мінливості. Таблиця 3 узагальнює найважливіші метрики, що характеризують як очікувану ефективність, так і ризикові параметри, дозволяючи порівняти стратегії за рівнем стабільності, адаптивності та ймовірністю критичних відхилень.

Цінність методу Монте–Карло полягає у можливості формувати повні емпіричні розподіли ре-

Таблиця 2. Зміни рангу при різних параметрах ризику

Параметр ризику	Домінуюча стратегія	Чутливість рангу	Примітка
Низька дисперсія ($\sigma < 12$)	A	Низька	A має найвищий $E(R)$
Середня дисперсія ($\sigma \approx 15-20$)	B	Висока	Відбувається інверсія між A та B
Висока дисперсія ($\sigma > 25$)	C	Надвисока	Перевага стратегії з мінімальним ризиком

Джерело: розроблено автором на основі [6]

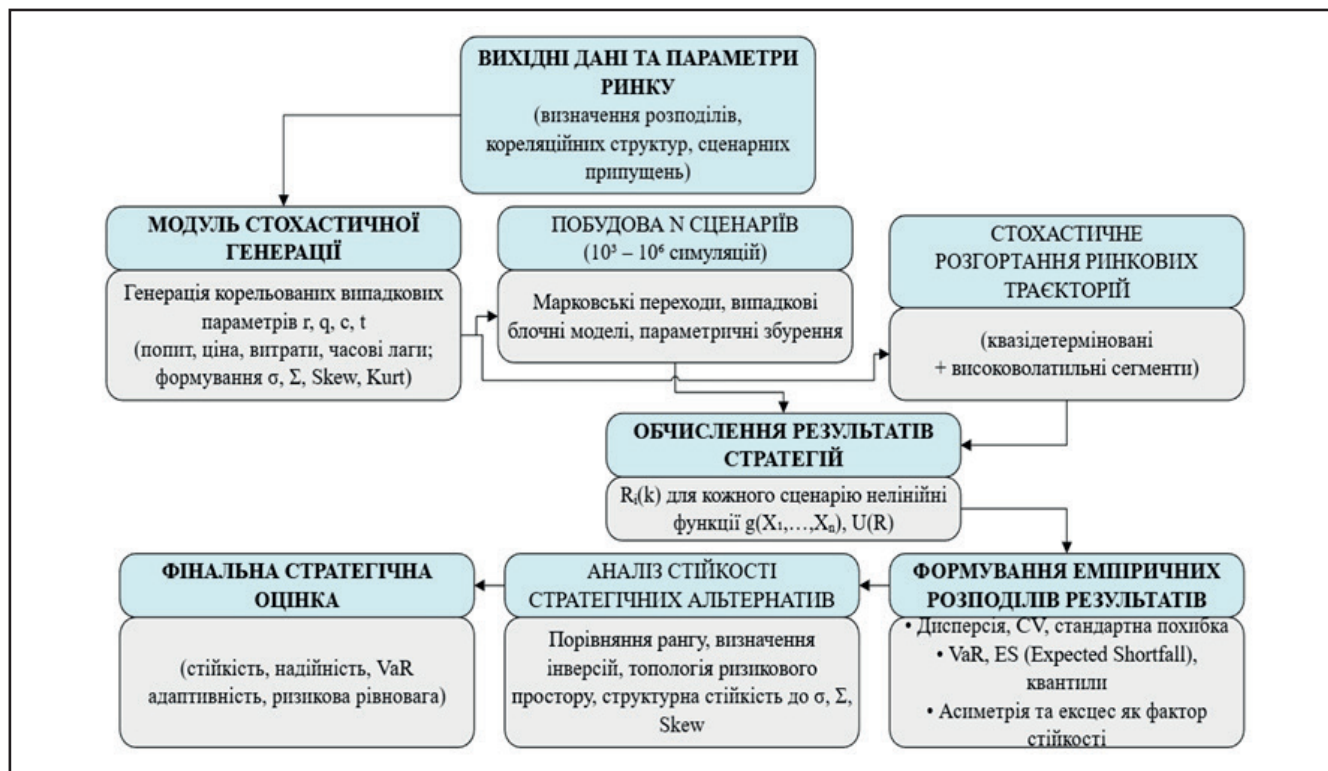


Рисунок 3. Процес оцінювання стійкості стратегій методом Монте-Карло

Джерело: розроблено автором на основі [7]

зультатів. Це особливо важливо для стратегічного вибору, оскільки навіть дві стратегії з однаковим математичним сподіванням можуть мати докорінно різні профілі ризику. Наприклад, стратегія А може демонструвати широкий діапазон значень — від надзвичайно високих до катастрофічно низьких. Натомість стратегія С, яка має нижчий середній результат, демонструє вузький спектр коливань, що робить її привабливою для інвесторів із високою ризико-аверсією [8].

Це дозволяє перейти до важливого концепту — стратегічної надійності, яка кількісно визначається як здатність стратегії уникати критичних відхилень. Одним із методів оцінювання надійності є аналіз хвостових характеристик розподілу, зокрема показників VaR та CVaR. Високий

VaR означає, що навіть у найгірших умовах стратегія зберігає певний мінімальний ефект, що позитивно характеризує її стабільність.

Особливо цікавим є поєднання симуляцій з поведінковими функціями корисності, наприклад:

$$U(R) = \ln(R), \quad \text{або} \quad U(R) = R^{1-\gamma}, \quad (14)$$

У цьому разі після симуляцій розраховується не тільки розподіл результатів, а й розподіл корисності:

$$E(U_i) \approx \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N U(R_i^{(k)}), \quad (15)$$

Це дає змогу переорієнтувати стратегічний вибір з максимізації номінального ефекту на максимізацію відчутної ефективності з урахуванням ризику.

Монте-Карло дозволяє не просто сформувати стійкі та нестійкі стратегії, а й побачити тополю-

Таблиця 3. Характеристика стратегії після симуляцій Монте-Карло

Показник	Стратегія А	Стратегія В	Стратегія С
Кількість симуляцій (N)	10 000	10 000	10 000
$E(R_i)$	118	112	105
σ_i	26	14	9
Ймовірність збитковості (%)	18.4	9.7	3.1
VaR (5%)	67	82	90
CV	0.22	0.12	0.085
Інтерпретація	Нестійка	Середня	Найбільш стійка

Джерело: розроблено автором на основі [8]

гію стратегічного простору: області, де стратегія А домінує над В, сегменти, де В переважає над С, та критичні зони, де відбувається раптовий перехід домінування. Ці ефекти неможливо виявити у класичних статичних моделях.

Графічні методи, побудовані за результатами симуляцій, демонструють складну структуру ризикового ландшафту, де кожна стратегія займає свою область найкращого застосування.

Однією з важливих характеристик, яку дозволяє виявити метод Монте–Карло, є не лише очікуваний рівень прибутковості чи ризику, але й ступінь структурної стабільності стратегій під дією мікро– та макроекономічних шоків, що моделюються у процесі симуляцій. У складних ринкових системах багато параметрів змінюються не в ізолюваному режимі, а утворюють корельовані каскади, де флуктуації однієї змінної спричиняють системні реакції в інших. Через це стійкість стратегії не може бути визначена на основі традиційних однофакторних методів, а потребує багатовимірного аналізу, що поєднує імітаційні сценарії, статистичні розподіли та ризикові метрики [9].

Модель Монте–Карло дозволяє змоделювати різноманітні типи структурних порушень: короткострокові цінові шоки, довготривалі зміни трендів попиту, нелінійні ефекти зростання собівартості, рецесійні зміщення тощо. Внаслідок цього

формується багатовимірний розподіл результативності кожної стратегії, у якому проявляється характерна дисперсійна топологія: стратегія демонструє різну ступінь розкиду у різних областях параметричного простору. Виявлення таких структурних сегментів дозволяє приймати стратегічні рішення не інтуїтивно, а на основі об'єктивних ймовірнісних характеристик.

Для кращого розуміння цього процесу побудований рисунок 4, який демонструє частоту появи різних результатів стратегії після великої кількості симуляцій. Цей графік відображає не тільки середні значення, а насамперед реальний профіль стійкості, зосереджений у формі розподілу, що створює більш глибоке уявлення про поведінку стратегії в умовах невизначеності [10].

Для опису стійкості стратегії необхідно розрахувати ризикові та структурні показники на основі отриманого емпіричного розподілу. Серед таких показників доцільно обчислити:

1. Емпіричне математичне сподівання

$$E(R_B) \approx \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N (R_B^{(k)}), \quad (16)$$

При $N = 10\,000$ симуляцій отримано:

$$E(R_B) = 112.37.$$

2. Емпірична дисперсія

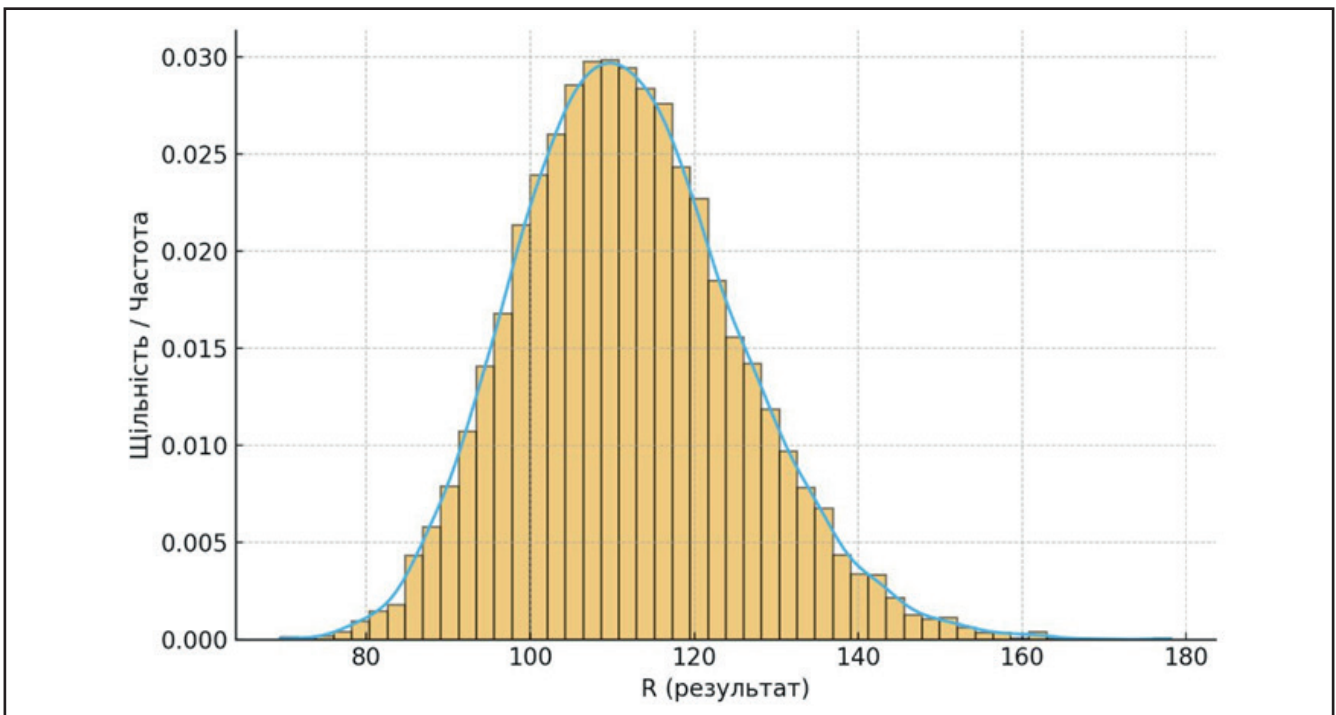


Рисунок 4. Емпіричний розподіл результатів стратегії В

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Таблиця 4. Порівняння стійкості стратегій за результатами симуляцій Монте-Карло

Показник	Стратегія А	Стратегія В	Стратегія С
Емпіричне $E(R_i)$	117.2	112.4	105.6
Емпіричне σ_i	26.8	14.1	8.9
CV	0.23	0.126	0.084
Ймовірність провалу (%)	18.4	9.1	3.4
VaR (5%)	67	83	90
CVaR (5%)	59	78	88
Стійкість у хвостах	Низька	Середня	Висока

Джерело: розроблено автором на основі [11]

$$\sigma_B^2 \approx \frac{1}{N-1} \sum_{k=1}^N (R_B^{(k)} - E(R_B))^2, \quad (17)$$

Перерахунок дає:

$$\sigma_B \approx 14.12.$$

3. Коефіцієнт варіації

$$CV_B = \frac{\sigma_B}{E(R_B)} = \frac{14.12}{112.37} \approx 0.126.$$

4. 5% Value-at-Risk (VaR):

$$VaR_{0.05}(B) = R_{(0.05 \times N)} \approx 83.$$

Ймовірність реалізації результату нижче критичного порогу

Наприклад, поріг може бути заданий як $R = 90$:

$$P(R_B < 90) = \frac{\text{кількість симуляцій, де } R_B^{(k)} < 90}{N}, \quad (18)$$

Розрахунок на основі симуляцій:

$$P(R_B < 90) = 0.091.$$

Цей показник дозволяє швидко оцінити експозицію стратегії до потенційно збиткових чи критичних подій.

Таблиця 4 демонструє, що стратегія С має найвищу структурну стійкість, незважаючи на найнижче середнє значення результату. Стратегія А демонструє високу волатильність і значний хвостовий ризик, що має критичне значення для інвесторів із низькою терпимістю до збитків. Стратегія В займає проміжне положення, демонструючи збалансовану ефективність та помірний ризик [11].

У реальних стратегічних моделях вибір рідко здійснюється на основі математичного сподівання. Частіше застосовуються функції корисності, які трансформують ризикові ефекти відповідно до поведінкових характеристик суб'єкта.

Висновок

Сформоване дослідження дозволило окреслити цілісне бачення того, як математичний апарат багатоваріантного стратегічного вибору функціонує в умовах стохастичності ринкових процесів та як він трансформує уявлення про природу стратегіч-

ної оптимальності. Розгляд взаємодії невизначеності, багатофакторності та нелінійності показав, що сучасна стратегічна модель не може ґрунтуватися на статичних чи спрощених припущеннях, адже ринкове середовище формує не окремі детерміновані траєкторії, а спектр можливих сценаріїв, що потребують комплексного імовірнісного аналізу. Використані концепції продемонстрували, що значення стратегічного вибору визначається не лише рівнем очікуваних вигод, а передусім стійкістю результатів, їх чутливістю до коливань та здатністю зберігати функціональність у широкому діапазоні ринкових режимів.

Поглиблене дослідження ролі стохастичних параметрів засвідчило, що зміна дисперсії, асиметрії, коваріацій та інших характеристик розподілу чинить істотний вплив на рангові позиції стратегій. У багатьох випадках саме зростання волатильності стає ключовим чинником інверсії переваг, коли стратегія з високим середнім результатом поступається більш стабільній альтернативі. Це продемонструвало, що невизначеність є не просто ризиковою обставиною, а структурним елементом стратегічної динаміки, який формує якісно інший простір рішень. Виявлена нелінійність реакції стратегій на коливання параметрів підтвердила, що стратегічний простір не є гладким або рівномірним: він має критичні точки, переломні зони та локальні регіони домінування, що зумовлюють складність прийняття оптимального рішення.

Багатократні стохастичні моделювання дали можливість поглиблено оцінити стійкість стратегій, виходячи з емпіричних розподілів їхніх результатів. Саме симуляційні методи забезпечили відтворення широкої множини можливих станів ринку, зокрема екстремальних, що рідко враховуються при традиційних детермінованих розрахунках. Завдяки цьому стало можливим кількісно оцінити не лише середні значення, але й хвост-

ві ризику, ймовірності провалів, потенціал до надприбуткових реалізацій, стабільність у стресових сегментах та поведінку стратегій у зонах підвищеного ризику. Це дозволило розглядати стратегії як стохастичні об'єкти з комплексною внутрішньою структурою, а не як сукупність фіксованих параметрів. Загальна аналітична картина показала, що оптимальна стратегія формується на перетині ефективності та стійкості. Зростання невизначеності переорієнтовує вибір у бік рішень, що забезпечують більшу надійність, навіть якщо вони поступаються у рівні номінального результату.

Список використаних джерел:

1. Приходько, Д., Оксенчук, Р., Ананко, Ю., та Біденко, Д. (2024). Математичне та економічне моделювання етапів, бізнес-процесів та механізмів прийняття рішень щодо стратегічних змін у компаніях-зацікавлених сторонах будівельної галузі. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2 (53), 256–275. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).256-275](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).256-275)
2. Нужна С. А., Карімов Г. І., Карімов І. К., Строева В. О. Аналіз ризику як інструмент оптимізації процесу прийняття рішень в системі економічної безпеки підприємства // Ефективна економіка. – 2025. – № 4. – 20 с. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.64>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/79894855-00ca-4971-acfa-d2b2fc97218a/content>
3. Башмаков М. С. Логістичний менеджмент в рішенні задач регіонального розвитку закордонних транспортних систем // Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. – 2023. – С. 150. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ust.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/dis_bashmakov-2025_compressed.pdf
4. Гожий О. П. Інформаційні технології динамічного планування та прийняття рішень на основі ймовірнісно-статистичних методів : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук за спеціальністю 05.13.06 «Інформаційні технології». – Миколаїв : Чорноморський державний університет імені Петра Могили, 2016. – 345 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1657/gozhyopdyseraciyanazdobuttyanaukovogostupennyadoktoratehnychnyhnauk.pdf>
5. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижаківа, Г., Петруха, Н., Чуприна, Ю., Малихіна, О., & Кушнір, О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансфор-

мації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем, (52), 113–125. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.113-125>

6. Дебела І. М. Стохастична модель оптимізації управління ризиками // Інфраструктура ринку. – 2021. – Вип. 54. – С. 267–270. – Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. – Видавничий дім «Гельветика». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/byfqoz>

7. Копішинська О. П., Уткін Ю. В., Карташова О. Г. Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 5 (191). – С. 199–207. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/41a91a6e-5857-40c1-8234-62905f408c36/content>

8. Іу. Chupryna, V. Pokolenko, M. Horbach, O. Bolebrukh, D. Hrabchak. – Model of strategic analysis of formation and administration of investment activity of stockholder construction company. Scientific Journal of Astana IT University, Volume 3, September 2020, pp 51–62 DOI: 10.37943/AITU.2020.19.30.005

9. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства / К.В. Кобзева // [Електронний ресурс]. – URL: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upra_linnja_logistichni_mi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.

10. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. [Електронний ресурс URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>

11. Огінський Є. В., Антонюк Д. С. Метод Монте-Карло у моделюванні процесів управління персональними фінансами // Матеріали наукової конференції. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/28.pdf>

References:

1. Prykhod'ko, D., Oksenchuk, R., Ananko, Yu., та Bidenko, D. (2024). Matematychnе ta ekonomichne modelyuvannya etapiv, biznes-protsesiv ta mekhanizmyv pryynyattya rishen' shchodo stratehichnykh zmin u kompaniyakh-zatsikavlenykh storonakh budiveln'noyi haluzi. Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva, 2 (53), 256–275. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).256-275](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).256-275)
2. Nuzhna S. A., Karimov H. I., Karimov I. K., Stroyeva V. O. Analiz ryzyku yak instrument optyimizatsiyi protsesu pryyn-

yattya rishen' v systemi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva // Efektyvna ekonomika. – 2025. – № 4. – 20 s. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.64>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/79894855-00ca-4971-acfa-d2b2fc97218a/content>

3. Bashmakov M. S. Lohistychnyy menedzhment v rishenni zadach rehional'noho rozvytku zakordonnykh transportnykh system // Naukovi problemy hospodaryuvannya na makro-, mezo- ta mikroekonomichnomu rivnyakh. – 2023. – S. 150. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://ust.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/dis_bashmakov-2025_compressed.pdf

4. Hozhyy O. P. Informatsiyni tekhnolohiyi dynamichnoho planuvannya ta pryynyattya rishen' na osnovi ymovirnisnostatystychnykh metodiv : dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya doktora tekhnichnykh nauk za spetsial'nistyu 05.13.06 «Informatsiyni tekhnolohiyi». – Mykolayiv : Chornomors'kyi derzhavnyy universytet imeni Petra Mohyly, 2016. – 345 s. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1657/gozhyopdysertacyanazdobuttyanaukovogostupennyadoktoratehnychnykh nauk.pdf>

5. Khomenko, O., Petrenko, H., Ryzhakova, H., Petrukha, N., Chupryna, Yu., Malykhina, O., & Kushnir, O. (2022). Suchasni instrumenty ta prohramni produkty administruvannya budivel'nykh orhanizatsiyamy v umovakh transformatsiyi operatsiynykh system menedzhmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (52), 113–125. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.113-125>

6. Debela I. M. Stokhastychna model' optymizatsiyi upravlinnya ryzykamy // Infrastruktura rynku. – 2021. – Vyp. 54. – S. 267–270. – Prychornomors'kyi naukovy-doslidnyy instytut ekonomiky ta innovatsiy. – Vydavnychyy dim «Hel'vetyka». [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://surl.li/byfqoz>

7. Kopishyns'ka O. P., Utkin Yu. V., Kartashova O. H. Zas-tosuvannya metodu Monte-Karlo dlya pidtrymky pryynyattya rishen' shchodo rozpodilu investytsiy // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2017. – № 5 (191). – S. 199–207. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/41a91a6e-5857-40c1-8234-62905f408c36/content>

8. lu. Chupryna, V. Pokolenko, M. Horbach, O. Bolebrukh, D. Hrabchak. – Model of strategic analysis of formation and administration of investment activity of stockholder construction company. Scientific Journal of Astana IT University, Volume 3, September 2020, pp 51–62 DOI: 10.37943/AITU.2020.19.30.005

9. Kobzyeva K.V. Rozrobka analitychnoho instrumentariyu upravlinnya lohistychnymy zatratamy pidpryyemstva / K.V. Kobzyeva // [Elektronnyy resurs]. – URL: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariyu_upra_linnja_logistichni_mi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.

10. Kabanets' I.A. Vyznachennya osnovnykh lohistychnykh pidkhodiv do upravlinnya innovatsiyynykh protsesamy. [Elektronnyy resurs URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>

11. Ohins'kyi Ye. V., Antonyuk D. S. Metod Monte-Karlo u modelyuvanni protsesiv upravlinnya personal'nykh finansamy // Materialy naukovoyi konferentsiyi. – Zhytomyr : Derzhavnyy universytet «Zhytomyrs'ka politekhnika», 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/28.pdf>

Дані про автора

Романенко Олеся Валеріївна,

к. е. н., доцент Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-5684-6791>

e-mail: romanenko.ov@knuba.edu.ua

Data about the author

Olesia Romanenko,

Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: romanenko.ov@knuba.edu.ua

Надходження статті до редакції 05.03.2026

Прийнято до друку 17.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Роль міжнародної фінансової допомоги у формуванні інвестиційного потенціалу України

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах обмеженості внутрішніх фінансових ресурсів та збереження високих ризиків інвестиційної діяльності економіка України не забезпечує достатнього рівня інвестиційної активності для стійкого зростання. За таких обставин міжнародна фінансова допомога виступає важливим джерелом підтримки, однак її неоднорідна структура та переважно стабілізаційний характер зумовлюють необхідність наукового осмислення механізмів її впливу на інвестиційні процеси. Це актуалізує визначення умов і підходів, за яких зовнішні фінансові ресурси можуть бути ефективно трансформовані у чинник розкриття інвестиційного потенціалу та довгострокового економічного розвитку України.

Метою статті є обґрунтування ролі міжнародної фінансової допомоги у формуванні інвестиційного потенціалу України та визначення умов її трансформації у чинник довгострокового економічного зростання.

Завдання дослідження узгоджуються з метою та передбачають оцінку поточного стану інтенсивності руху міжнародних фінансових потоків в Україну; аналіз структури міжнародної фінансової допомоги в розрізі суб'єктів та інструментів; систематизацію значення різних інструментів фінансування для реалізації інвестиційного потенціалу.

Методи дослідження: статистичний, порівняльний, графічний, табличний, узагальнення, систематизації, синтезу, індукції та дедукції.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної економічної та інвестиційної політики, розробці стратегій залучення міжнародної фінансової допомоги та прямих іноземних інвестицій, а також у практиці управління державними фінансами в частині оптимізації структури зовнішнього фінансування.

Висновок. У статті обґрунтовано, що міжнародна фінансова допомога в сучасних умовах виконує переважно стабілізаційну функцію та має опосередкований вплив на формування інвестиційного потенціалу України. На основі аналізу динаміки та структури інвестиційних показників встановлено неповну реалізацію інвестиційного потенціалу та наявність структурних дисбалансів у розподілі капіталу. Доведено, що домінування боргових інструментів у системі зовнішнього фінансування обмежує можливості довгострокового економічного зростання. Визначено, що прямі іноземні інвестиції та механізми змішаного фінансування забезпечують найбільш значущий вплив на розвиток реального сектору економіки. Обґрунтовано доцільність переорієнтації державної політики на стимулювання приватного інвестування, визначення пріоритетних галузей залучення капіталу та формування інституційних умов ефективного використання міжнародної фінансової допомоги як чинника розкриття інвестиційного потенціалу України.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, іноземні інвестиції, інвестиційні потоки, боргове фінансування, міжнародна фінансова допомога, економічне відновлення.

JEL Codes E22, F21, F35, O16

ROMAN BILIANIVSKYI

The role of international financial assistance in shaping the investment potential of Ukraine

Relevance of the research topic. The relevance of the study is determined by the fact that, under conditions of limited domestic financial resources and persistently high investment risks, the Ukrainian economy does not ensure a sufficient level of investment activity for sustainable growth. In these circumstances, international financial assistance serves as an important source of support; however, its heterogeneous structure and predominantly stabilization-oriented nature necessitate a scientific understanding of the mechanisms through which it influences investment processes. This highlights the need to identify the conditions and approaches under which external financial resources

can be effectively transformed into a factor for unlocking Ukraine's investment potential and ensuring long-term economic development.

The purpose of the article is to substantiate the role of international financial assistance in shaping Ukraine's investment potential and to determine the conditions for its transformation into a driver of long-term economic growth.

Research objectives are aligned with the purpose and include assessing the current intensity of international financial flows to Ukraine; analysing the structure of international financial assistance by donors and instruments; and systematizing the significance of various financing instruments for realizing investment potential.

Research methods: statistical, comparative, graphical, tabular, generalization, systematization, synthesis, induction, and deduction.

Field of application of the results. The research findings can be used in the formulation of state economic and investment policy, the development of strategies for attracting international financial assistance and foreign direct investment, as well as in the practice of public finance management, particularly in optimizing the structure of external financing.

Conclusions. The article substantiates that, under current conditions, international financial assistance primarily performs a stabilization function and has an indirect impact on the formation of Ukraine's investment potential. Based on the analysis of the dynamics and structure of investment indicators, incomplete realization of investment potential and the presence of structural imbalances in capital allocation have been established. It is proven that the dominance of debt instruments in the external financing system limits opportunities for long-term economic growth. It has been determined that foreign direct investment and blended finance mechanisms exert the most significant positive impact on the development of the real sector of the economy. The study justifies the expediency of reorienting state policy toward stimulating private investment, identifying priority sectors for capital attraction, and creating institutional conditions for the effective use of international financial assistance as a factor in unlocking Ukraine's investment potential.

Keywords: investment potential, foreign investment, investment flows, debt financing, international financial assistance, economic recovery.

Постановка проблеми. Економічний розвиток України протягом усього періоду незалежності характеризувався відсутністю стійких високих темпів зростання, що зумовлює необхідність пошуку додаткових джерел його активізації. Як засвідчують положення економічної теорії та результати сучасних наукових досліджень, однією з ключових передумов забезпечення економічного зростання є належний рівень інвестиційної активності, яка формується як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і через залучення зовнішнього фінансування. Водночас поточний стан інвестиційної діяльності в Україні свідчить про наявність суттєвих обмежень: попри збереження інтересу з боку інвесторів, національна економіка залишається середовищем підвищених ризиків і невизначеності, що стримує реалізацію її інвестиційного потенціалу.

У цих умовах питання визначення ролі міжнародної фінансової допомоги у формуванні інвестиційного потенціалу України набуває особливої актуальності та перебуває в центрі стратегічно-

го бачення подальшого економічного розвитку держави. За звичайних макроекономічних умов зовнішні фінансові потоки, що спрямовуються в країну, потребують виваженого регулювання з позицій захисту національних економічних інтересів, мінімізації ризиків відтоку капіталу та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. У такому випадку пріоритет надається розвитку внутрішніх інвестиційних ресурсів, що є характерним для економічно стійких країн. Проте сучасний стан економіки України, динаміка ділової активності та ключові макроекономічні параметри свідчать про обмеженість внутрішнього фінансового потенціалу, який не забезпечує необхідних обсягів інвестування для відновлення та розвитку.

За таких умов міжнародна фінансова допомога виступає важливим джерелом підтримки економіки, що перебуває у кризовому стані, та потенційним чинником активізації інвестиційних процесів. Разом із тим її вплив не є однознач-

ним і значною мірою визначається структурою та формами надходження. Міжнародні фінансові ресурси не обмежуються прямими інвестиціями, а представлені кредитами, грантами, безповоротною допомогою, гарантійними інструментами та іншими механізмами, кожен з яких супроводжується специфічними умовами, зобов'язаннями та ризиками. Така багатовекторність формує складну систему взаємодії між фінансовою підтримкою та інвестиційним розвитком, у межах якої поряд із потенційними перевагами можуть виникати довгострокові загрози, зокрема посилення боргового навантаження, залежність від зовнішніх джерел фінансування та викривлення стимулів до внутрішнього інвестування.

Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю наукового обґрунтування підходів до залучення, розподілу та контролю за використанням міжнародної фінансової допомоги з метою її трансформації у чинник економічного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває визначення умов, за яких зовнішні фінансові ресурси сприятимуть не лише короткостроковій стабілізації, а й формуванню та реалізації інвестиційного потенціалу України у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання впливу міжнародної фінансової допомоги на інвестиційну активність та економічне зростання України перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень. Значна частина робіт присвячена загальним умовам формування інвестиційного потенціалу в умовах європейської інтеграції та повоєнного відновлення. І. Гужва та Є. Іванов [2] обґрунтовують необхідність посилення стратегічної ролі України в міжнародних ланцюгах створення доданої вартості та підкреслюють важливість інституційних реформ для розширення інвестиційних можливостей.

Окрему групу становлять дослідження, зосереджені на фінансовому забезпеченні відновлення економіки та борговій політиці. В. Кудряшов [5] аналізує особливості мобілізації зовнішніх ресурсів для повоєнного відновлення. Ю. Вергелюк і М. Ганцяк у співавторстві з Л. Діденко, О. Ключою [7] та І. Гужвою [11] розглядають державний борг як один із ключових детермінантів інвестиційної активності, наголошуючи на ризиках надмірного боргового навантаження та витіснення приватних інвестицій.

Структура та ефективність міжнародної фінансової допомоги досліджуються в роботі Н. Пойда-

Носик [13], яка констатує домінування ресурсів двосторонніх донорів і міжнародних фінансових організацій за низької частки приватного капіталу. Е. Фрайер, І. Ліщинський та М. Лизун [14] порівнюють вплив міжнародної допомоги та прямих іноземних інвестицій, доводячи, що ПІІ забезпечують значно вагоміший довгостроковий ефект на економічне зростання, тоді як допомога переважно виконує стабілізаційну функцію. Л. Шпільбергер та М. Рем [9] трактують фінансову підтримку ЄС як інструмент фінансового державництва, що поєднує бюджетну допомогу з вимогами структурних і інституційних перетворень.

Важливе теоретичне підґрунтя дають зарубіжні дослідження, зокрема К. Чечеріта–Вестфаль та Ф. Ротера [6], які емпірично підтвердили існування порогового рівня державного боргу, після перевищення якого відбувається стримування приватної інвестиційної активності.

Разом з тим, попри значний науковий доробок, ряд важливих питань залишаються недостатньо висвітленими. Більшість досліджень зосереджені або на макрофінансовій стабілізації, або на окремих аспектах боргової політики та інвестиційного клімату. Водночас недостатньо уваги приділено механізмам трансформації міжнародної фінансової допомоги зі стабілізаційного інструменту короткострокового періоду в чинник формування та реалізації інвестиційного потенціалу України в довгостроковій перспективі. Практично відсутні комплексні дослідження, які поєднували б аналіз структури зовнішнього фінансування, оцінку його секторальних ефектів та обґрунтування інституційних умов такої трансформації в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення. Саме на вирішення цієї наукової проблеми спрямоване дане дослідження.

Метою статті є обґрунтування ролі міжнародної фінансової допомоги у формуванні інвестиційного потенціалу України та визначення умов її трансформації у чинник довгострокового економічного зростання.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Статистичний та порівняльний підходи використано для аналізу динаміки і структури інвестицій та зовнішнього фінансування; метод відносних показників – для оцінювання інтенсивності інвестиційних процесів через співвідношення інвестицій до ВВП; графічний і табличний – для візуалізації та узагальнення емпіричних да-

них; методи узагальнення, систематизації, індукції, дедукції та синтезу – для обґрунтування ролі міжнародної фінансової допомоги у формуванні інвестиційного потенціалу; елементи порівняльного аналізу – для оцінки ефективності окремих інструментів зовнішніх фінансових потоків.

Виклад основного матеріалу. Реалізація інвестиційного потенціалу держави набуває ключового значення в умовах необхідності забезпечення економічного відновлення та довгострокового зростання, оскільки саме інвестиції визначають масштаби оновлення виробничої бази, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності економіки. Водночас рівень його реалізації формується під впливом не лише наявних фінансових ресурсів, а й здатності економічної системи ефективно їх акумулювати та трансформувати у продуктивні вкладення з урахуванням поточних потреб розвитку, структурних обмежень і зовнішніх викликів. У цьому контексті важливого значення набуває узгодження інвестиційних можливостей із макроекономічними умовами, інституційним середовищем та пріоритетами економічної політики, що визначає результативність інвестиційних процесів. Інвестиційний потенціал держави характеризується макроекономічними умовами, рівнем розвитку фінансової системи, якістю інституційного середовища та здатністю національної економіки забезпечувати відтворення й масштабування інвестиційних процесів [1].

Поділяємо позицію І. Гужви та Є. Іванова, які акцентують увагу на необхідності посилення стратегічної ролі України у міжнародних ланцюгах створення доданої вартості за умови збереження збалансованої та справедливої позиції серед партнерів. Україна володіє значним потенціалом для розвитку партнерських відносин з країнами ЄС, зокрема завдяки можливостям розширення міжнародної торгівлі та нарощення інноваційного і технологічного розвитку [2]. Але, в той же час, висока залежність від зовнішніх джерел фінансування, в тому числі фінансової підтримки під час війни, ви-

магає переосмислення ролі зовнішніх потоків для України в контексті розкриття інвестиційного потенціалу. Адже, ці процеси, окрім постійної фінансової підтримки галузей економіки, несуть боргові, інвестиційні, фінансові і політичні ризики.

Поточний стан інвестиційного потенціалу України свідчить про його неповну реалізацію, що підтверджується динамікою та структурою прямих іноземних інвестицій (табл. 1). Як видно з наведених даних, упродовж 2022–2025 рр. загальний обсяг прямих інвестицій демонструє помірне зростання з 52,1 млрд дол. США до 59,7 млрд дол. США, однак темпи цього зростання залишаються відносно низькими та нестійкими з урахуванням потреб економіки у відновленні та розвитку. Структурний аналіз показує домінування інструментів участі в капіталі, обсяг яких поступово зростає, тоді як боргові інструменти характеризуються менш стабільною динамікою з ознаками коливальності. Така ситуація свідчить про обмежену інвестиційну активність та недостатній рівень залучення довгострокового капіталу, що в сукупності вказує на наявність нереалізованого інвестиційного потенціалу економіки України.

Втім абсолютні обсяги прямих іноземних інвестицій не в повній мірі відображають ані реальні потреби національної економіки у фінансових ресурсах, ані її спроможність до їх ефективного залучення та освоєння. У цьому контексті більш інформативними є відносні показники, що співвідносять інвестиційні потоки з масштабами економіки, зокрема капітальні інвестиції до ВВП, прямі іноземні інвестиції до ВВП та портфельні інвестиції до ВВП (рис. 1). Використання саме цих індикаторів дає змогу оцінити інтенсивність інвестиційної діяльності, ступінь інтеграції економіки у глобальні фінансові потоки та рівень розвитку фінансового ринку. Таким чином, їх аналіз дозволяє більш обґрунтовано визначити рівень реалізації інвестиційного потенціалу, ніж це можливо на основі лише абсолютних значень.

Динаміка зазначених показників у 2020–2024 рр. свідчить про збереження структурних

Таблиця 1. Динаміка та структура прямих інвестицій в Україну за інструментами у 2022–2025 рр., млн дол. США

Показники / роки	2022	2023	2024	2025
Інструменти участі в капіталі	35240	38734,7	39354,6	41933,3
Боргові інструменти	16857,8	17165,6	16708,9	17756,3
Прямі інвестиції, всього	52097,8	55900,3	56063,4	59689,6

Джерело: побудовано автором за [3].

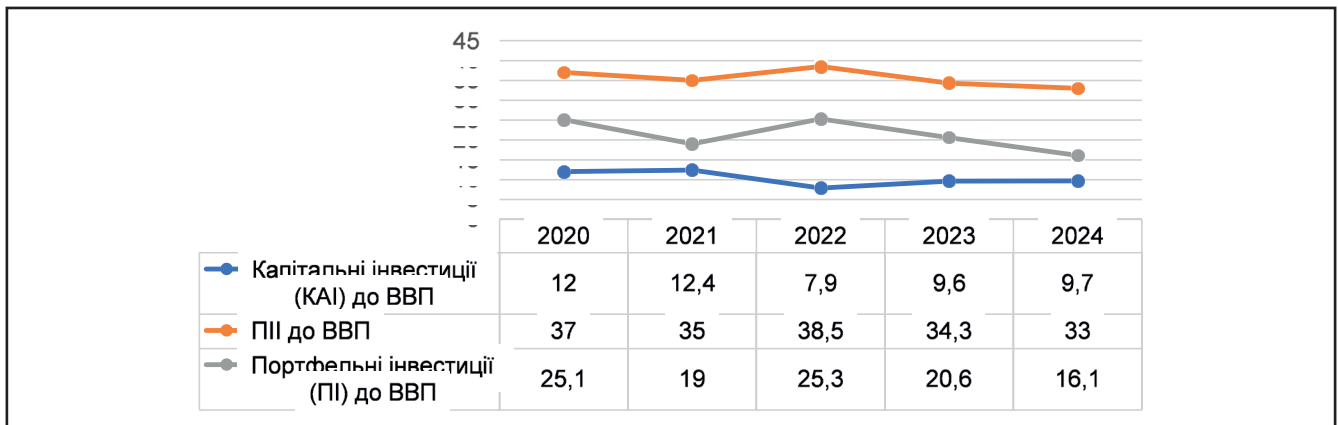


Рисунок 1. Динаміка відносних показників, що характеризують інвестиційний потенціал України у 2020–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за [3], [4].

дисбалансів у формуванні інвестиційного потенціалу України. Зокрема, частка капітальних інвестицій у ВВП після відносно стабільного рівня у 2020–2021 рр. (понад 12%) різко знизилась у 2022 р. до 7,9%, що відображає суттєве скорочення процесів нагромадження основного капіталу, з подальшим лише частковим відновленням до рівня близько 9–10% у 2023–2024 рр., що залишається недостатнім для забезпечення стійкого економічного зростання. Водночас показник ПІІ до ВВП демонструє тенденцію до поступового зниження після пікового значення у 2022 р. (38,5%), до 33% у 2024 р., що свідчить про послаблення інвестиційної привабливості економіки в умовах підвищених ризиків. Ще більш вираженою є негативна динаміка портфельних інвестицій до ВВП, частка яких скоротилась з 25,1% у 2020 р. до 16,1% у 2024 р., що вказує на зниження довіри інвесторів та обмеженість розвитку внутрішнього фінансового ринку. У сукупності наведені тенденції підтверджують, що інвестиційний потенціал України залишається реалізованим лише частково, а наявні інвестиційні процеси не відповідають масштабам потреб економіки у відновленні та розвитку.

Слушними є зауваження В. Кудряшова, який обґрунтовує необхідність посилення фінансового забезпечення відновлення економіки України вказуючи на характерні для сформованої системи ознаки [5]: «1) різке збільшення видатків державного бюджету за умов відставання доходної бази для їх покриття, результатом чого стали зростання розривів між видатками і доходами та збільшення бюджетного дефіциту; 2) зростання показників покриття видатків за рахунок ре-

сурсу, мобілізованого до складу фінансування державного бюджету; 3) формування ресурсу, залученого до складу фінансування державного бюджету, здебільшого за рахунок розміщення державних запозичень; 4) належність переважної частини запозичень до зовнішніх позик; 5) залучення зовнішніх позик за пільгових умов».

Формування оновленої системи фінансового забезпечення відновлення й розвитку України неодмінно переформатувалось на акцентації зовнішнього капіталу. Намагання науковців світу сформувати пропорцію сприяння зовнішнього капіталу економічному зростанню країн, що його залучають, проявляється в численних моделях, які описують ці співвідношення. Особливу цікавість у даному контексті становить боргове фінансування, яке далеко не завжди спрямовується на інвестиційні цілі, натомість забезпечує поточне споживання. Більшість науковців намагаються співставити продуктивні зовнішні позики з ВВП і визначити безпечні й корисні межі таких інвестицій. Більше того, якщо держава виходить на борговий ринок перевищуючи власні фіскальні і бюджетні можливості, виникає зворотній ефект зниження приватної інвестиційної активності. Про це йдеться в дослідженні Крістіни Чечеріті–Вестфаль та Філіпа Ротера [6], які виявили залежність між розміром боргу і динамікою приватних інвестицій. Вони встановили, що ця залежність носить випуклий характер, а пороговий рівень державного боргу у ВВП коливається між 82–91%. Так науковці доводять, що як тільки показник перевищує даний поріг (інші фактори незмінні), починається скорочення темпів зростання приватних інвестицій. Це дослідження стало основоположним у про-

цесі визначення ефективного впливу зовнішнього капіталу на економіку.

Вітчизняні науковці виявили вихід України за межі допустимих лімітів у процесі залучення зовнішнього фінансування, що проявляється у надмірній присутності держави на ринку капіталів [7]. Для України 2025 рік виявився рекордним щодо залучення міжнародної фінансової допомоги. Обсяг залучених фінансових ресурсів склав 52,4 млрд дол. США, що дозволило підтримати видатки соціально–гуманітарного напрямку. Структуру залученого зовнішнього фінансування зображена на діаграмі (рис. 2).

Структура зовнішнього фінансування України у 2025 році свідчить про суттєве домінування боргових інструментів. Основну частку становлять умовні боргові зобов'язання та кредити в межах Ukraine Facility, тоді як фінансування від МВФ, Світового банку, Японії та БРРЄ має значно менші обсяги. Це підтверджує, що міжнародна фінансова допомога переважно реалізується у формі кредитного ресурсу, що супроводжується зростанням боргового навантаження.

На думку зарубіжних науковців міжнародна фінансова допомога, що надається Україні сьогодні Європейським Союзом не має прямого інвестиційного характеру, оскільки спрямовується, передусім, на забезпечення макрофінансової стабільності, фінансування бюджетних потреб та підтримку функціонування державних інституцій. Водночас її значення для формування інвестиційного потенціалу є опосередкованим і реалізується через створення сприятливого інституційного середовища, впровадження структурних реформ та підвищення прозорості економічних процесів [9]. За таких умов роль ЄС, як ключового донора, полягає не лише у наданні фінансо-

вих ресурсів, але й у формуванні передумов для активізації приватного інвестування, що підкреслює необхідність посилення залучення прямих іноземних інвестицій як базового чинника довгострокового економічного зростання.

Незважаючи на значний обсяг від МФО, реалізація інвестиційного потенціалу значно ефективніше відбувається за умов надходження зовнішнього фінансування у формі прямих іноземних інвестицій. Поточна модель фінансової підтримки України залишається переважно орієнтованою на міжнародну допомогу, що виконує стабілізаційну функцію та забезпечує відновлювальні процеси. Водночас довгострокова економічна стійкість неможлива без формування потужного приватного сектору, здатного генерувати сталі бюджетні надходження через податкові механізми. У цьому контексті ПІІ набувають особливого значення, оскільки виступають не лише джерелом фінансових ресурсів для розвитку підприємств, а й чинником структурної трансформації економіки, сприяючи модернізації виробничих процесів, впровадженню сучасних стандартів управління, зокрема ESG, та розширенню експортного потенціалу національних компаній [10].

Водночас, як засвідчують результати попередніх досліджень, посилення боргової залежності та зростання обсягів державних запозичень супроводжується низкою негативних ефектів, серед яких ключовими є підвищення навантаження на державний бюджет, посилення валютних ризиків та зниження інвестиційної привабливості економіки [11]. Це формує ситуацію, за якої домінування боргового фінансування не лише обмежує можливості довгострокового економічного розвитку, але й стримує приплив приватного іноземного капіталу. За таких умов активізація

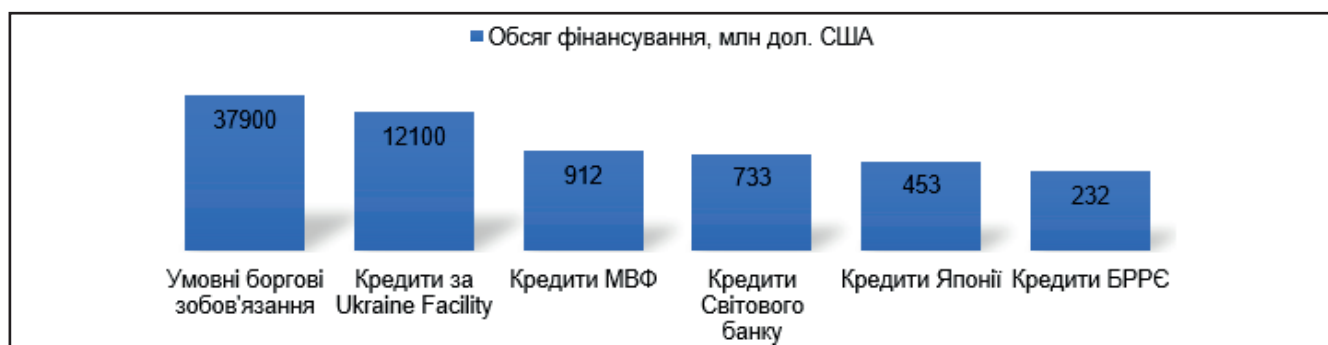


Рисунок 2. Структура зовнішнього фінансування України за підсумками 2025 року, млн дол. США

Джерело: побудовано автором за [8].

залучення прямих іноземних інвестицій набуває особливого значення як інструменту зниження боргового навантаження та формування стійкої моделі економічного зростання.

Втім, слід зазначити, що цільове призначення зовнішньої фінансової допомоги, яка надходить в Україну, є суттєво диференційованою. Окремі її напрями сприяють розширенню інвестиційного потенціалу, тоді як інші орієнтовані на фінансування поточного споживання, зокрема соціальних і військових видатків. За даними Світового банку, структура такого фінансування в розрізі інструментів та груп країн–учасниць має вигляд [12]:

1. Фінансування на відновлення в умовах надзвичайної економічної ситуації в Україні (ВІЛЬНА Україна);

2. Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління (PEACE);

3. Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (URTF);

4. Цільовий фонд із надання необхідної кредитної підтримки Україні (ADVANCE Ukraine), що підтримується Урядом Японії;

5. Гарантії Великої Британії для позик МБРР;

6. Фонд фінансового посередництва зі сприяння залученню ресурсів для інвестування в зміцнення України (F.O.R.T.I.S. Ukraine FIF);

7. Спеціальна програма для відновлення України та Молдови (SPUR);

8. Внески на підтримку проекту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя (HEAL Ukraine)»;

9. Проект «Україна – Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі»;

10. Проект «Зміцнення Фонду часткового гарантування кредитів для малих фермерських господарств в Україні» (грант ЄС);

11. IFC;

12. MIGA.

У межах зазначених механізмів застосовуються різні інструменти фінансування, серед яких домінують пільгові кредити, гранти, бюджетна підтримка, гарантії та механізми страхування ризиків, а також інструменти змішаного фінансування і фінансового посередництва. Значну роль відіграють гарантійні інструменти та страхування інвестиційних ризиків, що реалізуються через структури на кшталт MIGA та IFC. Ключовими учасниками фінансування виступають країни Європейсько–

го Союзу, США, Японія, Велика Британія, Канада, а також інші держави G7 та міжнародні фінансові інституції, що забезпечують координацію та мобілізацію ресурсів для підтримки України.

Структура зовнішнього фінансування України характеризується домінуванням ресурсів двосторонніх донорів (приблизно 65–70%) та міжнародних фінансових інституцій (25–30%), тоді як частка приватних інвестицій залишається критично низькою і не перевищує 5% [13]. Така модель забезпечує передусім макрофінансову стабілізацію та відновлення інфраструктури, однак обмежує можливості формування довгострокового інвестиційного потенціалу економіки. Водночас доведено, що прямі іноземні інвестиції мають суттєво сильніший вплив на економічне зростання у довгостроковій перспективі порівняно з міжнародною фінансовою допомогою. Це актуалізує необхідність переорієнтації державної політики на стимулювання приватного інвестування та розвиток механізмів державно–приватного партнерства як інструменту трансформації зовнішнього фінансування у фактор стійкого економічного розвитку.

З огляду на відмінності у функціональному призначенні та економічному ефекті окремих інструментів зовнішнього фінансування, доцільним є їх системне порівняння за ключовими параметрами впливу на інвестиційний потенціал (табл. 2).

Порівняльний аналіз фінансових інструментів зовнішніх потоків капіталу засвідчує їх диференціацію за характером впливу на інвестиційний потенціал. Найбільш вагомий вплив на розвиток виробничого сектору та довгострокове економічне зростання забезпечують прямі іноземні інвестиції та механізми змішаного фінансування. Натомість кредити і гранти переважно виконують стабілізаційну функцію та спрямовуються на фінансування поточних потреб, що обмежує їхній інвестиційний ефект. Водночас гарантії та технічна допомога формують передумови для активізації приватного інвестування й покращення інституційного середовища. Емпіричні результати підтверджують, що міжнародна допомога виконує переважно стабілізаційну функцію, тоді як прямі іноземні інвестиції забезпечують довгострокове економічне зростання, сприяючи оновленню виробництва та підвищенню конкурентоспроможності економіки [14].

Розподіл інвестицій за видами економічної діяльності свідчить про суттєву диференціацію ін–

Таблиця 2. Порівняльна характеристика фінансових інструментів зовнішніх потоків капіталу в руслі можливостей реалізації інвестиційного потенціалу країни

Інструмент	Основне призначення	Напрямок використання	Довгостроковий ефект	Рівень сприяння реалізації інвестиційного потенціалу
Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)	Інвестування у бізнес та активи	Реальний сектор	Високий	Високий
Пільгові кредити (МФО, уряди)	Бюджетна підтримка, стабілізація	Державні фінанси	Середній	Середній
Гранти	Соціальні, гуманітарні, інфраструктурні цілі	Переважаючий невинробничий сектор	Обмежений	Низький – середній
Гарантії	Зниження інвестиційних ризиків	Опосередкований вплив	Високий (за умови реалізації)	Середній – високий
Технічна допомога	Інституційний розвиток	Державне управління	Середній	Низький – середній
Змішане фінансування	Стимулювання приватних інвестицій	Реальний сектор	Високий	Високий

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 3. Участь у капіталі підприємств за ВЕД та доходи від ПІУ за підсумками 2025 року

Показники / ВЕД	Обсяг участі в капіталі, млн дол. США	Частка, %	Дохід від участі, млн дол. США	Частка, %
Сільське, лісове та рибне господарство	2304,4	5,5	209	14,6
Промисловість	14293,9	34,1	335	23,3
Будівництво	243,6	0,6	12	0,8
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	6666,1	15,9	325	22,6
Транспорт	1279,3	3,1	76	5,3
Тимчасове розміщення й харчування	212,7	0,5	4	0,3
Інформація та телекомунікація	3148,8	7,5	41	2,9
Фінансова та страхова	5729,7	13,7	334	23,3
Операції з нерухомим майном	2995,4	7,1	36	2,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	1305,5	3,1	54	3,8
Всього	41933,3	100%	1436	100%

Джерело: обраховано автором за [3].

вестиційного інтересу іноземних інвесторів. Це відображається як у частках залученого зовнішнього фінансування, так і у структурі доходів від здійснених інвестицій, що вказує на нерівномірність реалізації інвестиційного потенціалу в межах окремих секторів економіки (табл. 3).

За таких умов особливого значення набуває визначення пріоритетних сфер для спрямування міжнародної фінансової допомоги та прямих іноземних інвестицій, а також формування відповідних інституційних умов їх залучення, зокрема через систему стимулів, пільг і грантових механізмів. Це дозволить узгодити структуру зовнішніх фінансових потоків із потребами економічного розвитку та забезпечити більш повне розкриття інвестиційного потенціалу України.

Висновки

Міжнародна фінансова допомога відіграє визначальну роль у підтримці макрофінансової стабільності України в умовах кризових та воєнних викликів, однак її вплив на формування інвестиційного потенціалу має переважно опосередкований характер. Проведений аналіз засвідчив, що поточна модель зовнішнього фінансування характеризується домінуванням боргових інструментів і ресурсів міжнародних фінансових інституцій та двосторонніх донорів, що забезпечує короткострокову стабілізацію, але обмежує можливості довгострокового економічного зростання. Водночас емпіричні дані підтверджують недостатній рівень реалізації інвестиційного потенціалу, що проявляється у низькій інтенсивності інвестиційних процесів відносно масштабів економіки та

збереженні структурних дисбалансів у розподілі капіталу між видами економічної діяльності.

Обґрунтовано, що найбільш ефективним інструментом формування інвестиційного потенціалу виступають прямі іноземні інвестиції, які забезпечують розвиток виробничого сектору, підвищення конкурентоспроможності та довгострокове економічне зростання, тоді як міжнародна фінансова допомога створює передумови для їх залучення через стабілізацію макроекономічного середовища та інституційні перетворення. У цьому контексті ключового значення набуває трансформація підходів до використання зовнішніх фінансових ресурсів, що передбачає переорієнтацію їх структури з домінування боргового фінансування на стимулювання приватного інвестування, активізацію механізмів державно–приватного партнерства та розвиток інструментів змішаного фінансування.

Встановлено, що підвищення ефективності використання міжнародної фінансової допомоги потребує її цільового спрямування у пріоритетні галузі економіки з урахуванням їх інвестиційної віддачі, а також формування сприятливого інституційного середовища через систему стимулів, пільг і гарантій. Це дозволить узгодити структуру зовнішніх фінансових потоків із потребами економічного розвитку та трансформувати їх у чинник розкриття інвестиційного потенціалу України у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісному оцінюванні ефектів різних інструментів зовнішнього фінансування на інвестиційну активність та економічне зростання, а також у розробці моделей оптимізації структури міжнародної фінансової допомоги з урахуванням завдань повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

- Білянівський Р. Шляхи реалізації інвестиційного потенціалу України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4(18). С. 774–785. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0466>
- Гужва І. Ю., Іванов Є. І. Перспективна роль України у формуванні відкритої стратегічної автономії Європейського Союзу. *Економіка України в умовах переговорів про вступ до Європейського Союзу: матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції*. м. Київ, ДНДІІМЕ. 2025. С. 21–25. URL: https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/Maket_zbirnika_konferenciy_2025.pdf#page=21
- Залишки за інструментами прямих інвестицій за регіонами, країнами світу, видами економічної діяльності. Статистика зовнішнього сектору. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
- Валовий внутрішній продукт України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
- Кудряшов В. П. Фінансове забезпечення відновлення економіки України. *Фінанси України*. 2024. № 5. С. 33–50. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.05.033>
- Checherita–Westphal C., Rother P. The Impact of High Government Debt on Economic Growth and Its Channels: An Empirical Investigation for the Euro Area. *European Economic Review*. 2012, vol. 56, № 7, pp. 1392–1405. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2012.06.007>
- Verheliuk Yu., Hantsiak M., Didenko L., Kliuchka O. Public debt as a determinant of investment activity and economic growth in Ukraine. *Academy Review*. 2026. № 1 (64). Pp. 83–95. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-1-64-6>
- У 2025 році Мінфін України залучив 52,4 млрд дол. США зовнішнього фінансування. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/in_2025_ukraines_ministry_of_finance_secured_524_billion_in_external_financing_more_than_70_of_which_came_from_revenues_generated_by_frozen_russian_assets-5520
- Spielberger L., Rehm M. Institutional Foundations of Financial Statecraft: EU Assistance to Ukraine and Beyond. *Review of International Political Economy*. 2026. P. 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290.2026.2618090>
- Корнилюк А., Торяник В. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. *Інститут аналітики та адвокації*. 2024. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/>
- Вергелюк Ю., Гужва І., Ганцяк М. Боргова політика України в координатах економічної безпеки. *Економіка і організація управління*. 2026. № 1(61). С. 152–163. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.13>
- Світовий банк. Екстрений пакет фінансової підтримки України. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>
- Пойда–Носик Н. Міжнародні фінансові джерела для економічного розвитку України: національні пріоритети та регіональні можливості на Закарпатті. *Acta*

Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 1(8). С. 321–332. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-321-332>

14. Фрайер Е., Ліщинський І., Лизун М. Вплив міжнародної допомоги та прямих іноземних інвестицій на економічне зростання в Україні. Журнал європейської економіки. 2024. № 3 (90). С. 397–412. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1793>

References:

1. Bilianivskyi, R. (2025). Shliakhy realizatsii investytsiino-ho potentsialu Ukrainy. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 4(18), 774–785. <https://doi.org/10.32750/2025-0466> (in Ukrainian).

2. Huzhva, I. Yu., & Ivanov, Ye. I. (2025). Perspektyvna rol Ukrainy u formuvanni vidkrytoi stratehichnoi avtonomii Yevropeiskoho Soiuzu. In Ekonomika Ukrainy v umovakh perehovoriv pro vstup do Yevropeiskoho Soiuzu: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 21–25). Kyiv: DNDIIME. Retrieved from https://ndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/Maket_zbirnika_konferencyi_2025.pdf#page=21 (in Ukrainian).

3. Zalyshky za instrumentamy priamykh investytsii za rehionamy, krain svitu, vydamy ekonomichnoi diialnosti. Statystyka zovnishnoho sektoru. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (in Ukrainian).

4. Valovy vnutrishnii produkt Ukrainy. Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (in Ukrainian).

5. Kudriashov, V. P. (2024). Finansove zabezpechennia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. Finansy Ukrainy, (5), 33–50. <https://doi.org/10.33763/fi-nukr2024.05.033> (in Ukrainian).

6. Checherita-Westphal, C., & Rother, P. (2012). The impact of high government debt on economic growth and its channels: An empirical investigation for the Euro Area. European Economic Review, 56(7), 1392–1405. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2012.06.007>.

7. Verheliuk, Yu., Hantsiak, M., Didenko, L., & Kliuchka, O. (2026). Public debt as a determinant of investment activity and economic growth in Ukraine. Academy Review, 1(64), 83–95. <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-1-64-6>.

8. U 2025 rotsi Minfin Ukrainy zaluchyv 52,4 mlrd dol. SShA zovnishnoho finansuvannia. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/in_2025_ukraines_ministry_of_finance_secured_524_billion_in_external_financing_more_than_70_of_which_came_from_revenues_generated_by_frozen_russian_assets-5520 (in Ukrainian).

9. Spielberger, L., & Rehm, M. (2026). Institutional foundations of financial statecraft: EU assistance to Ukraine and beyond. Review of International Political Economy, 1–31. <https://doi.org/10.1080/09692290.2026.2618090>.

10. Kornyluk, A., & Torianyk, V. (2024). Priami inozemni investytsii u rehiony Ukrainy za chas povnomasshtabnoho vtorhnnennia. Instytut analityky ta advokatsii. Retrieved from <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/> (in Ukrainian).

11. Verheliuk, Yu., Huzhva, I., & Hantsiak, M. (2026). Borhova polityka Ukrainy v koordynatakh ekonomichnoi bezpeky. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 1(61), 152–163. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.13> (in Ukrainian).

12. Svitovyi bank. Ekstrenyi paket finansovoi pidtrymky Ukrainy. Retrieved from <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine> (in Ukrainian).

13. Poida-Nosyk, N. (2025). Mizhnarodni finansovi dzherela dlia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: natsionalni priorytety ta rehionalni mozhlyvosti na Zakarpatti. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 1(8), 321–332. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-321-332> (in Ukrainian).

14. Fraier, E., Lishchynskyi, I., & Lyzun, M. (2024). Vplyv mizhnarodnoi dopomohy ta priamykh inozemnykh investytsii na ekonomichne zrostannia v Ukraini. Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, 3(90), 397–412. Retrieved from <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1793> (in Ukrainian).

Дані про автора

Білянівський Роман Петрович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

e-mail: bilianivskyi@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3743-2548>

Data about the author

Roman Bilianivskyi,

PhD student, State Research Institute for Information and Economic Modeling

e-mail: bilianivskyi@ukr.net

Надходження статті до редакції 06.03.2026

Прийнято до друку 17.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Інформаційна прозорість веб–сайтів як чинник формування довіри до суб'єктів господарювання

У статті поглиблено теоретичні положення щодо інформаційної прозорості веб–сайтів у контексті формування довіри до суб'єктів господарювання. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економіки веб–сайт доцільно розглядати не лише як інформаційний або сервісний ресурс, а як одну з ключових точок контакту, через яку клієнти, партнери та інші зацікавлені сторони формують первинне уявлення про підприємство, оцінюють його відкритість, добросовісність, передбачуваність і готовність до взаємодії. Уточнено зміст поняття «інформаційна прозорість веб–сайту» як системної характеристики цифрової присутності підприємства, що охоплює повноту, достовірність, актуальність, зрозумілість, доступність, достовірність інформації та відкритість правил взаємодії з користувачем. Досліджено відмінність цього поняття від ширшої категорії транспарентності, яка переважно відображає загальний принцип відкритості. Доведено, що інформаційна прозорість веб–сайту впливає на формування довіри через зменшення інформаційної асиметрії, послаблення ризику, підвищення передбачуваності поведінки суб'єкта господарювання та зміцнення відчуття контролю з боку користувача. Виділено чотири взаємопов'язані складові інформаційної прозорості веб–сайту: контентну, навігаційно–інтерфейсну, інституційну та комунікаційну. Обґрунтовано, що саме їх поєднання створює підґрунтя для звернення до підприємства, повторної взаємодії, рекомендацій та лояльності.

Ключові слова: інформаційна прозорість, веб–сайт, довіра, суб'єкт господарювання, цифрові комунікації, інформаційна асиметрія, репутація, лояльність.

OLEH SOZANSKYI

Information transparency of websites as a factor of trust formation in business entities

The article deepens the theoretical foundations of website information transparency in the context of trust formation toward business entities. It substantiates that, under the conditions of economic digitalization, a website should be regarded not only as an informational or service resource, but also as one of the key points of contact through which customers, partners, and other stakeholders form their initial perception of an enterprise and assess its openness, good faith, predictability, and willingness to interact. The content of the concept of «website information transparency» is specified as a systemic characteristic of an enterprise's digital presence, encompassing the completeness, reliability, timeliness, clarity, accessibility, and credibility of information, as well as the openness of the rules governing interaction with users. The distinction between this concept and the broader category of transparency, which primarily reflects the general principle of openness, is examined. It is proved that website information transparency influences trust formation through the reduction of information asymmetry, mitigation of perceived risk, enhancement of the predictability of a business entity's behavior, and strengthening of the user's sense of control. Four interrelated components of website information transparency are identified: content-related, navigation-interface, institutional, and communication components. It is substantiated that their combination creates the foundation for contacting the enterprise, repeated interaction, recommendations, and loyalty.

Keywords: information transparency, website, trust, business entity, digital communications, information asymmetry, reputation, loyalty.

Постановка проблеми. Поширення цифрових каналів комунікації істотно змінило спосіб, у який підприємство представляє себе ринку. Якщо раніше перше враження про компанію значною мірою формувалося під час особистого контакту, то зараз дедалі частіше таку роль виконує веб–сайт. Саме через нього потенційний клієнт, партнер або

інший користувач намагається зрозуміти, чим займається підприємство, на яких умовах воно працює і наскільки йому можна довіряти.

У практиці господарювання веб–сайт нерідко розглядають переважно як рекламний або сервісний інструмент. Такий підхід є звуженим, оскільки залишає поза увагою його роль у фор–

муванні довіри. Відсутність зрозуміло поданих відомостей, суперечливі умови взаємодії, застаріла інформація або слабкий зворотний зв'язок підвищують для користувача рівень невизначеності, а відтак негативно впливають на готовність до контакту чи купівлі.

За цих умов питання інформаційної прозорості веб-сайтів набуває не лише комунікаційного, а й економічного змісту. Саме тому доцільно зосередитися на з'ясуванні того, які характеристики веб-ресурсу працюють на формування довіри та яким є механізм цього впливу у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика інформаційної прозорості вже знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, проте розкривається вона в різних площинах. Ю. В. Гончаренко, О. В. Більська, Г. Х. Кучерова, А. В. Діденко, О. С. Кравець та інші автори зосереджують увагу на параметризації, моделюванні та оцінюванні інформаційної прозорості як характеристики цифрових ресурсів та економічних суб'єктів [1–3].

У ширшому контексті відкритості організацій вагомими є праці R. Bushman та A. Smith, у яких прозорість пов'язується зі зменшенням інформаційних розривів між учасниками ринку [4]. Для розуміння довіри в цифровому середовищі важливими є також результати досліджень Y. Li, X. Deng, X. Hu, J. Liu та M. Montecchi, X. Luo, C. Senn, де аналізується зв'язок між прозорістю цифрових систем, ризиком і довірою споживача [5; 6].

Поряд із цим у джерелах [7–9] підкреслюється, що сприйняття бренду формується не окремими повідомленнями, а сукупним досвідом взаємодії з ним. Це твердження є важливим, оскільки веб-сайт постає не як ізольований носій контенту, а як одна з ключових точок контакту, де користувач перевіряє узгодженість, повноту та правдоподібність інформації про підприємство. Значення якості такого цифрового контакту підтверджують і дослідження щодо впливу дизайну та зручності веб-ресурсів на користувацький досвід [10].

Метою статті є уточнення теоретичних положень щодо інформаційної прозорості веб-сайтів як чинника формування довіри до суб'єктів господарювання, а також обґрунтування логіки переходу від характеристик веб-ресурсу до поведінкових реакцій цільової аудиторії.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі прозорість переваж-

но трактують як відкритість, підзвітність і доступність діяльності організації для зовнішнього спостереження [4]. Проте для аналізу взаємодії користувача саме з веб-сайтом такого розуміння недостатньо. Доцільнішим є звернутись до категорії «інформаційна прозорість», оскільки в центрі уваги перебуває не лише факт розкриття даних, а й спосіб їх подання, сприйняття та практичного використання.

На наш погляд, інформаційну прозорість веб-сайту слід розуміти як такий стан інформаційного представлення підприємства в цифровому середовищі, за якого користувач може без зайвих зусиль отримати необхідні, достовірні, актуальні відомості про суб'єкта господарювання, умови взаємодії з ним, правила обробки даних і канали комунікації. Тобто йдеться не про максимальний можливий обсяг інформації, а про її функціональну придатність для прийняття користувачем обґрунтованого рішення.

Саме в цьому аспекті інформаційна прозорість набуває економічного змісту, оскільки дає змогу частково знизити інформаційну асиметрію між підприємством і потенційним клієнтом, партнером або іншим користувачем. У ситуації асиметричного розподілу інформації зростають ризики недовіри, недобросовісної поведінки та додаткових трансакційних витрат [4]. Отже, відкритість підприємства в цифровому просторі доцільно розглядати не як формальну характеристику веб-ресурсу, а як одну з передумов передбачуваної та безпечної взаємодії.

Довіра в онлайн-середовищі, як правило, не виникає миттєво. Спочатку користувач звертає увагу на базові ознаки впорядкованості сайту: наявність контактних даних, реквізитів, інформації про компанію, політики конфіденційності, умов оплати, доставки, повернення. Далі користувач оцінює вже змістова якість відомостей – їх повноту, актуальність, внутрішню узгодженість та зрозумілість. Після цього формується загальне враження про те, чи можна вважати такого суб'єкта господарювання надійним контрагентом. Узагальнену логіку такого переходу подано на рис. 1.

Узагальнення теоретичних підходів і аналіз практики функціонування корпоративних веб-ресурсів дає підстави виділити чотири взаємопов'язані складові інформаційної прозорості, які найбільшою мірою впливають на формування довіри до веб-сайту.

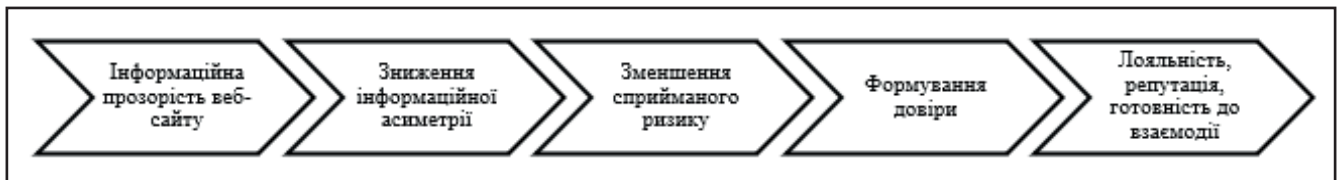


Рисунок 1. Логіка переходу від інформаційної прозорості веб-сайту до формування довіри*

* Джерело: розроблено автором.

Контентна складова охоплює повноту, достовірність, актуальність і релевантність відомостей, що розміщені на сторінках ресурсу. Для формування довіри важливими є не лише описи товарів або послуг, а й інформація про умови співпраці, гарантії, порядок повернення, оплату, доставку, захист персональних даних. Користувачем сприймається як сигнал підвищеного ризику відсутність таких блоків або якщо вони суперечать один одному [5; 6].

Навігаційно-інтерфейсна складова пов'язана зі структурою сайту, доступністю пошуку відомостей і зручністю сприйняття. При надто складному пошуку інформації, перевантаженості сторінки, хаотичній навігації, у користувача виникає відчуття невпорядкованості. Натомість логічна архітектура сайту та зрозумілий інтерфейс полегшують сприйняття інформації і підсилюють сприйняття ресурсу як надійного джерела [10].

Інституційна складова охоплює реквізити, дані про компанію, контактну інформацію, правила користування ресурсом, політику конфіденційності, умови обробки персональних даних, відомості про відповідальних осіб. Саме ці елементи допомагають споживачу переконатися, що за сайтом стоїть реальний і верифікований суб'єкт господарювання [1; 3].

Комунікаційна складова охоплює наявність каналів зворотного зв'язку, можливість споживача уточнити умови співпраці або перевірити статус

звернення. Важливим є не лише факт наявності форми звернення, а й реальна готовність компанії до діалогу та оперативної відповіді [7–9].

У табл. 1 систематизовано змістовий зв'язок між зазначеними складовими, їх роллю у формуванні довіри та формою прояву.

Важливо наголосити, що довіра формується не завдяки максимально можливому обсягу інформації. Надлишок відомостей, складна структура сторінок або відсутність чіткої ієрархії подання не допомагають, а навпаки ускладнюють орієнтацію користувача. Тому для формування довіри визначальне значення має не кількість інформації, а ступінь її впорядкованості, логічної узгодженості та придатності до швидкого зниження невизначеності.

Довіра виступає проміжною ланкою між характеристиками веб-сайту та економічними наслідками для підприємства. При сприйнятті ресурсу як відкритого та надійного, знижується бар'єр для першого контакту, підвищується ймовірність звернення або купівлі, зростає готовність до повторної взаємодії та рекомендацій. Відтак вплив інформаційної прозорості слід розглядати ширше за комунікаційний ефект, оскільки він може виявлятися у зміцненні лояльності та підвищенні репутаційної стійкості підприємства. [5; 6; 11].

Значення інформаційної прозорості веб-сайтів посилюється ще й тим, що цифрові канали нерідко

Таблиця 1. Складові інформаційної прозорості веб-сайту та їх вплив на формування довіри*

Складова	Зміст	Вплив на формування довіри	Форма прояву
Контентна	Повнота, достовірність, актуальність, верифікованість відомостей	Знижує невизначеність, формує відчуття поінформованості	Опис компанії, товарів/послуг, умови оплати, доставки, повернення
Навігаційно-інтерфейсна	Зрозумілість структури, доступність пошуку інформації	Підсилює відчуття контролю та зручності взаємодії	Логічне меню, адаптивність, швидкий доступ до потрібних даних
Інституційна	Офіційність, підзвітність, відкритість правил взаємодії	Знижує сприйманий ризик	Реквізити, політика конфіденційності, правила користування, дані про відповідальних осіб
Комунікаційна	Наявність зворотного зв'язку, оперативність відповіді, готовність до діалогу	Підтримує переконання у надійності та клієнтоорієнтованості	Контакти, форми звернення, чат, статус опрацювання запитів

* Джерело: розроблено автором.



Рисунок 2. Складові інформаційної прозорості веб-сайту як чинника формування довіри *

* Джерело: розроблено автором.

ко стають основним, а інколи й єдиним стабільним способом зв'язку підприємства з ринком. У період воєнних і кризових викликів користувач значно гостріше реагує на застарілі відомості, відсутність пояснень щодо змін у режимі роботи, логістиці, оплаті чи сервісі. Тому своєчасне оновлення інформації, чітке роз'яснення нових умов і підтримання зрозумілої комунікації слід розглядати як важливу передумову формування довіри [11; 12].

Підсумовуючи, інформаційну прозорість веб-сайту доцільно розглядати в такій послідовності: спочатку відкритість і верифікованість відомостей знижують інформаційну асиметрію; далі це зменшує ризик; після цього зростає відчуття контрольованості взаємодії; і вже на цій основі формується довіра до суб'єкта господарювання.

Висновки

Отже, інформаційна прозорість веб-сайтів є вагомим чинником формування довіри до суб'єктів господарювання. Вона фокусується на конкретних характеристиках цифрового контенту та умовах його сприйняття користувачем. Саме через ці характеристики підприємство фактично демонструє, наскільки воно є відкритим, передбачуваним і готовим до взаємодії.

Вплив інформаційної прозорості на довіру реалізується через зменшення інформаційної асиметрії, зниження ризику та зростання передбачуваності поведінки підприємства. При цьому веб-сайт доцільно трактувати не просто як носій відомостей, а як одну з ключових ланок цифрової комунікації, де користувач формує первинне судження про надійність суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко Ю. В. Концептуальні положення щодо параметризації інформаційної прозорості у задачах оцінювання та оптимізації вебсайту ЗВО. Централь-ноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. № 3 (36). С. 247–254.
2. Більська О. В. Структуризація знань про інформаційну прозорість суб'єктів національної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 221. С. 75–82.
3. Kucherova H., Didenko A., Kravets O. Modeling information transparency of economic entities under uncertainty. 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019). Atlantis Press, 2019. DOI: 10.2991/mdsmes-19.2019.38.
4. Bushman R., Smith A. Transparency, financial accounting information, and corporate governance. Economic Policy Review. 2003. Vol. 9 (1). P. 65–87.
5. Li Y., Deng X., Hu X., Liu J. The effects of e-commerce recommendation system transparency on consumer trust. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2024. Vol. 19 (4). P. 2630–2649. DOI: 10.3390/jtaer19040126.
6. Montecchi M., Luo X., Senn C. Perceived brand transparency: A conceptualization and research agenda. Psychology & Marketing. 2024. DOI: 10.1002/mar.22048.
7. Duncan T. R., Everett S. E. Client perceptions of integrated marketing communications. Journal of Advertising Research. 1993. P. 30–39.
8. Kannan P. K., Li H. A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34. No. 1. P. 22–45. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.

9. Chaffey D., Ellis–Chadwick F. Digital marketing: strategy, implementation and practice. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 688 p.

10. Jongmans E. et al. Impact of website visual design on user experience and website evaluation: the sequential mediating roles of usability and pleasure. *Journal of Marketing Management*. 2022. Vol. 38. P. 1–36.

11. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium–Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. No. 15 (1). P. 15–28. DOI: 10.21272/mmi.2024.1–02.

12. Tiago M. T. P. M. B., Verhssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*. 2014. Vol. 57. No. 6. P. 703–708. DOI: 10.1016/j.bushor.2014.07.002.

References:

1. Honcharenko, Yu. V. (2019). Conceptual Provisions on the Parameterisation of Information Transparency in the Tasks of Evaluation and Optimisation of a Higher Education Institution Website. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic*, 3 (36), 247–254.

2. Bilska, O. V. (2019). Structuring knowledge about the information transparency of national economy entities. *Actual Problems of Economics*, 221, 75–82.

3. Kucheroва, H., Didenko, A., & Kravets, O. (2019). Modeling information transparency of economic entities under uncertainty. 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.38>.

4. Bushman, R., & Smith, A. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9 (1), 65–87.

5. Li, Y., Deng, X., Hu, X., & Liu, J. (2024). The effects of e-commerce recommendation system transparency on consumer trust. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19 (4), 2630–2649. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040126>.

6. Montecchi, M., Luo, X., & Senn, C. (2024). Perceived brand transparency: A conceptualization and re-

search agenda. *Psychology & Marketing*. <https://doi.org/10.1002/mar.22048>.

7. Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 30–39.

8. Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>.

9. Chaffey, D., & Ellis–Chadwick, F. (2022). Digital marketing: strategy, implementation and practice (8th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

10. Jongmans, E. et al. (2022). Impact of website visual design on user experience and website evaluation: the sequential mediating roles of usability and pleasure. *Journal of Marketing Management*, 38, 1–36.

11. Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I., & Letunovska, N. (2024). Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium–Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 15 (1), 15–28. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1–02>.

12. Tiago, M. T. P. M. B., & Verhssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57 (6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>.

Дані про автора

Созанський Олег Ігорович,

аспірант, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3160-3899>

e-mail: sozanskyi33@gmail.com

Information about the author

Oleh Sozanskyi,

PhD student, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine.

e-mail: sozanskyi33@gmail.com

Надходження статті до редакції 05.03.2026

Прийнято до друку 17.02.2026

Опубліковано 30.03.2026

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 65.012:65.011

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.3.2026.81-92>

МОСТЕНЬКА Т. Л., ЧЕРЛЕНЯК І. І.,
МОСТЕНЬКА Т. Г., ДАВИДЕНКО В. В.

Методологічні підходи до управління бізнес-процесами: еволюція та сучасні тенденції

Актуальність теми дослідження. Швидкі зміни зовнішнього середовища викликають необхідність гнучкої адаптації організацій для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності. Дослідження еволюції методологічних підходів та визначення сучасних тенденцій до управління бізнес-процесами дозволить науковцям та організаціям розробити дієві інструменти підвищення ефективності діяльності.

Постановка проблеми. Управління бізнес-процесами визначає логіку побудови організаційної структури та управлінських процесів, забезпечуючи впровадження сучасних управлінських практик на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях. Інтеграція технологій штучного інтелекту розширює можливості BPM і підвищує ефективність організацій, що актуалізує дослідження еволюції управлінської думки, теоретичних засад і сучасних тенденцій розвитку управління бізнес-процесами.

Методи дослідження. При написанні статті використано загальнонаукові теоретичні методи наукового пізнання: історичний, логічний аналізу, синтезу, узагальнення та абстрагування.

Результати дослідження. У статті представлено еволюцію методологічних підходів до управління процесами, наведено особливості функціонального та процесного підходів в управлінні, охарактеризовано сучасні тенденції в управлінні бізнес-процесами.

Висновки. Дослідження еволюції підходів до управління бізнес-процесами має важливе теоретичне та практичне значення для розвитку сучасних систем управління організаціями. Аналіз історичної трансформації концепцій і методів управління бізнес-процесами дозволяє виявити закономірності їх розвитку, оцінити ефективність різних управлінських підходів та визначити фактори, що впливають на підвищення результативності діяльності організацій. Розуміння еволюційних змін у сфері управління бізнес-процесами сприяє формуванню гнучких адаптивних моделей управління, що характеризуються інтегрованістю організаційних та технологічних рішень.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, процесний підхід, штучний інтелект, інформаційні технології, цифрові технології.

Methodological approaches to business process management: evolution and current trends

Relevance of the study. Rapid changes in the external environment require organizations to adapt flexibly in order to remain competitiveness and ensure operational efficiency. Research into the evolution of methodological approaches and the identification of current trends in business process management will enable researchers and organizations to develop effective tools for improving operational efficiency.

Problem setting. Business process management determines the logic of organizational structure and management processes, ensuring the implementation of modern management practices at the operational, tactical, and strategic levels. The integration of artificial intelligence technologies expands the capabilities of BPM and increases the efficiency of organizations, which makes research into the evolution of management thought, theoretical foundations, and modern trends in business process management development relevant.

Research methods. In writing this article, general scientific theoretical methods of scientific cognition were used: historical, logical analysis, synthesis, generalization, and abstraction.

Research results. The article presents the evolution of methodological approaches to process management, describes the features of functional and process approaches in management, and characterizes current trends in business process management.

Conclusions. Research into the evolution of approaches to business process management is of significant theoretical and practical importance for the development of modern organizational management systems. Analysis of the historical transformation of business process management concepts and methods allows us to identify patterns in their development, evaluate the effectiveness of various management approaches, and determine the factors that influence the improvement of organizational performance. Understanding evolutionary changes in the field of business process management contributes to the formation of flexible adaptive management models characterized by the integration of organizational and technological solutions.

Key words: business process management, process approach, artificial intelligence, information technology, digital technology.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання складності виробничих систем використання нової парадигми управління стає ключовим чинником підвищення результативності виробництва. Нова парадигма не лише модернізує інструментарій управління, але й формує нові методологічні підходи управління, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до динамічних змін середовища.

Наукові дослідження підтверджують, що саме методологічні інновації в управлінських процесах – Lean, Agile, системний менеджмент, кібернетичні моделі, Data-driven управління, генеративний штучний інтелект – забезпечують синергетичний ефект, який підсилює ефективність виробничих процесів.

James P. Womack та Daniel T. Jones, відповідаючи на зростаючу глобалізацію виробництва

та появу нових досліджень, обґрунтовують розуміння того, як стати більш економічними та ефективними, поєднуючи операційну досконалість із ціннісними стратегіями для забезпечення стабільного зростання у швидко змінюваних економічних умовах. В основі побудови процесів лежать запити клієнтів, що трансформуються у цінність для конкретного продукту при виключенні дій, які не додають цінності, створюються умови у потоці, за яких дизайн і продукт швидко розвиваються під тиском клієнта. Ці дії прискорюють цикл удосконалення процесів до досконалості, забезпечуючи взаємоув'язку діяльності зі створення цінності від сировини до клієнта [1].

P.M. Senge [2] зазначає, що єдиним стійким джерелом конкурентної переваги є здатність організації навчатися швидше, ніж її конкуренти. Автор виділяє п'ять дисциплін, що дозволяють створити організацію, що навчається: спільне

бачення, ментальні моделі, командне навчання, особиста майстерність та системне мислення

В основі реалізації процесного підходу лежить управління, яке забезпечує виділення, діагностику, опис, структурування, оптимізацію та реорганізацію бізнес-процесів, створюючи організаціям стійкі конкурентні переваги. Управління бізнес-процесами (Business Process Management – BPM) виступає основою побудови організаційної структури та визначає управлінські процеси в організації, дозволяє реалізувати передові управлінські практики при здійсненні не лише оперативного та тактичного, а й стратегічного управління. Використання штучного інтелекту (ШІ) в управлінні бізнес-процесами значно розширює можливості його використання та підвищує продуктивність організацій.

В цьому зв'язку представляє значний науковий інтерес дослідження історичного контексту управлінської думки, ключових етапів її розвитку, теоретичних засад становлення, впливу технологічних інновацій на розвиток управління, сучасних тенденцій та перспектив реалізації BPM з урахуванням міждисциплінарних впливів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретична основа BPM охоплює набір методологій та інструментів, призначених для аналізу, моделювання, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів [3].

Концепція розвитку теорії бізнес-процесів розглядається в працях [4; 5; 6]. Кардинальне підвищення ефективності основних, допоміжних та управлінських процесів забезпечується впровадженням сучасних бізнес-моделей управління, що дозволяє досягти гнучкості та адаптивності організацій у турбулентному середовищі, забезпечити безперервний цикл управління. Цим вимогам відповідає концепція управління бізнес-процесами, яка формується як міждисциплінарний підхід, що забезпечує інтеграцію організаційних, методологічних та інформаційно-технологічних підходів та визначає спрямування управлінських дій на узгодження стратегічних та операційних цілей.

Метою статті є дослідження еволюції методологічних підходів та визначення сучасних тенденцій до управління бізнес-процесами.

Виклад основного матеріалу. Управління бізнес-процесами пройшло складний шлях еволюції, інтегруючи здобутки розвитку базових

площин менеджменту та міждисциплінарні знання з економіки підприємства, теорії організацій, теорії організаційної поведінки, теорії системного аналізу, теорії систем, економічної кібернетики, інформаційних технологій, управління якістю, економіко-математичного моделювання, міжнародних стандартів, промислової інженерії тощо, формуючи сучасну методологічну основу BPM. Еволюція BPM відображає послідовне розширення управлінських можливостей, що забезпечують підвищення ефективності організації.

На початку завершального етапу промислової революції, яка поступово переростала в революцію технологічну, F.W. Taylor [7] заклав засади концепції наукового управління (наукового менеджменту), в основі яких стандартизація, нормування та раціоналізація операцій. Цей підхід став передумовою для формування процесного мислення. Тейлоризм часто критикують за надмірну механістичність, ігнорування людського фактору та формального зведення працівника до «гвинтика виробничого механізму». Проте історично його внесок у формування ідеї виробничого процесу як об'єкту аналізу визнається фундаментальним [7].

T.H. Davenport та J.E. Short зазначають, що F.W. Taylor революціонізував проектування та вдосконалення роботи своїми ідеями щодо організації роботи, декомпозиції завдань та вимірювання роботи [8].

M. Weber у 1922 р. запропонував теорію бюрократії, що побудована на стандартизації структур та процесів управління, розуміючій соціології. M. Weber побудував свою теорію на засадах раціонально-правової влади, чіткому поділі праці, ієрархічній структурі управління, формалізації правил і процедур, безособовості управлінських рішень, а також професіоналізації та стабільності службової діяльності [9]. Здійснюючи критичний аналіз цієї праці, автори [10, с.4] зазначають, що в ній розглядається широке коло питань: людська діяльність, раціональність дій, розподіл праці, панування, класові та статусні групи, зв'язок між релігійними та економічними інтересами та природа динамічних процесів (бюрократизація та раціоналізація).

Наведені підходи потребують деталізації наукових досліджень, що здійснили вплив на розвиток концепції управління бізнес-процесами.

У процесі становлення науки управління виникає потреба розгляду організації як керованої системи. N. Wiener у першій половині 20 ст. вже

чітко формулює основи кібернетики як загальної науки про управління, інформацію та зворотний зв'язок. Його ідеї стали фундаментом для розуміння організацій як керованих систем. [11]. Хоч ця праця є математично складною та орієнтованою на менеджмент лише опосередковано, проте її концептуальний вплив на загальне розуміння контурів управління, системи управління людино-технічними системами, а у подальшому і на BPM, системну динаміку та інформаційні технології є інтелектуально визначальним.

S. Beer у статті [12] досліджує як пов'язані операційні дослідження та кібернетика. Автор зазначає, що можна розглядати операційну діяльність та кібернетику окремо, проте приходиться до висновку, що кібернетика – це наука, методом якої є операційні дослідження.

У подальшому S. Beer у роботі [13] пропонує картування потоку створення цінності (VSM – Value Stream Management), яка стала однією із найвпливовіших моделей організаційної кібернетики. Ця модель описує механізми саморегуляції, адаптації та координації, що дозволяють складним системам залишатися життєздатними. Модель Біра [13] є складною для практичного застосування без глибокої підготовки. Проте її концептуальна сила для розвитку методологічної бази менеджменту полягає саме в універсальності: VSM може бути успішно застосована до BPM як рамка каналів регулювання для аналізу процесів. У контексті BPM модель допомагає зрозуміти, як процеси забезпечують стабільність і адаптивність організації.

L. Von Bertalanffy в роботі [14] формує концептуальну основу системного мислення, описуючи організації як відкриті системи, що обмінюються енергією, інформацією та матерією із середовищем. Автор зазначає, що «теорія систем – це широкий погляд, який далеко виходить за межі технологічних проблем і вимог, переорієнтація, яка стала необхідною в науці загалом і в цілому спектрі дисциплін від фізики та біології до поведінкових та соціальних наук і філософії. Вона діє, з різним ступенем успіху та точності, в різних сферах і сприяє новому світогляду, що має значний вплив». Значення праці [14] полягає саме у формуванні парадигми, яка в цілому дозволила відійти від механістичного бачення організації. Для економічної кібернетики це джерело стало базовим, оскільки визначає принципи цілісності, ієрархії та самоорганізації.

A. Bernstein та Raman A. [15] зазначають, що цифрові технології роблять для людського розуму те саме, що паровий двигун та пов'язані з ним технології зробили для людської м'язової сили під час промислової революції (також відомої як «Перша машинна ера»).

Початок 90-х років 20 ст. охарактеризувався зміною ставлення до бізнес-процесів. В цей час виходить робота Michael Hammer [16], в якій необхідність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів обґрунтовується скороченням життєвих циклів продуктів, виконанням замовлень із високим рівнем помилок, неналежною реакцією на запити клієнтів, перевищенням рівня запасів багатомісячного попиту. Вирішення цих проблем вимагало докорінної зміни розуміння у проектуванні бізнес-процесів. В цей же період опублікована стаття авторів T.H. Davenport та J.E. Short [17], де автори обґрунтовують точку зору, що інформаційні технології та редизайн бізнес-процесів дозволяють поєднати використання можливостей комп'ютеризації, аналізу та проектування робочих потоків і процесів в організації. Такий підхід відкрив нові можливості розвитку управління бізнес-процесами.

Пізніше, у 1993 р., T.H. Davenport видає книгу [17], де визначає природу процесних інновацій. Автор зазначає, що поступова зміна бізнес-процесів не дозволяє адаптуватись до швидких змін зовнішнього середовища. Цю проблему, як зазначає автор, можуть вирішити радикальні зміни, що вимагають нових потужних інструментів, які сприятимуть фундаментальному переосмисленню робіт, що виконуються. Автор пропонує здійснення процесних інновацій, що поєднують впровадження процесного погляду на бізнес із застосуванням інновацій до ключових процесів [17, с.1]. T.H. Davenport визначає бізнес-драйвери процесних інновацій: необхідність скорочення часу операцій, підтримка стратегії низьковитратних виробників, конкурентний тиск, необхідність спрощення комунікацій для постійного поповнення запасів, необхідність скорочення витрат, потреба у кращій координації та управлінні функціональними взаємозалежностями, операційні проблеми тощо [17, с. 2–4]. На переконання автора, процесні інновації дозволяють здійснити редизайн (перепроєктування бізнес-процесів).

В цей же рік Hammer M. та Champy J. публікують книгу [18], зазначаючи, що реінжиніринг

бізнесу означає: почати заново, почати з нуля, відмову від багато чого з накопиченої за два століття мудрості промислового менеджменту, необхідність забути те, як робота здійснювалася в епоху масового ринку, і вирішити, як вона тепер повинна виконуватися якнайкраще. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє зробити організацію більш гнучкою, раціональною, інноваційною та орієнтованою на клієнтів.

Згадані публікації дозволили Hammer M. та Champy J. започаткувати практичну концепцію реінжинірингу бізнес-процесів [18]. В цій роботі автори запропонували відмовитися від функціональних ієрархій на користь наскрізних процесів, орієнтованих на результат. Ідеї, що запропонували Hammer M. і Champy J., стали поштовхом розвитку BPM та сприяли переходу до системного бачення організації, розглядаючи реінжиніринг бізнес-процесів як найкращий спосіб відновити конкурентну силу американських фірм. Автори визначили реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у ключових для бізнесу показниках результативності, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [18].

Крім того, M. Hammer та J. Champy визначають зміну ролі інформаційних технологій як конструктивного чинника успіху реінжинірингу.

J. Mendling [19] на основі теоретичних міркувань представив набір із 15 метрик, пов'язаних із розміром, та 13 метрик, що охоплюють різні аспекти структури та простору станів моделі процесу. Для кожної із метрик визначено ймовірний зв'язок з ймовірністю помилки [19, с.103–133]. Крім того, визначено метрики для моделей процесів: розмір, щільність, роздільність, взаємодія конекторів, циклічність та паралелізм. Авторами розглядається чотири типи моделей: довідкова модель SAP; модель обслуговування; фінансова модель; консалтингова модель [19, с.136–137].

Крім того, автором визначено можливості застосування для моделювання бізнес-процесів: формалізація OR-з'єднання; верифікація моделей процесів з OR-з'єднаннями та кількома подіями початку та завершення (OR-з'єднання — це використання оператора OR за умови JOIN, що являє собою метод об'єднання таблиць, при якому рядки з'єднуються, якщо виконується хоча б одна з умов); метрики для моделей бізнес-

процесів; валідація метрик як предикторів помилок [19, с.151].

У статті [20] M. Rosemann, та J. vom Brocke консолідує та структурує основні фактори, що складають BPM в цілому та пропонують шість основних елементів BPM: стратегічне узгодження, управління, методи, інформаційні технології, люди та культура, що формують структуру управління процесами; визначають організаційні можливості BPM. Структура, що виділяє основні складові BPM, сприяє досягненню таких цілей: управління проектами та програмами, управління постачальниками, управління складністю, управління стандартами, управління стратегією. Запропонована структура полегшує завдання розподілу пріоритетів та часових рамок для розвитку різних елементів BPM [20, с. 108–109].

Принципи управління бізнес-процесами запропоновано J. vom Brocke та ін. у статті [21]. Авторами визначено десять принципів, що представляють набір можливостей, необхідних для опанування сучасних та майбутніх викликів у BPM. Це перша стаття, яка викладає принципи BPM з точки зору рекомендацій як щодо позитивної, так і щодо негативної практик. Основними визначено принципи: усвідомлення контексту, безперервності, сприяння, цілісності, інституціоналізації, залученості, спільного розуміння, мети, простоти, привласнення технологій. Менеджери можуть використовувати визначені принципи як контрольний список, щоб переконатися у доцільності власного підходу до BPM. Ці принципи служать як для координації внутрішніх ініціатив, так і для оцінки пропозицій третіх сторін, таких як консалтингові компанії.

Перша книга з процесного майнінгу (Process Mining) видана Wil van der Aalst [22]. В ній визначено процесний майнінг як перетворення даних про події на аналітичні висновки та дії. Автор зазначає, що Process Mining виступає як невід'ємна частина науки про дані, що підживлюється доступністю даних та бажанням покращити процеси і є інтеграційним підходом, що поєднує управління бізнес-процесами, аналіз даних і методи data science для дослідження реальної поведінки організаційних процесів. Він дозволяє відкривати, перевіряти відповідність і вдосконалювати бізнес-процеси, забезпечуючи перехід від моделей, заснованих на припущеннях, до емпірично обґрунтованого управління процесами. Процесний майнінг дозволяє реконструювати реальні про-

цеси на основі цифрових пакетних відображень. Особливістю книги є поєднання теорії та практичних кейсів, обґрунтування переходу управління бізнес-процесами до управління «data-driven», що визначає економічну кібернетику як ключову компоненту управління бізнес-процесами.

P. Harmon [6] пропонує практичний і водночас концептуально глибокий огляд BPM, інтегруючи Lean, Six Sigma, workflow та BPMS. Він показує BPM як еволюційну дисципліну, що поєднує управління, інженерію та IT (інформаційні технології) та дає визначення управління бізнес-процесами як діяльність компанії, що спрямована на покращення та адаптацію процесів з метою покращення способу ведення бізнесу. Автор наголошує на тому, що «сьогодні провідні компанії виходять за рамки конкретних процесів і намагаються інтегрувати всі дані про процеси компанії в корпоративні інструменти, що дозволяють керівникам вищої ланки здійснювати моніторинг та контролювати процеси організації», представивши тренди розвитку бізнес-процесів у вигляді піраміди, що складається із трьох рівнів (рівень підприємства, рівень бізнес-процесів, рівень впровадження) [6, с. 450–451].

У статті Ahmad H. та Van Looy A. [23] характеризується позитивний ефект інтеграції BPM з цифровими інноваціями та доводить, що методика BPM позитивно впливає на продуктивність, якість, гнучкість систем бізнесу та задоволеність клієнтів. Автори зазначають, що основний технологічний вплив у сфері управління бізнес-процесами зосереджений на створенні цінності, залученні клієнтів та управлінні бізнес-процесами, орієнтованими на людину та знання.

Автори зазначають, що під впливом четвертої промислової революції виникає необхідність розроблення та впровадження нових способів ведення бізнесу, акцентуючи увагу на тому, що стрімкий бум нових технологій, таких як блокчейни, Інтернет речей (IoT) або штучний інтелект, визначають потреби організації максимізувати використання переваг нових IT, навчившись адаптувати та впроваджувати нову стратегію управління бізнес-процесами (BPM) – амбідекстрію, розуміючи під амбідекстральним управлінням бізнес-процесами поєднання використання переваг існуючих технологій – експлуататорського BPM та дослідження переваг нових IT – дослідницького BPM. H. Ahmad та A. Van Looy, представили досліджен-

ня, що поєднало управління бізнес-процесами з цифровими інноваціями.

S. Agostinelli, A. Marrella, M. Mecella [24] визначають як один із перспективних напрямів розвитку управління бізнес-процесами робототехнічну автоматизацію процесів (RPA). На думку авторів, RPA є швидкозростаючим підходом до автоматизації, який використовує програмних роботів для імітації та відтворення виконання часто повторюваних завдань, у т. ч. для автоматизації офісних завдань (бухгалтерський облік, виставлення рахунків та обслуговування клієнтів та ін.). Автори визначають перспективні підходи, що необхідні для розвитку RPA у напрямку штучного інтелекту в контексті BPM.

Y. Yang та ін. в статті [25] здійснили огляд сучасних досліджень з процесного майнінгу, акцентуючи увагу на використанні штучного інтелекту для аналізу міжорганізаційних процесів. На думку авторів, удосконалення при використанні процесного майнінгу включає: оптимізацію продуктивності процесів для виявлення вузьких місць або неефективних кроків для здійснення покращень; прогнозування майбутньої поведінки процесів для вжиття проактивних заходів; покращення прийняття рішень на основі аналізу даних процесу; комплаєнс та управління ризиками.

Нині не існує єдиної точки зору щодо того, хто вважається першим автором, який обґрунтував використання генеративного штучного інтелекту (Generative AI) в управлінні бізнес-процесами. Генеративний ШІ як технологія сформувався після появи великих мовних моделей (LLM) у 2022–2023 рр. При цьому перші дослідження з'явилися майже одночасно у різних наукових групах.

На відміну від традиційних методів, GenAI має потенціал для аналізу даних процесів аналізу та пропозиції оптимізованих робочих процесів, розподілу ресурсів або створення процесів одночасно в інструментах BPM [26]. Автори статті представили ProcessGPT як нову технологію, що має потенціал для покращення прийняття рішень у процесах, орієнтованих на дані та знання. ProcessGPT може бути розроблений шляхом навчання попередньо навченої генеративної моделі трансформатора на великому наборі даних бізнес-процесів. для автоматичного створення, аналізу та вдосконалення моделей бізнес-процесів. Проведене авторами дослідження показало, що генеративні мовні моделі можуть гене-

рувати процесні моделі, підтримувати прийняття управлінських рішень і автоматизувати інтенсивні процеси. Це відкриває нові можливості для розвитку інтелектуального BPM. Ця стаття вважається однією із перших концептуальних робіт, присвячених можливості використання Генеративного ШІ в управлінні бізнес-процесами.

Подальша інтеграція генеративного ШІ в управління бізнес-процесами представлена у концепції Large Process Models, яка обґрунтована у публікації [27], що розглядає генеративний ШІ як основу нової парадигми інтелектуального управління біз-

нес-процесами. Автори запропонували концепцію моделі великих процесів (LPM), що поєднує кореляційну силу LLM з аналітичною точністю та надійністю систем, заснованих на знаннях, та автоматизованих підходів до міркування. Передбачається, що LPM будуть використовувати досвід управління процесами, який накопили експерти, та дані щодо ефективності процесів організацій, що мають різні характеристики, такі як: розмір, регіон, галузь тощо. Це дозволить організаціям отримувати контекстно-специфічні (індивідуальні) моделі процесів та інші бізнес-моделі, результати глибоких

Таблиця 1. Внесок науковців у теорію управління бізнес-процесами

Автори, рік публікації, джерело	Основні результати
Taylor F.W., 1911 р., [7]	Запропонована концепція наукового управління, в основі якої стандартизація, нормування та раціоналізація операцій
Weber M., 1922 р., [9]	Розроблення теорії, побудованої на чіткому поділі праці, ієрархічній структурі управління, формалізації правил і процедур, безособовості управлінських рішень, а також професіоналізації та стабільності службової діяльності
Wiener N., 1948 р. [11]	Формулювання основ кібернетики як загальної науки про управління, інформацію та зворотний зв'язок
Beer S., 1959 р., [12]	Розроблення моделі картування потоку створення цінності (VSM – Value Stream Management)
Von Bertalanffy L., 1968 р., [14]	Формування основ системного підходу, що дозволило відійти від механістичного бачення організації
Hammer M., 1990 р., [16]	Обґрунтування необхідності здійснення реінжинірингу бізнес-процесів
Davenport T.H., Short J. E. 1990 р., [8]	Обґрунтування доцільності поєднання інформаційні технології та редизайн бізнес-процесів
Davenport T.H., 1993 р., [17]	Визначення природи процесних інновацій, що дозволяють здійснювати радикальні зміни в процесах (редизайн)
Hammer M., Champy J. 1993 р., [18]	Започаткування концепції реінжинірингу бізнес-процесів
Mendling J., 2008 р., [19]	Обґрунтування можливості формалізованого оцінювання якості моделей бізнес-процесів на основі системи структурних метрик
Rosemann M., vom Brocke J., 2010 р., [20]	Запропоновано структуру управління бізнес-процесами, що забезпечують досягнення цілей та полегшує розподіл пріоритетів та часових рамок різних елементів BPM
vom Brocke J., Schmiedel T., Recker, J. та ін., 2014, [21]	Визначено принципи BPM для координації внутрішніх ініціатив та для пропозицій третіх сторін
Van der Aalst W., 2016 р., [22]	Видання першої книги з процесного майнінгу, що поєднує управління бізнес-процесами, аналіз даних і методи data science для дослідження реальної поведінки організаційних процесів
Harmon P., 2019 р., [6]	Обґрунтовано поєднання управління, інженерії та ІТ в управлінні бізнес-процесами
Ahmad H., Van Looy, A. 2020 р., [23]	Визначення позитивного ефекту інтеграції BPM з цифровими інноваціями, доцільність впровадження нової стратегії управління бізнес-процесами (BPM) – амбідекстрії
Agostinelli S., Marrella A., Mecella M., 2020 р., [24]	Визначено розвиток ролі робототехнічної автоматизації у напрямку штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами
Yang Y. та ін., 2021 р., [25]	Запропоновано використання штучного інтелекту для аналізу міжорганізаційних процесів
Beheshti A. та ін. 2023 р., [26]	Обґрунтовано використання генеративного штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами
Kampik T. та ін., 2023 р., [27]	Визначено роль генеративного ШІ в інтелектуальному управлінні бізнес-процесами
Hafner A., Wittges H., Rinderle-Ma S. 2025 р., [28]	Обґрунтовано роль генеративного ШІ як трансформаційної технології в управлінні BPM

Джерело: узагальнено авторами

аналітичних досліджень та рекомендації щодо покращення управління бізнес-процесами. Запропонований підхід дозволяє суттєво скоротити час і зусилля, необхідні для трансформації бізнесу, а також дозволяє отримувати висновки, що є більш глибокими, обґрунтованими, ефективними та практичними, ніж це було можливо раніше. Large Process Models поєднують генеративні мовні моделі з методами процесної аналітики для автоматичного формування рекомендацій щодо проектування та вдосконалення бізнес-процесів.

У публікації [287] зазначається, що генеративний штучний інтелект стає трансформаційною технологією в управлінні бізнес-процесами. Це дозволяє покращити автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів та забезпечити підтримку рішень. Автори, здійснивши огляд літератури визначили поточний стан генеративного ШІ в управлінні бізнес-процесами, представили ключові підходи до застосування, визначили пробле-

ми та можливості. Одержані результати дозволили зробити висновки, що GenAI використовується для покращення аналізу процесів, автоматизації та оптимізації робочих процесів. В статті визначено можливості та окреслено майбутні напрями досліджень щодо практичного застосування GenAI для покращення бізнес-процесів.

Узагальнення внеску науковців у розвиток теорії управління бізнес-процесами наведено в табл. 1.

Наведені публікації дозволяють зробити висновки щодо того, що управління бізнес-процесами пройшло тривалий еволюційний шлях від парадигми функціонального управління до нової парадигми управління, орієнтованої на поєднанні процесного підходу, цифрових технологій, аналітики даних та інтелектуалізації управління.

Основні характеристики парадигм управління бізнес-процесами представлено у табл. 2.

Питання удосконалення бізнес-процесів є об'єктом досліджень багатьох науковців. Серед

Таблиця 2. Порівняння парадигм управління бізнес-процесами

Критерії	Парадигма управління бізнес-процесами, побудована на функціональному підході	Парадигма управління бізнес-процесами, побудована на процесному підході	Парадигма управління бізнес-процесами
Логіка управління	Управління за функціями	Радикальне перепроектування процесів	Інтелектуалізація процесів
Забезпечення ефективності	Узагальнена результативність	Підвищення операційної ефективності	Безперервна оптимізація процесів
Основна ідея	Побудова організації навколо підрозділів та виконання функцій	Основа побудови організації – наскрізні бізнес-процеси, що створюють цінність для клієнтів	Формування інтелектуальних та самоадаптивних організацій
Основні риси	Вертикальна ієрархія; відповідальність структурних підрозділів; жорсткий контроль; чітка регламентація діяльності	Управління за бізнес-процесами; горизонтальна взаємодія в межах виконання бізнес-процесів; визначення власників бізнес-процесів та їх відповідальності; клієнтоорієнтовані результати; постійне вдосконалення бізнес-процесів	Системне управління життєвим циклом бізнес-процесів; моделювання, автоматизація та моніторинг процесів; використання BPM-платформ і workflow-систем; використання process mining; управління процесами на основі цифрових слідів;
Результати управління	Низька гнучкість; важка адаптація до змін; повільне прийняття рішень; підвищена конфліктність між структурними підрозділами; локальна оптимізація процесів	Висока гнучкість та адаптивність; зниження витрат; чітко визначена відповідальність; врахування вимог клієнтів; забезпечення вимог до якості; формування процесно-орієнтованої організаційної структури	Цифровізація, використання даних, інтелектуальних технологій; підвищення прозорості та швидкості прийняття рішень; формування процесно-орієнтованої організаційної структури; інтелектуалізація процесів за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання
Представники школи та публікації	Taylor F.W., 1911 p., [7]; Fayol H., 1949., [30]; Weber M., 1922 p., [9]; Urwick L., 1943 p., [31]; Mooney J. D., Reiley A. C., 1939 p. [32] та ін.	Hammer M., 1990 p. [16]; Hammer M., Champy J., 1993 p., [18]; Davenport T. H., 1993, p. [17] та ін.	van der Aalst, 2016 p., [22]; Dumas M., Mendling J. 2013 p., [3]; Ahmad H., Van Looy A., 2020 p., [23]; Beheshti A. та ін., 2023 p. [26] та ін.

Джерело: узагальнено авторами

дослідників актуалізувалось питання щодо майбутніх трендів розвитку управління бізнес-процесами. A. Van Looy та G. Poels [29, с. 6453] визначають сім основних тенденцій розвитку BPM на основі інноваційних технологій:

- (1) Більша включеність та диференціація клієнтів;
- (2) Підвищення важливості стратегічного мислення та рентабельності інвестицій;
- (3) Більша залученість співробітників до вирішення проблем;
- (4) Ускладнення методів BPM у зв'язку із розвитком ІТ;
- (5) Зростання зв'язку BPM та ІТ збільшує обізнаність щодо управління;
- (6) Зосередження на моделюванні процесів і прийнятті рішень на основі даних для моніторингу;
- (7) Випереджаючі зміни в ІТ вимагатимуть управління змінами в BPM.

Сучасні підходи до управління бізнес-процесами із врахуванням інтенсифікації розвитку інформаційних технологій дозволяють забезпечити:

- покращення процесу прийняття рішень – за допомогою штучного інтелекту приймаються рішення, що раніше будувались на судженні людини, натомість інтелектуальна складова дозволяє оптимізувати рішення на основі даних про ефективність та підтримує нагляд людини за покращенням стратегічних рішень;
- врахування досвіду клієнтів – за допомогою штучного інтелекту стало можливим здійснення аналізу настроїв клієнтів для трансформування залученості клієнтів, забезпечення розуміння контексту та розпізнавання емоційних сигналів, створення гібридних моделей для балансування технологій та емпатії;
- забезпечення масштабованості та гнучкості – підвищення стійкості організації визначає можливість самонавчання, здійснюється адаптація системи без явного перепрограмування, відбувається перехід від жорсткої стандартизації до гнучких структур.

Висновки

Процесний підхід передбачає управління, спрямоване на ідентифікацію, опис, структурування та оптимізацію бізнес-процесів, що створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг організації.

Проведений аналіз публікацій науковців дозволив узагальнити відмінності за критеріями, основною

ідеєю, основними рисами та результатами управління старої парадигми управління бізнес-процесами, в основі якої лежить функціональний підхід та нової парадигми управління бізнес-процесами, побудованої на процесному підході. Визначення сучасних трендів розвитку бізнес-процесів.

Використання сучасних підходів у побудові бізнес-процесів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, скорочення часу прийняття управлінських рішень, зниження втрат та витрат, забезпечуючи підвищення ефективності функціонування організацій, їх здатності до інновацій та стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Womack, J.P., Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. USA: Free Press. 396 p.
2. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. USA: Random House Business Books. 445 p.
3. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd Edition. Germany: Springer. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4
4. Reijers, H. A. (2021). *Business Process Management: The evolution of a discipline*. *Computers in Industry*. Vol. 126. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404
5. Reijers, H. A. (2021). *Business Process Management: The evolution of a discipline*. *Computers in Industry*. Vol. 126. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404
6. Harmon, P. (2019). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals* (4th ed.). San Francisco. United States. Morgan Kaufmann. 534 p.
7. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers. 152 p. URL: <https://dn790007.ca.archive.org/O/items/principlesofscience00taylrich/principlesofscience00taylrich.pdf>
8. Davenport, T.H., Short, J.E. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. *Sloan Management Review*. Vol. 31(4). URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf>
9. Weber, M. 1978. *Economy and Society* (originally published in 1922). USA: University of California Press. 529 p.
10. Camic C., Gorski P. S., Trubek D. M. (2005). *Max Weber's Economy and Society: A Critical Companion*. 410 p. URL: <https://dokumen.pub/max-weber>

bers-economy-and-society-a-critical-companion-9781503624023.html

11. Wiener, N. 2019. [originally published in 1948]. *Cybernetics: Or control and communication in the animal and the machine*. MIT Press. DOI: 10.7551/mitpress/11810.001.0001

12. Beer, S. (1959). What has Cybernetics to do with Operational Research? *Journal of the Operational Research Society*. Vol. 10 (1). DOI: 10.1057/jors.1959.1

13. Beer, S. (1981). *Brain of the firm*. Second Edition. USA. John Wiley & Sons. URL: <https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/ENG112/The%20Brain%20of%20the%20Firm.pdf>

14. Von Bertalanffy, L. *General system theory: Essays on its foundation and development*, rev. ed. New York: George Braziller. 1968. URL: https://monoskop.org/File:Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf

15. Bernstein, A., Raman, A. (2015). The Great Decoupling: An Interview with Erik Byrnfjolfsson and Andrew McAfee. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2015/06/the-great-decoupling>

16. Hammer, M. (1990). *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review. URL: https://folk.idi.ntnu.no/thomasos/paper/hammer_reengineering.pdf

17. Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. USA: Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 78 p.

18. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. 272 p.

19. Mendling, J. (2008). *Metrics for process models: Empirical foundations of verification, error prediction, and guidelines for correctness*. Springer. URL: <https://bcssp10.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/metrics-for-process-models-the-book.pdf>

20. Rosemann, M., vom Brocke, J. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.). *Handbook on business process management: Introduction, methods, and information systems*. P. 107–122. Springer. DOI:10.1007/978-3-642-00416-2_5

21. vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*. Vol. 20(4). P. 530–548. DOI:10.1108/BPMJ-06-2013-0074

22. Van der Aalst, W. (2016). *Process mining: Data science in action* (2nd ed.). Springer Berlin, Heidelberg. 467 p. DOI: 10.1007/978-3-662-49851-4

23. Ahmad, H., Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. Vol. 12(17). P. 1–30. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6827/>

24. Agostinelli, S., Marrella, A., Mecella, M. (2020). Towards intelligent robotic process automation for BPMers. *Lecture Notes in Business Information Processing*. DOI: 10.48550/arXiv.2001.00804

25. Yang, Y., Wu, Z., Chu, Y., Chen, Z., Xu, Z., & Wen, Q. (2021). Intelligent Cross-Organizational Process Mining: A Survey and New Perspectives. *Journal of Latex Class Files*. Vol. 14 (8). URL: <https://www.semanticscholar.org/reader/daa630aa48b4b41deb74f5a233d68a118935d4ca>

26. Beheshti, A. et al. (2023). ProcessGPT: Transforming Business Process Management with Generative Artificial Intelligence," *IEEE International Conference on Web Services (ICWS)*. Chicago, IL, USA. P. 731–739, DOI: 10.1109/ICWS60048.2023.00099

27. Kampik, T., Warmuth, C., Rebmann, A., Polyvyanyy, A., Weidlich, M., Rinderle-Ma, S., та ін. (2023). Large Process Models: A Vision for Business Process Management in the Age of Generative AI. DOI: 10.48550/arXiv.2309.00900

28. Hafner, A., Wittges, H., Rinderle-Ma, S. (2025). GenAI in business process management: A systematic review of the current state. *AMCIS 2025 Proceedings*. URL: https://www.researchgate.net/publication/392551749_GenAI_in_Business_Process_Management_A_Systematic_Review_of_the_Current_State

29. Van Looy, A., Poels, G. (2019). A Practitioners' Point of View on How Digital Innovation Will Shape the Future of Business Process Management: Towards a Research Agenda. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. Grand Wailea, HI, USA. 8–11 January 2019. Vol. 6. P. 6448–6457. DOI: 10.24251/HICSS.2019.774

30. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. UK: London. Sir Isaak Pitman & Sons LTD. 148 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n3/mode/2up>

31. Urwick, L. (1943). *The elements of administration*. Harper & Brothers. 139 p. URL: <https://archive.org/details/dli.ernet.8106/page/n7/mode/2up>

32. Mooney, J. D., & Reiley, A. C. (1939). *The principles of organization*. Harper & Brothers. 240 p. URL: <https://archive.org/details/dli.ernet.19741/page/n9/mode/2up>

References:

1. Womack, J.P., Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. USA: Free Press. 396 p.

2. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. USA: Random House Business Books. 445 p.
3. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd Edition. Germany: Springer. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4
4. Reijers, H. A. (2021). *Business Process Management: The evolution of a discipline*. *Computers in Industry*. Vol. 126. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404
5. Reijers, H. A. (2021). *Business Process Management: The evolution of a discipline*. *Computers in Industry*. Vol. 126. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404
6. Harmon, P. (2019). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals* (4th ed.). San Francisco. United States. Morgan Kaufmann. 534 p.
7. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers. 152 p. Retrieved from <https://dn790007.ca.archive.org/O/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf>
8. Davenport, T.H., Short, J.E. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. *Sloan Management Review*. Vol. 31(4). Retrieved from <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf>
9. Weber, M. 1978. *Economy and Society* (originally published in 1922). USA: University of California Press. 529 p.
10. Camic C., Gorski P. S., Trubek D. M. (2005). *Max Weber's Economy and Society: A Critical Companion*. 410 p. Retrieved from <https://dokumen.pub/max-webers-economy-and-society-a-critical-companion-9781503624023.html>
11. Wiener, N. 2019. (originally published in 1948). *Cybernetics: Or control and communication in the animal and the machine*. MIT Press. DOI: 10.7551/mitpress/11810.001.0001
12. Beer, S. (1959). What has Cybernetics to do with Operational Research? *Journal of the Operational Research Society*. Vol. 10 (1). DOI: 10.1057/jors.1959.1
13. Beer, S. (1981). *Brain of the firm*. Second Edition. USA. John Wiley & Sons. Retrieved from <https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/ENG112/The%20Brain%20of%20the%20Firm.pdf>
14. Von Bertalanffy, L. *General system theory: Essays on its foundation and development*, rev. ed. New York: George Braziller. 1968. Retrieved from https://monoskop.org/File:Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf
15. Bernstein, A., Raman, A. (2015). *The Great Decoupling: An Interview with Erik Byrnfjolfsson and Andrew McAfee*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/06/the-great-decoupling>
16. Hammer, M. (1990). *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://folk.idi.ntnu.no/thomasos/paper/hammer_reengineering.pdf
17. Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. USA: Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 78 p.
18. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. 272 p.
19. Mendling, J. (2008). *Metrics for process models: Empirical foundations of verification, error prediction, and guidelines for correctness*. Springer. Retrieved from <https://bc-ssp10.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/metrics-for-process-models-the-book.pdf>
20. Rosemann, M., vom Brocke, J. (2010). *The Six Core Elements of Business Process Management*. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.). *Handbook on business process management: Introduction, methods, and information systems*. P. 107–122. Springer. DOI:10.1007/978-3-642-00416-2_5
21. vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. (2014). *Ten principles of good business process management*. *Business Process Management Journal*. Vol. 20(4). P. 530–548. DOI:10.1108/BPMJ-06-2013-0074
22. Van der Aalst, W. (2016). *Process mining: Data science in action* (2nd ed.). Springer Berlin, Heidelberg. 467 p. DOI: 10.1007/978-3-662-49851-4
23. Ahmad, H., Van Looy, A. (2020). *Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review*. *Sustainability*. Vol. 12(17). P. 1–30. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6827/>
24. Agostinelli, S., Marrella, A., Mecella, M. (2020). *Towards intelligent robotic process automation for BPMers*. *Lecture Notes in Business Information Processing*. DOI: 10.48550/arXiv.2001.00804
25. Yang, Y., Wu, Z., Chu, Y., Chen, Z., Xu, Z., & Wen, Q. (2021). *Intelligent Cross-Organizational Process Mining: A Survey and New Perspectives*. *Journal of Latex Class Files*. Vol. 14 (8). Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/reader/daa630aa48b4b41deb74f5a233d68a118935d4ca>
26. Beheshti, A. et al. (2023). *ProcessGPT: Transforming Business Process Management with Generative Artificial Intelligence*, "IEEE International Conference

on Web Services (ICWS). Chicago, IL. USA. P. 731–739, DOI: 10.1109/ICWS60048.2023.00099

27. Kampik, T., Warmuth, C., Rebmann, A., Polyvyanyy, A., Weidlich, M., Rinderle-Ma, S., та ін. (2023). Large Process Models: A Vision for Business Process Management in the Age of Generative AI. DOI: 10.48550/arXiv.2309.00900

28. Hafner, A., Wittges, H., Rinderle-Ma, S. (2025). GenAI in business process management: A systematic review of the current state. AMCIS 2025 Proceedings. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392551749_GenAI_in_Business_Process_Management_A_Systematic_Review_of_the_Current_State

29. Van Looy, A., Poels, G. (2019). A Practitioners' Point of View on How Digital Innovation Will Shape the Future of Business Process Management: Towards a Research Agenda. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. Grand Wailea, HI. USA. 8–11 January 2019. Vol. 6. P. 6448–6457. DOI: 10.24251/HICSS.2019.774

30. Fayol, H. (1949). General and industrial management. UK: London. Sir Isaak Pitman & Sons LTD. 148 p. Retrieved from <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n3/mode/2up>

31. Urwick, L. (1943). The elements of administration. Harper & Brothers. 139 p. Retrieved from <https://archive.org/details/dli.ernet.8106/page/n7/mode/2up>

32. Mooney, J. D., & Reiley, A. C. (1939). The principles of organization. Harper & Brothers. 240 p. Retrieved from <https://archive.org/details/dli.ernet.19741/page/n9/mode/2up>

Дані про авторів

Мостенська Тетяна Леонідівна,

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

e-mail: t.mostenska@nubip.edu.ua

Черленяк Іван Іванович,

д. держ. упр., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

e-mail: ivan.cherlenjak@uzhnu.edu.ua

Мостенська Тетяна Геннадіївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту; Національний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-2463>

e-mail: t.mostenskaya@gmail.com

Давиденко Володимир Вадимович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8419-4636>

e-mail: v.davydenko@nubip.edu.ua

Data about the authors

Tetiana Mostenska,

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

e-mail: t.mostenska@nubip.edu.ua

Ivan Cherlenyak,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Business-administration, Marketing and Management Uzhhorod National University;

e-mail: ivan.cherlenjak@uzhnu.edu.ua

Tetiana Mostenska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, National University «Kyiv Aviation Institute»

e-mail: t.mostenskaya@gmail.com

Volodymyr Davydenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

e-mail: v.davydenko@nubip.edu.ua

Надходження статті до редакції 06.03.2026

Прийнято до друку 17.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Концептуальний підхід до оцінювання впливу економічних чинників на забезпечення фінансової безпеки підприємств з виробництва та торгівлі медом

Предметом дослідження є оцінювання впливу економічних чинників на забезпечення фінансової безпеки підприємств з виробництва та торгівлі медом.

Метою дослідження є формування концептуального підходу до ідентифікації сукупності економічних та фінансових загроз, небезпек та ризиків фінансовій безпеці підприємств.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи. До яких можна віднести: узагальнення, аналіз, синтез, порівняльний, графічний та інші методи.

Результати роботи. У статті досліджено підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємств, виявлено їх недоліки та можливості. Запропоновано концептуальний підхід до оцінювання фінансової безпеки на основі оцінювання умов економічного розвитку підприємства, ресурсів та джерел фінансування. Умови економічного розвитку розглядаються як система забезпечення ресурсної безпеки та система впливу на формування фінансових джерел підприємства. Сформована сукупність показників кожної із складових підсистем фінансової безпеки, розраховано локальні індекси кожної із підсистем фінансової безпеки. Розраховано зведений індекс фінансової безпеки на основі розрахунку ваги кожної із підсистем та адитивного згортання локальних індексів. Виявлено сукупність загроз, небезпек і ризиків у кожній із підсистем фінансової безпеки та у стані фінансової безпеки в цілому. На основі розрахунку косинусу кута між вектору фактичної фінансової безпеки з осями підсистем фінансової безпеки (ресурсного, фінансового, економічного забезпечення) виявлено значну залежність фінансової безпеки від економічних умов розвитку підприємств.

Висновки. Розрахунок локальних індексів складових фінансової безпеки дозволив виявити наявність загроз, небезпек та ризиків в кожній із складових. При цьому найвищі стани стійкості демонструє економічна складова сукупності, яка засвідчує, що попри ризикові стани ресурсної безпеки або відсутності достатності джерел фінансування потреб операційної діяльності, підприємства утримають сталість своєї діяльності, оскільки покриття всіх їх витрат здійснюватиметься за рахунок доходів, що зростають.

Умови економічного розвитку згладжують та гармонізують стан фінансової безпеки, що підтверджується розрахунком зведеного індексу фінансової безпеки підприємств.

Ключові слова: економічні чинники, фінансова безпека, економічна безпека, методика оцінювання, загрози, небезпеки, ризики.

OLEKSANDR USYK

VALENTYNA MARCHENKO

A conceptual approach to assessing the impact of economic factors on ensuring the financial security of honey production and trade enterprises

The subject of this study is the assessment of the impact of economic factors on ensuring the financial security of honey production and trade enterprises.

The objective of the study is to develop a conceptual approach to identifying the set of economic and financial threats, dangers, and risks to the financial security of enterprises.

Research methods. The study employs general scientific and specialized methods, including generalization, analysis, synthesis, comparative, graphical, and other methods.

Results. The article examines approaches to assessing the financial security of enterprises, identifies their shortcomings and opportunities, and proposes a conceptual approach to assessing financial

security based on evaluating the conditions of the enterprise's economic development, resources, and sources of financing. The conditions of economic development are considered as a system for ensuring resource security and a system influencing the formation of the enterprise's financial sources. A set of indicators for each of the financial security subsystems has been formed, and local indices for each of the financial security subsystems have been calculated. A composite financial security index has been calculated based on the weighting of each subsystem and the additive summation of the local indices.

A set of threats, hazards, and risks has been identified in each of the financial security subsystems and in the state of financial security as a whole. Based on the calculation of the cosine of the angle between the vector of actual financial security and the axes of the financial security subsystems (resource, financial, and economic support), a significant dependence of financial security on the economic conditions of enterprise development has been identified.

Conclusions. *The calculation of local indices of financial security components has revealed the presence of threats, hazards, and risks in each of the components. At the same time, the economic component of the aggregate demonstrates the highest levels of stability, indicating that despite risky conditions in resource security or the lack of sufficient sources of funding for operational needs, enterprises will maintain the continuity of their operations, as all their expenses will be covered by growing revenues.*

Economic development conditions smooth out and harmonize the state of financial security, as confirmed by the calculation of the consolidated financial security index of enterprises.

Keywords: *economic factors, financial security, economic security, assessment methodology, threats, hazards, risks.*

Постановка проблеми. Фінансова безпека є складовим структурним елементом економічної безпеки, де всі структурні складові взаємопов'язані системою прямих та зворотних зв'язків. Відповідно, управління фінансовою безпекою не можна розглядати відособлено від загальної політики управління економічною безпекою. Концепція даного дослідження побудована на трактуванні сутності фінансової безпеки як такого рівня достатності фінансових ресурсів, який дозволяє покрити не лише поточні зобов'язання підприємства, але й уникнути або мінімізувати негативні впливи загроз, небезпек та ризиків забезпечуючи можливості для середньострокового та довгострокового розвитку підприємства Використання такого підходу дозволяє розглядати фінансову безпеку через призму її залежності від ринкових умов діяльності підприємств, економічних чинників, організаційних компетенцій підприємства, іміджевих зусиль тощо. Такий підхід базується на оцінюванні впливу факторів загроз, небезпек та ризиків різної природи походження на стан фінансової безпеки, особливо ринкових та економічних. Окрім того, використання прогнозів щодо їх поведінки дозволяє оцінити направленість ймовірних змін стану фінансової безпеки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі найпоширенішими методами оцінювання фінансово-економічної безпе-

ки підприємств є: факторний аналіз; коефіцієнтний аналіз; оцінювання відхилення показників від нормативу; оцінювання динаміки змін показників оцінювання; на основі оцінювання фінансових наслідків настання загроз для діяльності підприємств (матеріальних, репутаційних, інформаційних, кадрових тощо); вертикальний; горизонтальний аналіз; експертний метод; метод балів; метод рангів [1–9].

У системі наукових знань оцінювання фінансової безпеки на основі вище означених методик базується на використанні показників фінансової статистики, які є статичними, відображають стан грошей на дату подання фінансової звітності. Все це ускладнює можливості для аналізу впливу тенденцій розвитку підприємства на стан фінансової безпеки підприємства.

Мета статті: запропонувати концептуальний підхід до оцінювання фінансової безпеки, реалізація якого б дозволила робити об'єктивні висновки не лише про потенційну здатність підприємства наявними ресурсами покрити поточні зобов'язання у визначений момент часу (на дату складання фінансової звітності), але і про можливість їх змін з урахуванням тенденцій їх економічної динаміки.

Виклад основного матеріалу. З метою оцінювання впливу економічних тенденцій розвитку на стан фінансової безпеки запропоновані ме-

тодичні підходи до формування методики комплексного оцінювання фінансової безпеки з урахування економічних чинників впливу на її стан. Необхідність такого підходу обумовлена тим, що за результатами оцінювання фінансової безпеки підприємств з виробництва та торгівлі медом на основі існуючих в науковій літературі показників фінансової статистики підприємства з найбільшими обсягами виробництва та експорту меду, які залучали довгострокові позики для масштабування та забезпечення якості меду, мали найгірший стан фінансової безпеки. Включення ряду показників економічної динаміки в структуру підсистем забезпечення фінансової безпеки дозволяє оцінити характер її станів (такий, що обумовлений саме природою показників фінансової статистики і має моментний характер, оскільки динаміка економічних показників є позитивною або такий, що є наслідком негативних тенденцій економічної динаміки, а відповідно має небезпечний характер). Таке поєднання економічних та фінансових показників дозволяє нівелювати виявлені в процесі застосування традиційних підходів недоліки та підвищити рівень об'єктивності оцінювання реального стану фінансової безпеки та джерела походження небезпек.

Серед найбільш розповсюджених методологічних підходів, які знайшли своє відображення в економічній науці, виокремлюють: системний, процесний, ризик орієнтований, індикаторний [1–9].

Системний підхід базується на представленні фінансової безпеки як: стану системи із сукупністю можливих загроз, небезпек і ризиків у кожній із її складових підсистем; сукупність заходів, спрямованих на уникнення та зменшення негативного впливу загроз, небезпек та ризиків; як здатність системи протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, небезпекам та ризикам.

Фінансова, як часткова, та економічна, як загальна, безпека підтримують здатність підприємства забезпечити його операційну діяльність достатнім фінансовим ресурсом для забезпечення потреб поточної діяльності, формує фінансову здатність нормального функціонування у середньостроковій перспективі та досягає поставлених цілей довгострокового розвитку. Отже, фінансово-економічна безпека є багатоструктурною системою, задача якої полягає у виявленні загроз, небезпек та ризиків, оцінювання ймовірних збитків їх настання, формуван-

ня сукупності засобів застереження та протистояння їм.

Показниками результативності сформованої на підприємстві системи фінансово-економічної безпеки є економічні та фінансові результати, економічна та фінансова стійкість, фінансові та економічні можливості довгострокового розвитку. Підприємство перебуває в стані фінансово-економічної безпеки при умові здатності підприємства реалізувати стратегічні плани довгострокового розвитку, протистояти фінансовим збиткам та негативній зміні структури капіталу.

Індикаторний підхід передбачає розрахунок величини відхилень обраної сукупності показників оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства від їх нормативних значень. Його застосування дозволяє виявити не лише факт наявності відхилення, але й ідентифікувати стан ризику для діяльності підприємства. Індикаторний підхід широко застосовується для виявлення ризику на етапі поточної діяльності підприємства. Однак з урахуванням якісних характеристик вибірки показників, що оцінюється, обрані індикатори можуть засвідчувати і ризики майбутнього розвитку підприємства.

Ризик орієнтований підхід спрямований на виявлення, оцінювання та формування заходів з мінімізації ризиків. Він заснований на використанні методології прогнозування ризиків.

Комплексне оцінювання фінансової безпеки на основі оцінювання впливу економічних закономірностей розвитку підприємства дозволяє оцінити не лише стан достатності грошових коштів для покриття всіх видів зобов'язань підприємства, але і уможлиблює аналіз змін фінансового стану у прогнозованому часовому періоді. Окрім того, оцінювання складових комплексної оцінки виступає як індикатор основних проблем та надбань підприємства, вказуючи на задачі політики управління в системі економічних відносин та фінансів підприємств, які потребують нагального вирішення. Концептуальний підхід до оцінювання впливу економічних чинників на стан фінансової безпеки підприємств представлений на рис. 1.

Для реалізації запропонованого концептуального підходу обрано сукупність показників для оцінювання кожної із запропонованих підсистем фінансової безпеки (табл. 1, табл. 2, табл. 3).

Проведена ідентифікація дозволила зробити висновок про наявність значної кількості загроз,

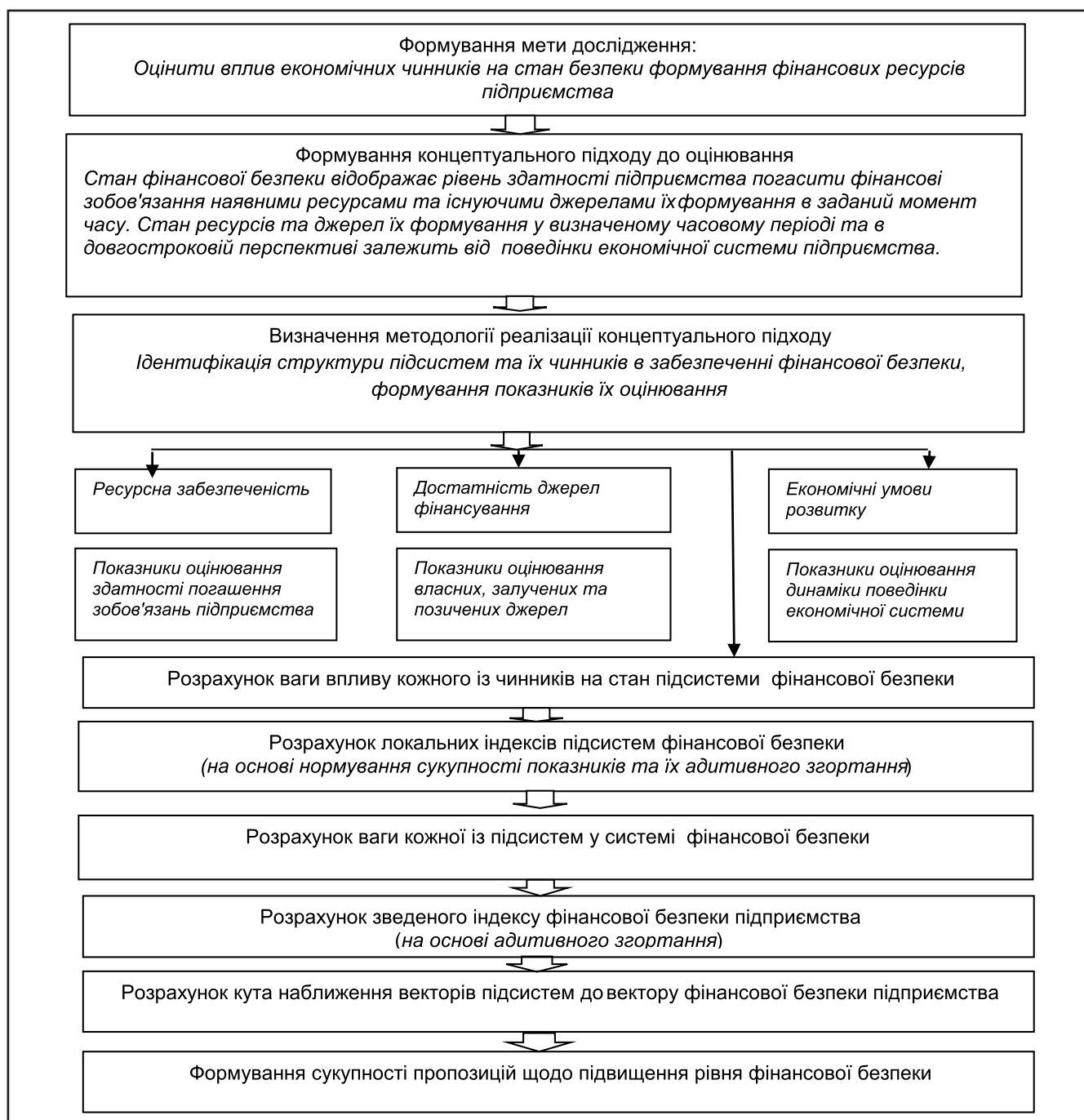


Рисунок 1. Концептуальний підхід до оцінювання впливу економічних чинників на стан фінансової безпеки підприємств

* Джерело: Складено автором

небезпек та ризиків в діяльності підприємств з виробництва та торгівлі медом. При цьому, в кожного підприємства вибірки як своя сукупність загроз, небезпек та ризиків, так і різна сила їх впливу. Окрім того, виявлено відсутність єдиних видів загроз, небезпек та ризиків для всіх підприємств вибірки. Виявлені особливості обумовили необхідність формування методики інтегрального оцінювання впливу економічних умов

розвитку підприємств на стан фінансової безпеки, яка дозволила враховувати індивідуалізовану для кожного підприємства вагу чинників впливу на формування рівня його фінансової безпеки.

Реалізація методики інтегрального оцінювання до вибірки показників дозволила виявити наявність стабільного значення локального індексу безпеки довгострокового стійкого економічного зростання та розвитку у більшості підприємств

Таблиця 1. Ідентифікатори показників ресурсної безпеки

Індекс	Назва	Норма	Індекс	Назва	Норма
X1	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1	X5	Чисті активи	$\geq$ Середнє за період
X2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,1$	X6	Власні оборотні кошти	$\geq$ Середнє за період
X3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,5$	X7	Забезпечення власними оборотними засобами запасів	$\geq 0,5$
X4	Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,1$			

Таблиця 2. Ідентифікатори та норми показників фінансової забезпеченості

Індекс	Назва	Норма	Індекс	Назва	Норма
X8	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,4$	X12	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	≥ 1
X9	Коефіцієнт фінансового ризику (дестимулятор)	$\leq 0,5$	X13	Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,8$
X10	Коефіцієнт фінансової залежності (дестимулятор)	≤ 2	X14	Коефіцієнт заборгованості (дестимулятор)	$\leq 0,75$
X11	Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	X15	Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	≥ 1

Таблиця 3. Ідентифікатори показників безпеки довгострокового стійкого економічного зростання та розвитку підприємств

Індекс	Назва	Норма	Індекс	Назва	Норма
X16	Стійкість економічного зростання	$\geq$ середнього за період	X20	Темп зміни чистого доходу	≥ 1
X17	Рентабельність активів (ROA)	$\geq 0,01$	X21	Темп зміни чистого прибутку	≥ 1
X18	Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\geq 0,01$	X22	Темп зміни активів	≥ 1
X19	Чиста маржа	$\geq 0,01$	X23	Темп зміни витрат на 1 грн доходу	≥ 1

вибірки, що свідчить про усталеність процесів та підходів у системі управління підприємствами.

Після розрахунку локальних індексів фінансової безпеки виникає необхідність інтерпретації отриманих значень на основі заданих критеріїв групування. Для цього варто зауважити, що запропонована методика базується на оцінюванні відношення фактичного до безпечного стану. Фактичний стан оцінювався на основі розрахунку відстані між фактичним та безпечним (нормативним) значенням. Отже, будь-яке позитивне значення розрахованого показника свідчить про його безпечний стан, а будь-який від'ємне – про загрозу, небезпеку або ризик (в залежності від розміру його відхилення від норми). Для оцінювання та інтерпретації ризикових станів та уніфікації підходів, які використовувалися в даному дослідженні, застосована шкала Харрінгтона.

Окрім того, використання підходу, що базується на оцінюванні відстані між фактичним та нормативним значенням показника забезпечує єдність методологічного підходу до оцінювання всіх

показників та дозволяє здійснювати їх порівняльний аналіз.

Приклад ідентифікації станів структурних елементів забезпечення фінансової безпеки підприємств з виробництва та торгівлі медом в 2025 році поданий в таблиці 4.

За даними таблиці 4, лише одне підприємство вибірки мало безпечний стан всіх структурних елементів безпеки, які забезпечують їх функціональність та розвиток. Більшість підприємств вибірки мають різні стани безпечності, а відповідно, і різний їх вплив на можливості подальшого зростання.

Зміна ринкових можливостей та економічних умов діяльності підприємств змінює стан ресурсного забезпечення, фінансові можливості та можливості подальшого розвитку. Оцінювання структурної динаміки стану забезпеченості фінансової безпеки підприємств на основі динаміки локальних індексів дозволяє виявляти зміни в локальних структурних елементах безпечної діяльності та аналізувати ефективність політики забезпечення їх фінансової безпеки.

Таблиця 4. Зведена таблиця локальних індексів фінансової безпеки підприємств в 2025 році (КН–критична небезпека, Н–небезпека, Р–ризик, Б–безпека)

	Індекс ресурсного забезпечення		Індекс фінансового забезпечення		Індекс умов довгострокового розвитку	
	значення	стан	значення	стан	значення	стан
Підприємство						
ТОВ «Юкрейніан Бі»	0,22	КН	0,82	Б	2,51	Б
ТОВ «Лумелі»	0,49	Н	0,36	КН	7,60	Б
ПП «Джеса»	0,13	Р	1,15	Б	2,50	Б
ТЗОВ «Бартнік»	0,13	Р	0,62	Н	2,77	Б
ТОВ «Агро іст трейд»	1,36	Б	1,02	Р	-0,14	Р
ТОВ «Медовий край»	4,38	Б	0,86	Б	1,99	Б
ТОВ «Біхайв»	0,96	Б	0,28	КН	2,94	Б
ТОВ «Безпека меду»	-0,02	Р	-0,44	Р	-3,11	Р
ТОВ «Медик–ведмедик»	0,68	Н	0,82	Б	-0,25	Р
ТОВ «Денчерс мед»	0,63	Н	0,77	Н	2,18	Б

Окрім того, для узагальненого оцінювання стану фінансової безпеки, який би враховував стан усіх її структурних підсистем, виникає потреба у розрахунку зведеного індексу фінансової безпеки.

Розрахунок ваги кожного локального індексу для кожного із підприємств вибірки у формуванні фінансової безпеки підприємств дозволив розрахувати зведений коефіцієнт фінансової безпеки. Приклад реалізації запропонованої методики для оцінювання зведеного індексу фінансової безпеки поданий в таблиці 5 та рис. 2.

У результаті проведених ітерацій розрахований зведений індекс чинників забезпечення фінансової безпеки, виявлено нестійкість його динаміки у більшості підприємств вибірки (рис. 2).

Розрахунок локальних індексів та зведеного індексу дозволяє ідентифікувати стан фінансової безпеки підприємства відповідно до градації Харрінгтона (табл. 6).

За даними проведеної ідентифікації стану безпеки діяльності підприємств виявлено відсутність

стійкої динаміки індексу їх фінансової безпеки, що обумовлено нестійкістю ресурсного, грошового забезпечення та волатильністю умов їх діяльності. Ідентифіковані стани, в залежності від їх числового значення, є результатом сукупного впливу економічних та фінансових чинників на діяльність підприємств, а з іншого боку, є стартовими чинниками формування тенденцій стабільного функціонування та розвитку підприємств (економічної стійкості).

Оцінювання рівня гармонійності на основі розрахунку косинусу кута вектору фактичної фінансової безпеки з векторами локальних індексів дозволило зробити висновок про значну залежність стану фінансової безпеки від економічних умов діяльності підприємств на більшості підприємств вибірки.

Відповідно, чим вищими є тенденції розвитку підприємств, тим більшою є їх фінансова стійкість. Такий висновок свідчить про те, що основним напрямом забезпечення фінансової безпеки підприємств є система економічних відносин та ефективність їх реалізації.

Таблиця 5. Розрахунок вагових коефіцієнтів локальних індексів

	Індекс ресурсної забезпеченості	Індекс фінансової забезпеченості	Індекс умов розвитку
2021	0,11	0,79	2,23
2022	0,65	0,71	11,38
2023	0,71	0,90	6,31
2024	1,80	0,86	11,46
2025	0,21	0,81	2,50
$\bar{X}_i$	0,70	0,82	6,78
$X_{i \min}$	0,11	0,71	2,23
Ix_i	6,39	1,14	3,04
$Lglxi$	0,80	0,05	0,48
gi	0,598	0,044	0,359

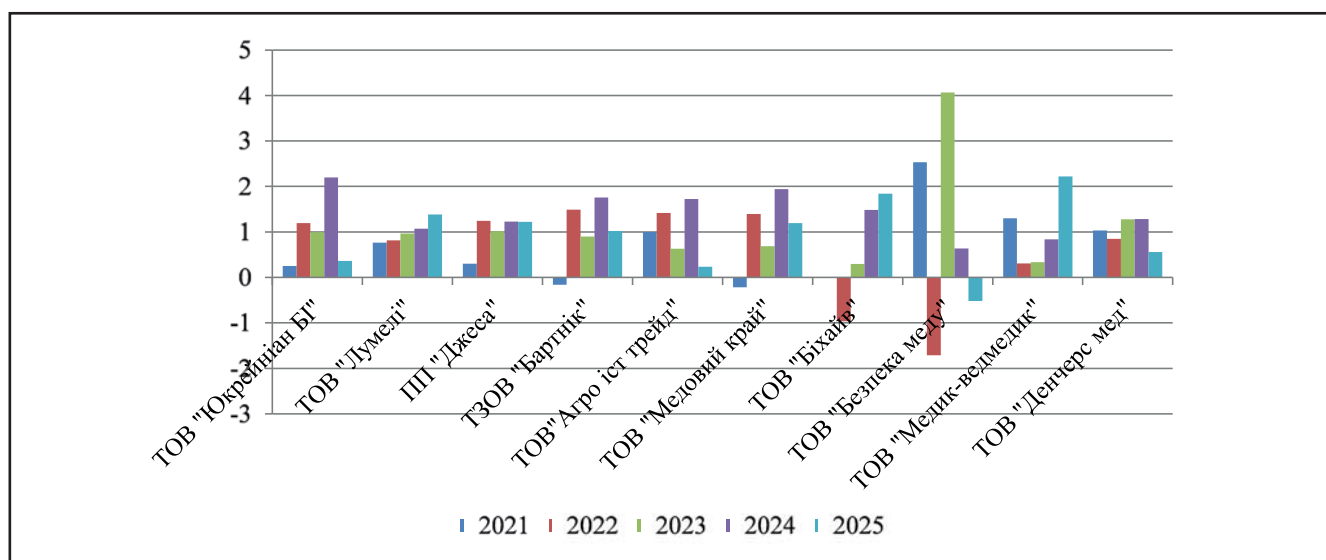


Рисунок 2. Динаміка зведеного індексу фінансової безпеки підприємств з виробництва та торгівлі медом

Таблиця 6. Ідентифікація загального стану безпеки діяльності підприємств

Підприємство	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
ТОВ «Юкрейніан Бі»	КН	Б	Б	Б	КН
ТОВ «Лумелі»	З	Б	Б	Б	Б
ПП «Джеса»	КН	Б	Б	Б	Б
ТЗОВ «Бартнік»	КН	Б	Б	Б	Б
ТОВ «Агро іст трейд»	Б	Б	З	Б	КН
ТОВ «Медовий край»	Р	Б	З	Б	Б
ТОВ «Біхайв»	Р	Р	КН	Б	Б
ТОВ «Безпека меду»	Б	Р	Б	Н	Р
ТОВ «Медик-ведмедик»	Б	КН	КН	Б	Б
ТОВ «Денчерс мед»	Б	Б	Б	Б	Н

безпеки підприємств є система економічних відносин та ефективність їх реалізації.

Отже, напрямки підвищення рівня фінансової безпеки пов'язані з сукупністю заходів, спрямованих на зростання тенденцій економічного розвитку та організаційних підходів до зниження ризиків та небезпек в ідентифікованих індикаторах станів безпеки (ресурсної, фінансової, економічної).

Висновки

Фінансова безпека підприємств залежить від динаміки економічних показників його розвитку. Чим вищими будуть темпи розвитку підприємства, тим більшими обсягами нерозподіленого прибутку, оборотних активів може володіти підприємство і тим вищим може бути рівень фінансової безпеки. Незначні темпи економічного розвитку та високі показники фінансової без-

пеки могуть свідчити про невідповідність ресурсів потребам їх операційної діяльності.

Запропонований концептуальний підхід до оцінювання фінансової безпеки, де окрім оцінювання ресурсної безпеки та достатності фінансового забезпечення для забезпечення потреб діяльності оцінюються економічні умови для їх довгострокового розвитку. Динаміка змін економічних показників у системі показників фінансової безпеки дозволяє підтвердити залежність між їх кількісними значеннями та тенденціями розвитку економічних процесів на підприємстві.

Розрахунок локальних індексів складових фінансової безпеки дозволив виявити наявність загроз, небезпек та ризиків в кожній із складових. При цьому найвищі стани стійкості демонструє економічна складова сукупності, яка засвідчує, що попри ризикові стани ресурсної безпеки або відсутності достатності джерел фінансування по-

треб операційної діяльності, підприємства утримують сталість своєї діяльності, оскільки покриття всіх їх витрат здійснюватиметься за рахунок доходів, що зростають.

Умови економічного розвитку згладжують та гармонізують стан фінансової безпеки, що підтверджується розрахунком зведеного індексу фінансової безпеки підприємств.

Список використаних джерел:

- Вітюк А.В., Куран О.В. Інтегральне оцінювання фінансової складової економічної
- безпеки машинобудівних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 147–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_4_19
- Довгань Л., Ріппа М. Теорія і практика оцінювання рівня фінансової безпеки підприємницьких структур. *Світ фінансів*. 2022. Вип. 4. С. 171–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2022_4_15
- Іщенко Н.А. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 395–401.
- Кремень О.І., Барвіцька Ю.В., Кремень В.М. Фінансова безпека підприємства та науково-методичний інструментарій її оцінювання. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 3. С. 24–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkntuden_2021_3_5
- М'ячин В.Г., Холод О.Г., Мирошніченко О.В. Сучасні методи оцінювання
- фінансового стану інноваційно активних підприємств як складової їх економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 83–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_31_15
- Пойда–Носик Н. Обґрунтування вибору індикаторів та методики
- оцінювання фінансової безпеки акціонерних товариств. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 1. С. 55–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2021_1_9
- Пустовгар С.А., Передун К.Є. Підхід до удосконалення ефективності
- оцінювання фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_40
- Середа О.О. Оцінювання фінансової безпеки корпоративних підприємств в умовах цифрової економіки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2. С. 105–112.
- Солодовнік О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 6–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_2_2

References:

- Vitiuk A.V., Kuran O.V. (2022) Integralne otsiniuvannia finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv. *Innovation and Sustainability*. Vol. 4. pp. 147–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_4_19
- Dovhan L., Rippa M. (2022) Teoriia i praktyka otsiniuvannia rivnia finansovoi bezpeky pidpriemnytskykh struktur. *Svit finansiv*. Vol. 4. pp. 171–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2022_4_15
- Ishchenko N.A. (2025) Finansova bezpeka pidpriemstva ta metody yii otsiniuvannia. *Biznes Inform*. Vol 7. pp. 395–401.
- Kremen O.I., Barvitska Yu.V., Kremen V.M. (2021) Finansova bezpeka pidpriemstva ta naukovometodychnyi instrumentarii yii otsiniuvannia. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. Vol. 3. pp. 24–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkntuden_2021_3_5
- Miachyn V.H., Kholod O.H., Myroshnychenko O.V. (2020) Suchasni metody otsiniuvannia finansovoho stanu innovatsiino aktyvnykh pidpriemstv yak skladovoi yikh ekonomichnoi bezpeky. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*. Serii : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vol. 31. pp. 83–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_31_15
- Poida–Nosyk N. (2021) Obgruntuvannia vyboru indykatoriv ta metodyky otsiniuvannia finansovoi bezpeky aktsionermykh tovarystv. *Modeling the development of the economic systems*. Vol. 1. pp. 55–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2021_1_9
- Pustovhar S.A., Peredun K.Ye. (2019) Pidkhid do udoskonalennia efektyvnosti otsiniuvannia finansovoi bezpeky pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. vol 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_40
- Sereda O.O. (2025) Otsiniuvannia finansovoi bezpeky korporativnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Chasopys ekonomichnykh reform*. Vol. 2. pp. 105–112.
- Solodovnik O. (2021) Osnovni pidkhody do otsiniuvannia ekonomichnoi ta finansovoi bezpeky: sutnist i napriamyvdoskonalennia. *Biznes Inform*. Vol. 2. pp. 6–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_2_2

Відомості про авторів:

Усик Олександр Вікторович,

аспірант кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1566-7922>

e-mail: usiksasha1973@gmail.com

Марченко Валентина Миколаївна,

д. е. н., професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-3703>

e-mail: tina_m_2008@ukr.net

Authors' Information:

Oleksandr Usyk,

Postgraduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

e-mail: usiksasha1973@gmail.com

Valentyna Marchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

e-mail: tina_m_2008@ukr.net

Надходження статті до редакції 09.03.2026

Прийнято до друку 20.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Методологічні основи визначення ефективності виробничих і фінансових інвестицій

Предметом дослідження є ефективність виробничих і фінансових інвестицій.

Метою дослідження є побудова методологічних основ визначення ефективності виробничих і фінансових інвестицій.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначено загальні методологічні засади ефективності виробничих і фінансових інвестицій. Розглянуто специфічні методологічні особливості визначення ефективності виробничих і фінансових інвестицій. Визначено перелік критеріїв щодо вибору методології ефективності виробничих і фінансових інвестицій. Доведено необхідність комплексного підходу до визначення ефективності виробничих і фінансових інвестицій.

Висновки. Ефективність інвестиційної діяльності є багатогранним поняттям, яке потребує системного підходу до її оцінки, охоплюючи як кількісні, так і якісні аспекти. Вибір конкретних методів та показників для оцінки ефективності повинен ґрунтуватися на стратегічних цілях інвестиційного проекту, його специфіці та галузевій приналежності. Зокрема, для оцінки ефективності виробничих інвестицій пріоритетними є показники, що відображають зміни в обсягах виробництва, зниження собівартості, зростання продуктивності праці та ефективності використання матеріальних ресурсів. До них належать NPV, IRR, строк окупності, коефіцієнт ефективності інвестицій. При аналізі ефективності фінансових інвестицій необхідно зосереджуватись на дохідності, ліквідності, ризикованості та співвідношенні отриманого прибутку до вкладеного капіталу. Необхідно використовувати показники прибутковості інвестицій (ROI), рентабельності власного капіталу (ROE), рентабельності активів (ROA), показники співвідношення боргу до власного капіталу (D/E ratio). Важливою методологічною основою є інтеграція показників ефективності виробничих та фінансових інвестицій, оскільки ці два аспекти часто є взаємопов'язаними. Розроблена методологія дає можливість забезпечити обґрунтований вибір інвестиційних стратегій, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити загальний рівень ефективності господарської діяльності підприємств.

Ключові слова: виробничі інвестиції, фінансові інвестиції, ефективність, методологія, диверсифікація, прибуток, дисконтування, модернізація, капітал, витрати.

ROSTYSLAV KRAMCHENKO

Methodological foundations for determining the effectiveness of production and financial investments

The subject of the study is the efficiency of production and financial investments.

The purpose of the study is to build methodological foundations for determining the efficiency of production and financial investments.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article defines the general methodological foundations of the efficiency of production and financial investments. The specific methodological features of determining the efficiency of production and financial investments are considered. A list of criteria for choosing a methodology for the efficiency of production and financial investments is determined. The need for a comprehensive approach to determining the efficiency of production and financial investments is proven.

Conclusions. The efficiency of investment activity is a multifaceted concept that requires a systematic approach to its assessment, covering both quantitative and qualitative aspects. The choice of specific methods and indicators for assessing efficiency should be based on the strategic goals of

the investment project, its specifics and industry affiliation. In particular, to assess the effectiveness of production investments, priority indicators are those that reflect changes in production volumes, cost reduction, labor productivity growth and efficiency of use of material resources. These include NPV, IRR, payback period, investment efficiency coefficient. When analyzing the effectiveness of financial investments, it is necessary to focus on profitability, liquidity, riskiness and the ratio of profit received to invested capital. It is necessary to use indicators of return on investment (ROI), return on equity (ROE), return on assets (ROA), debt to equity ratio (D/E ratio). An important methodological basis is the integration of indicators of the effectiveness of production and financial investments, since these two aspects are often interrelated. The developed methodology makes it possible to ensure a well-founded choice of investment strategies, optimize resource allocation and increase the overall level of efficiency of economic activities of enterprises.

Keywords: production investments, financial investments, efficiency, methodology, diversification, profit, discounting, modernization, capital, costs.

Постановка проблеми. Ефективність інвестицій є основним фактором сталого розвитку підприємств та економіки в цілому. В умовах динамічного ринкового середовища та постійних технологічних змін, вчасне та обґрунтоване прийняття інвестиційних рішень є першочерговим завданням для будь-якої організації. Це вимагає розробки комплексних та гнучких методологічних підходів до оцінки як виробничих, так і фінансових інвестицій, що відрізняються за своєю природою, цілями та наслідками. Виробничі інвестиції, спрямовані на модернізацію основних засобів, впровадження нових технологій та розширення виробничих потужностей, безпосередньо впливають на операційну діяльність та конкурентоспроможність підприємства. Водночас, фінансові інвестиції, що передбачають вкладення в цінні папери, частки в інших компаніях чи банківські депозити, відіграють важливу роль у формуванні фінансової стійкості, диверсифікації ризиків та оптимізації капітальної структури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Незважаючи на відмінності, обидва види інвестицій потребують ретельної методологічної бази для їх оцінки. Сучасні наукові дослідження та практичний досвід як зарубіжних (В. Беренс, П. Хавренек, Г. Бірман, С. Шмідт), так і вітчизняних (Василик О.Д., Вербя В.А., Гранатуров В.М., Єрмошенко М.М., Науменкова С.В.) науковців свідчать про необхідність поєднання традиційних кількісних методів з якісними інструментами аналізу, врахування макроекономічних факторів, а також специфічних галузевих особливостей. Дослідження методологічних основ визначення ефективності виробничих і фінансових інвестицій є важливим завданням, що потребує систематизації та удосконалення існуючих підходів.

Мета статті – побудова методологічних основ визначення ефективності виробничих і фінансових інвестицій.

Виклад основного матеріалу. Визначення ефективності інвестицій є основним завданням для будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки воно дає можливість оцінити доцільність вкладення коштів, раціональність їх використання та досягнення стратегічних цілей. Загальних методологічних основ для оцінки ефективності виробничих та фінансових інвестицій, хоч і існують певні відмінності у їх специфіці. Загальні методологічні засади:

Мета інвестування: ефективність інвестицій завжди оцінюється відносно поставленої мети. Це може бути: збільшення прибутку (фінансові інвестиції); збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності, зниження витрат (виробничі інвестиції); збереження капіталу; диверсифікація; соціальна відповідальність.

Порівняльний аналіз: ефективність інвестицій визначається шляхом порівняння результатів з витратами, а також порівняння з альтернативними варіантами вкладень.

Дисконтування грошових потоків: більшість інвестиційних проектів мають довгостроковий характер, тому для об'єктивної оцінки ефективності використовується дисконтування майбутніх грошових потоків. Це дає можливість врахувати вартість грошей у часі (часовий фактор).

Ризик: будь-які інвестиції пов'язані з ризиком. Ефективність повинна бути оцінена з урахуванням рівня ризику, притаманного тому чи іншому інвестиційному проекту.

Критерії ефективності: існує низка стандартних критеріїв, які використовуються для оцінки ефективності, зокрема:

– Термін окупності (Payback Period, PP): час, за який сукупні грошові надходження від проекту покривають початкові інвестиційні витрати.

– Чиста поточна вартість (Net Present Value, NPV): різниця між сумою дисконтованих вхідних грошових потоків від проекту та сумою дисконтованих вихідних грошових потоків (інвестиційних витрат). Якщо $NPV > 0$, проект вважається прибутковим.

– Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR): ставка дисконтування, при якій NPV дорівнює нулю. Проект вважається ефективним, якщо IRR перевищує вартість капіталу (ставки дисконтування, яка відображає мінімально прийнятний рівень прибутковості).

– Індекс прибутковості (Profitability Index, PI): співвідношення суми дисконтованих вхідних грошових потоків до суми дисконтованих вихідних грошових потоків. $PI > 1$ означає, що проект прибутковий.

Специфічні методологічні особливості: виробничі інвестиції спрямовані на створення, модернізацію або розширення основних засобів, нематеріальних активів, пов'язаних з виробничою діяльністю.

Основні аспекти методології:

Оцінка впливу на операційну діяльність:

– Збільшення випуску продукції: оцінюються потенційні обсяги виробництва, швидкість виходу на повну потужність.

– Зниження собівартості: аналізується економія матеріалів, енергії, робочої сили, зменшення відходів, скорочення браку.

– Підвищення продуктивності праці: оцінюється зростання випуску продукції на одного працівника або на одиницю часу.

– Поліпшення якості продукції: це може призвести до зростання попиту, можливості встановлення вищої ціни, зменшення кількості рекламаций.

– Скорочення термінів виробничого циклу.

– Збільшення ефективності використання обладнання.

Грошові потоки:

– Інвестиційні витрати: вартість придбання або будівництва обладнання, витрати на монтаж, пу-сконалагоджувальні роботи, навчання персоналу, витрати на розробку та впровадження нових технологій.

– Операційні грошові потоки: додаткові доходи від збільшення обсягів продажу, економія витрат, які виникають внаслідок інвестицій.

– Залишкова вартість (ліквідаційна вартість): ймовірна вартість обладнання або активів наприкінці терміну служби проекту.

Нефінансові показники:

– Екологічна безпека: вплив на навколишнє середовище, відповідність нормам.

– Безпека праці: покращення умов праці, зменшення ризику нещасних випадків.

– Соціальний вплив: створення нових робочих місць, вплив на місцеву громаду.

– Технологічний рівень: впровадження інновацій, досягнення конкурентних переваг.

Фінансові інвестиції передбачають вкладення коштів у цінні папери, частки в бізнесі інших компаній, банківські депозити, нерухомість (з метою отримання доходу від оренди або перепродажу).

Основні аспекти методології:

Оцінка прибутковості та ризику:

– Дивіденди: доходи від акцій.

– Відсотки: доходи від облігацій, депозитів.

– Приріст капіталу: збільшення вартості цінних паперів або частки в бізнесі.

– Рівень ризику: оцінка ймовірності дефолту емітента, волатильність цін, ліквідність активу.

Грошові потоки:

– Інвестиційні витрати: сума, витрачена на придбання активу.

– Дохідні грошові потоки: дивіденди, купонні виплати, орендна плата, доходи від продажу активу.

– Податкові виплати: податки на отримані доходи.

3. Специфічні показники:

• дивідендна дохідність (Dividend Yield): співвідношення річних дивідендів до ринкової вартості акції;

• дохідність за купоном (Coupon Yield): співвідношення річного купонного платежу до номінальної вартості облігації;

• коефіцієнт ціна/прибуток (Price/Earnings Ratio, P/E): співвідношення ринкової вартості акції до прибутку на акцію;

• бета-коефіцієнт: міра ринкового ризику акції.

Вибір конкретних методів та критеріїв залежить від: 1) типу інвестицій: виробничі чи фінансові; 2) мети інвестування: максимізація прибутку, збільшення частки ринку, збереження капіталу тощо; 3) масштабу проекту: чим більший проект, тим складнішою і детальнішою має бути оцінка; 4) галузі діяльності: різні галузі мають специфічні фактори, що впливають на ефективність; 5) наявності інформації: якість та доступність даних про майбутні доходи, витрати та ризики.

Визначення ефективності виробничих та фінансових інвестицій потребує комплексного підходу. Хоч базові принципи оцінки (дисконтування, порівняльний аналіз) є спільними, специфіка кожного типу інвестицій потребує використання різних наборів показників та аналізу. Головним завданням будь-якої методології є надання об'єктивної інформації для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, що спрямовані на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Висновки

Ефективність інвестиційної діяльності є багатогранним поняттям, яке потребує системного підходу до її оцінки, охоплюючи як кількісні, так і якісні аспекти. Вибір конкретних методів та показників для оцінки ефективності повинен ґрунтуватися на стратегічних цілях інвестиційного проекту, його специфіці та галузевій приналежності. Зокрема, для оцінки ефективності виробничих інвестицій пріоритетними є показники, що відображають зміни в обсягах виробництва, зниження собівартості, зростання продуктивності праці та ефективності використання матеріальних ресурсів. До них належать NPV, IRR, строк окупності, коефіцієнт ефективності інвестицій. При аналізі ефективності фінансових інвестицій необхідно зосереджуватись на дохідності, ліквідності, ризикованості та співвідношенні отриманого прибутку до вкладеного капіталу. Необхідно використовувати показники прибутковості інвестицій (ROI), рентабельності власного капіталу (ROE), рентабельності активів (ROA), показники співвідношення боргу до власного капіталу (D/E ratio). Важливою методологічною основою є інтеграція показників ефективності виробничих та фінансових інвестицій, оскільки ці два аспекти часто є взаємопов'язаними. Розроблена методологія дає можливість забезпечити обґрунтований вибір інвестиційних стратегій, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити загальний рівень ефективності господарської діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І.

Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Булеца Н. В., Ердельї О. П. Міжнародний торговельний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2024. 191 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюх Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2024. 192 с.

6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

7. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

8. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

9. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.

10. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

11. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюх Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

12. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: навч. посібник. К.: Знання, 2003. 622 с.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrainy [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 121–134. [in Ukrainian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment*

[International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Buletsa, N. V., & Erdelyi, O. P. (2024). Mizhnarodnyy torhovel'nyy menedzhment [International Trade Management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). Mizhnarodnyy menedzhment [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

7. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

8. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavysch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative develop-

ment of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

12. Chervanyov, D. M. (2003). Menedzhment investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Management of investment activity of enterprises]: Textbook. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].

Дані про автора

Крамченко Ростислав Анатолійович,

к.е.н., доцент Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет»

ORSID: <https://orcid.org/0009-0008-8021-0548>

e-mail: rostkram65@ukr.net

Data about the author

Rostyslav Kramchenko,

Candidate of Economics, Associate Professor, Lviv Branch of the European University

e-mail: rostkram65@ukr.net

Надходження статті до редакції 10.03.2026

Прийнято до друку 20.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Особливості функціонування підприємств в умовах війни: проблеми, стан і стратегічні вектори розвитку

Актуальність теми дослідження. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 р. спричинило втрати підприємств України, що зумовлює необхідність дослідження проблем функціонування суб'єктів господарювання (далі – СГ), аналізу їх фінансового стану та формування напрямків розвитку й відновлення бізнесу.

Постановка проблеми. Вплив війни системно підриває ефективність діяльності СГ, тому СГ різних розмірів та галузей потребують «адресних» інструментів підтримки.

Мета дослідження. Метою є аналіз функціонування підприємств України в умовах воєнного стану та обґрунтування стратегічних векторів їх розвитку.

Методи дослідження. Використано метод статистичного аналізу – для оцінки динаміки показників діяльності СГ і ринку праці; нормативний метод – для характеристики систем оподаткування; метод узагальнення – для систематизації висновків і формування стратегічних векторів розвитку СГ.

Результати дослідження. Проаналізовано основні індикатори функціонування СГ і ринку праці за 2021–2024 рр., виявлено збитковість мікропідприємств і асиметрію рентабельності залежно від розміру бізнесу; досліджено галузеву структуру доходу СГ за «Індексом Опендатаботу»; систематизовано обов'язкові нарахування та утримання із заробітної плати й охарактеризовано дві системи оподаткування; запропоновано стратегічні вектори розвитку СГ.

Галузь застосування результатів. Сфера підприємницької діяльності з метою підтримки й відновлення СГ України в умовах воєнного стану та у період повоєнного відновлення.

Висновки. Встановлено, що підприємства України функціонують в умовах системних викликів; найвразливішими залишаються мікропідприємства; запропоновані стратегічні вектори розвитку діяльності СГ у секторах економіки, які найбільше постраждали від війни.

Ключові слова: підприємство, воєнний стан, функціонування, рентабельність, оподаткування, стратегічні вектори, відновлення.

YULIA TRUSH

Features of the functioning of enterprises in wartime conditions: problems, status and strategic vectors of development

Relevance of the research topic. The full-scale invasion of the Russian Federation in 2022 caused losses to Ukrainian enterprises, which necessitates the study of the problems of the functioning of business entities (hereinafter referred to as SGs), the analysis of their financial condition and the formation of directions for development and business restoration.

Problem statement. The impact of war systematically undermines the effectiveness of SG activities, therefore SGs of various sizes and industries need "targeted" support instruments.

Research purpose. The purpose is to analyze the functioning of Ukrainian enterprises under martial law and substantiate the strategic vectors of their development.

Research methods. The statistical analysis method was used to assess the dynamics of SG activity indicators and the labor market; the regulatory and legal method to characterize taxation systems; the generalization method to systematize conclusions and form strategic vectors for SG development.

Research results. The main indicators of the functioning of the private sector and the labor market for 2021–2024 were analyzed, the unprofitability of microenterprises and the asymmetry of profitability depending on the size of the business were identified; the industry structure of private sector income was studied according to the «Opendatobot Index»; mandatory accruals and deductions

from wages were systematized and two taxation systems were characterized; strategic vectors for the development of private sector were proposed.

Field of application of the results. *The sphere of entrepreneurial activity in order to support and restore the private sector of Ukraine under martial law and during the period of post-war recovery.*

Conclusions. *It was established that Ukrainian enterprises operate under systemic challenges; microenterprises remain the most vulnerable; strategic vectors for the development of private sector activities in the sectors of the economy that have suffered the most from the war were proposed.*

Keywords: *enterprise, martial law, functioning, profitability, taxation, strategic vectors, recovery.*

Постановка проблеми. Функціонування вітчизняних підприємств в умовах тривалої війни росії проти України створює економічні проблеми сучасної національної економіки, оскільки руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію, а також зростання операційних витрат і фінансова нестабільність, системно підривають здатність суб'єктів господарювання (далі – СГ) ефективно здійснювати свою діяльність. Статистика підтверджує глибину проблеми: у 2022 році загальна кількість СГ скоротилася, сукупний чистий збиток підприємств склав (–276277743) тис. грн., рівень безробіття досягнув 18,5 %, а інфляції – 26,6% у 2022 р., 12% у 2024 р., 8% у 2025 р. Комплексне дослідження сучасного стану функціонування СГ, виявлення галузевих диспропорцій, аналіз податкового навантаження та розробка стратегічних векторів відновлення підприємництва є актуальним і практично значущим завданням для забезпечення економічної стійкості та розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування підприємств в умовах війни в контексті проблем, стану і стратегічних векторів розвитку висвітлюються в працях дослідників наукового рівня. Зокрема, сучасний стан розвитку промислових підприємств України досліджує автор Д.І. Черніков; умови функціонування торгівлі та їх вплив на вартість торговельних підприємств описуються в праці О.С. Царьова; загальний стан українського бізнесу в умовах війни аналізується в праці Т. Мельник; роль смарт-економіки як наряду відновлення компаній в умовах воєнного стану вдало проаналізувала П.В. Пузирьова.

Однак питання комплексного аналізу фінансового стану СГ різних категорій, галузевої структури їх доходів та обґрунтування стратегічних векторів розвитку СГ приділено недостатньо уваги, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Мета статті – аналіз функціонування підприємств України в умовах воєнного стану та обґрунтування стратегічних векторів їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Проблематика функціонування СГ в умовах повномасштабного вторгнення рф є однією з вагомих в сучасній економічній науці України, оскільки від стійкості бізнесу залежить не лише економічне зростання, а й здатність держави фінансувати оборону та соціальні потреби. Науковці досліджують проблеми діяльності СГ в умовах війни і пов'язують їх з бар'єрами, зокрема:

– автор праці Черніков Д.І. в праці про сучасний стан функціонування і розвитку промислових СГ України фіксує, що проблемами галузі є: слабка інноваційна активність, застарілість обладнання, висока енергозалежність СГ, руйнування інфраструктурних й логістичних потоків внаслідок бойових дій, скорочення кваліфікованої робочої сили через міграційні процеси та мобілізацію [11];

– науковець Царьов О.С. досліджуючи сучасні умови функціонування торгівлі в Україні та їхній вплив на вартість торговельних СГ, встановив, що вони потерпають передусім від руйнування логістичних ланцюгів та фізичної інфраструктури, що підвищує витрати та загрожує збереженню товарних запасів і активів, визначає нестабільність валютного курсу та інфляційний тиск як чинників, що безпосередньо впливають на ціни, маржинальність бізнесу й ринкову вартість підприємств [10];

– дослідниця Мельник Т. в праці про український бізнес в умовах війни в контексті сучасного стану, проблем та шляхів їх вирішення відзначила, що серед найгостріших проблем бізнесу під час повномасштабної війни в рамках опитування, які проводили Advanter Group, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт «Дія.Бізнес» в контексті аналізу «ТОП–10 перешкод для ведення бізнесу», на першому місці перебувають «непрогнозованість ситуації на внутрішньому ринку»

та «відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів», що відзначили 46,9% опитаних респондентів [3];

– фахівчиня Пузирьова П.В. акцентує увагу на логістичних, кадрових й фінансових проблемах, недостатньому рівні цифровізації та автоматизації виробничих процесів та зростанні кіберзагроз під час війни й відзначає роль смарт-економіки як напрямку відновлення компаній в умовах воєнного стану [9].

Представимо аналіз основних індикаторів функціонування підприємництва й ринку праці в Україні за період 2021–2024 рр. табл. 1 [1].

На основі проведеного аналізу за даними Державної служби статистики України за 2021–2024 роки встановлено, що повномасштабне вторгнення 2022 року призвело до скорочення кількості СГ – з 1956320 од. у 2021 р. до 1732576 од. у 2022 р., проте у 2024 р. показник відновився до 1949471 од., що свідчить про поступову стабілізацію розвитку підприємництва. Трансформаційною є динаміка чистого прибутку: якщо у 2022 р. підприємства зафіксували сукупний збиток у розмірі (–276277743) тис. грн., то у 2024 р. цей показник вийшов у позитивну зону і склав прибуток 665011111,6 тис. грн. Відмічається негативна тенденція з мі-

кропідприємствами, які у 2024 р. продовжують збиткову діяльність на рівні (–1410598,2) тис. грн. – це вказує на тиск війни саме на найменших СГ. Витрати на оплату праці у 2024 році зросли до 1266943816 тис. грн. порівняно з 917299006,5 тис. грн. у 2022 році, що відображає як відновлення ділової активності бізнесу, так і інфляційний вплив на рівень заробітних плат. Рівень безробіття, який у 2022 р. становив 18,5 %, поступово зменшився – у 2024 р. становив 14,4 %, але залишається вищим за показник 2021 року 10,3 %, що свідчить про незавершеність процесів відновлення ринку праці.

Дослідження галузевої структури доходу підприємства є важливим підґрунтям для розуміння того, які сектори економіки формують найбільший внесок у загальну дохідність бізнесу в умовах воєнного стану. За даними аналітичного інструменту «Індексу Опендатаботу», який базується на фінансовій звітності компаній за 2025 рік, державних реєстрах та діловій репутації бізнесу, представимо галузеву структуру доходу СГ України на рис. 1 [2].

Варто зазначити, що до аналізу даних на рис. 1, не входять підсанкційні компанії, бізнеси з власниками або кінцевими бенефіціарами з РФ, а також підприємства, які фігурують у «чорному списку» Антимонопольного комітету України, що

Таблиця 1. Аналіз основних показників функціонування бізнесу й ринку праці в Україні (2021–2024 роки)

Показник	Рік			
	2021	2022	2023	2024
1. Кількість СГ (в т. ч. банки), в т. ч.: од.	1956320	1732576	1913257	1949471
– великі, од.	610	494	512	560
– середні, од.	17502	14783	14070	14016
– малі, з них:, од.	352722	246647	293270	271021
– мікро, од.	304650	206213	254982	232886
2. Чистий прибуток (збиток) СГ, в т. ч.: тис. грн.	885276479,5	–276277743	427672584,2	665011111,6
– великі, тис.грн.	443849107	–126804575	202311938,5	252569556,6
– середні, тис.грн.	279405701,4	–56358725,4	237805394,5	304412314,6
– малі, з них:, тис.грн.	162021671,1	–93114442,8	–12444748,8	108029240,4
– мікро, тис.грн.	35796522,7	–72939781	–4780413	–1410598,2
3. Витрати на оплату праці СГ, в т. ч.: тис.грн.	1028061368	917299006,5	1059898593	1266943816
– великі, тис.грн.	358859856,8	303407232,3	378431191,4	478220351,9
– середні, тис.грн.	457984084,7	417467922,8	460051948,8	557715003,1
– малі, з них:, тис.грн.	148711758,6	140324140,5	160290224,1	161132961,2
– мікро, тис.грн.	48251649,1	44216412,4	52851363,6	47767267,9
4. Рівень безробіття, %	10,3	18,5	17,4	14,4

Джерело: представлено авторкою на основі даних ДССУ [1]

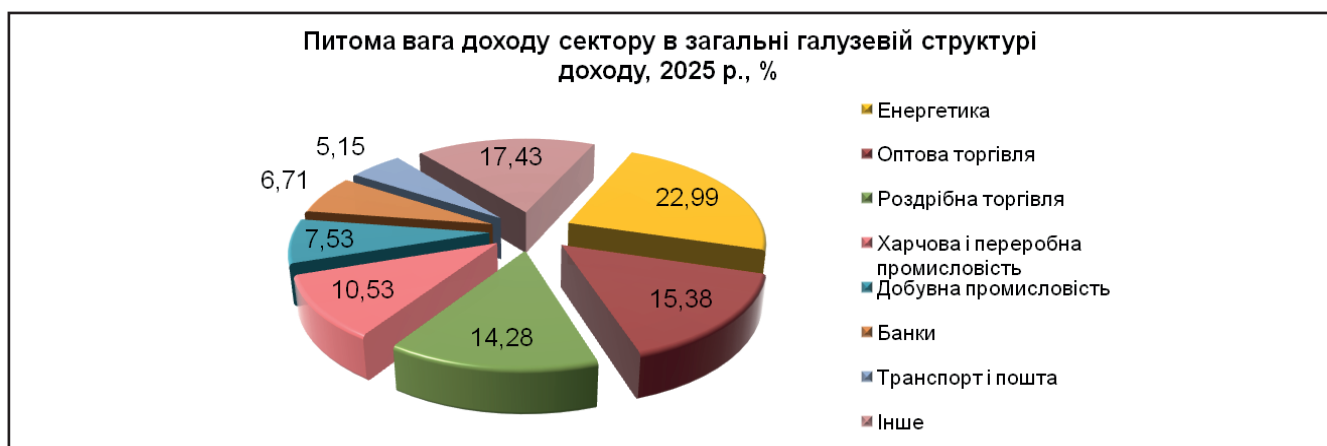


Рисунок 1. Секторальна структура доходу суб'єктів господарювання України за даними «Індексу Опендатаботу» у 2025 р., % [2].

дозволяє вважати представлені дані СГ репрезентативними з огляду на економічні, етичні та правові стандарти ведення бізнесу, які відповідають критеріям доброчесності та своєчасно подали фінансову звітність. Дані рис. 1 свідчать про домінування сектору «Енергетики» з часткою доходу 22,99 % в загальній сукупності всього доходу СГ (ТОВ «Д. Трейдінг», АТ «НАЕК «Енергоатом», ін.), торговельного сектору («Оптова торгівля» 15,38 % та «Роздрібна торгівля» 14,28 % (ТОВ «АТБ–Маркет», ТОВ «Сільпо–Фуд», ТОВ «Фора» ін.)), й суб'єктів бізнесу «Харчової і переробної промисловості» з часткою доходу 10,53% (ТОВ «Вінницька птахофабрика», ПрАТ «Миронівська ПФ», ПрАТ «Лебединський насіннєвий завод» ін.) у загальній галузевій структурі доходу за 2025 рік.

Проведемо аналіз динаміки рентабельності діяльності підприємств у розрізі категорій СГ – серед яких великі, середні, малі та мікропідприємства згідно ст. 2 Закону України «Про

бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996–XIV, що показує вплив воєнного стану на СГ різних категорій та дозволить оцінити темпи їх відновлення, що є необхідним для формування «адресних» інструментів підтримки бізнесу (рис. 2) [5].

Аналітичні дані рис. 2 свідчать, що 2022 р. став критичним для всіх груп підприємств – показник рентабельності діяльності підприємств України ознаменувався збитковістю на рівні (–3,2) %, а мікробізнес зафіксував найбільше скорочення на рівні (–13,8) %, однак вже у 2024 р. більшість категорій СГ повернулася до позитивних значень. Найвразливішими залишаються мікропідприємства, рентабельність яких у 2024 р. становить лише (–0,2) %, про це вказують і дані табл. 1., тоді як показник великих й середніх підприємства зріс до 6% та 5,9 %, що свідчить про суттєву асиметрію у стійкості бізнесу залежно від його розміру.

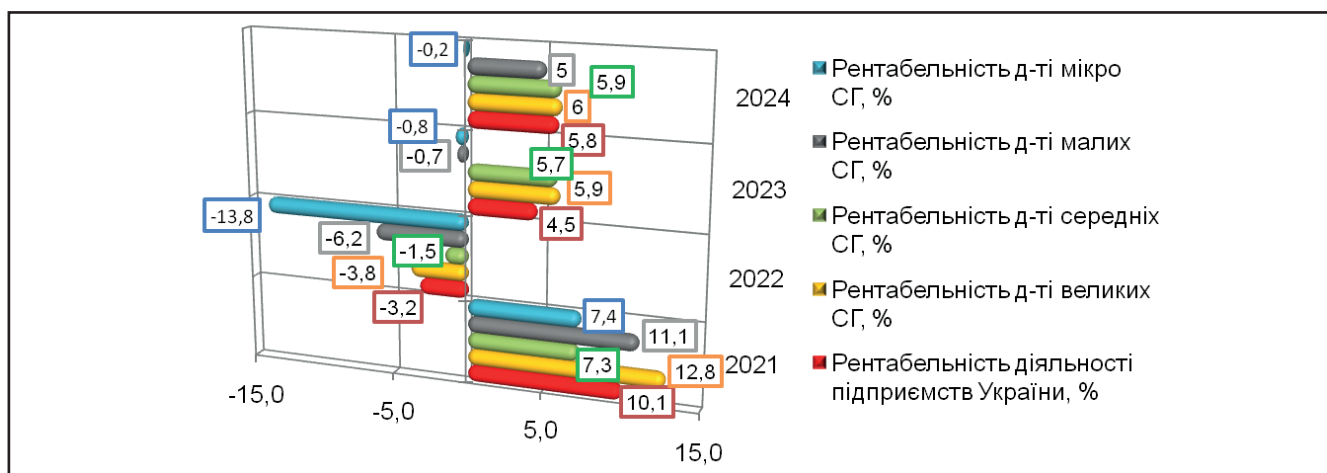


Рисунок 2. Динаміка рентабельності діяльності підприємств України за категоріями підприємств 2021–2024 років, % [1].

Розуміння рівня обов'язкових нарахувань та утримань із заробітної плати є важливим показником при оцінці реальних витрат підприємств на утримання персоналу, а в умовах воєнного стану фінансове навантаження на бізнес у частині трудових витрат набуває значення для збереження кадрового потенціалу.

Так, у 2026 р. мінімальна заробітна плата (далі – МЗП) в Україні відповідно до Закону України «Про Державний бюджет на 2026 р.» від 03.12.2025 № 4695–IX встановлена у розмірі 8647 грн. на місяць (52 грн. погодинна ставка) [7].

Відповідно до Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 № 2464–VI роботодавець зобов'язаний сплачувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22 % від нарахованої заробітної плати, що становить 1902,34 грн./міс. у 2026 р. із розрахунку на одного працівника з МЗП, а із самого працівника відповідно

до Податкового кодексу України від 02.12.2010 № 2755–VI утримуються податок на доходи фізичних осіб 18% (далі скор. ПДФО) та згідно Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» від 10.10.2024 № 4015–IX утримувати військовий збір 5 % (ВЗ) [4,6,8]. В Україні встановлена гранична база нарахування ЄСВ за ставкою 22 %, яка обмежена розміром 20 МЗП і складає 172940 грн./міс. [8].

Відповідно до Податкового кодексу України від 02.12.2010 № 2755–VI та іншого чинного законодавства, у 2026 році для СГ передбачено дві системи оподаткування – загальну і спрощену, які мають свої особливості [4–6, 8].

Спрощена система оподаткування включає платників єдиного податку 4–х груп:

- 1 група – фізичні особи–підприємці (ФОП), які без найманих працівників з лімітом доходу

Таблиця 2. Стратегічні вектори розвитку діяльності суб'єктів господарювання у секторах економіки, які найбільше постраждали від війни

Сектор	Стратегічний вектор
Фінанси та інвестиції	1. Посилення інвестиційних пільг для підприємств, що здійснюють капітальні інвестиції у відновлення виробництва. 2. Розширення доступу до пільгових кредитів та грантових програм ЄБРР, Міжнародної фінансової корпорації, ЄС. 3. Залучення прямих іноземних інвестицій через механізм державного страхування інвестиційних ризиків та створення спеціальних економічних зон із податковими преференціями.
Інновації і технології	1. Цифровізація та автоматизація виробничих процесів на засадах смарт-економіки: впровадження систем планування ресурсів, інтернету речей й роботизації виробництва. 2. Модернізація зруйнованих підприємств за принципом «Відбудувати краще, ніж було». 3. Розвиток електронної комерції та омніканальних платформ для доступу українських виробників на ринки ЄС.
Трудові ресурси (кадри)	1. Стимулювання повернення трудових мігрантів й працевлаштування ВПО через пільгове оподаткування підприємств, що їх наймають, і програми житлової підтримки.
Логістика і інфра	1. Відновлення та диверсифікація логістичних ланцюгів з інтеграцією у транспортні мережі ЄС в рамках проєктів Rail Baltica та Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T). 2. Релокація виробництв у безпечні регіони України з компенсацією витрат на переміщення обладнання та надання пільгової оренди виробничих площ.
Енергетика	1. Розвиток енергетичної автономії підприємств через впровадження ВДЕ. 2. «Зелена» трансформація виробництв відповідно до стандартів ЄС: впровадження механізму «зеленого фінансування» та адаптація до вимог Механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM) на кордоні до ЄС.
Інституційно-регуляторний	1. Спрощення дозвільної системи та зниження адміністративного навантаження на бізнес через цифровізацію державних послуг на платформі «Дія.Бізнес». 2. Розвиток виробничих кластерів та індустріальних парків як інструменту підвищення кооперації підприємств та інтеграції у європейські ланцюги постачання.
Харчова та переробна промисловість	1. Розвиток переробки с/г сировини з метою збільшення доданої вартості й скорочення залежності від імпорту. 2. Підтримка експорту через державне співфінансування сертифікації продукції й виходу на цифрові торговельні платформи ринків ЄС.

Джерело: запропоновано авторкою

1444049 грн. (167 МЗП), сплачують єдиний податок (ЄП) 10 % від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, ЄСВ 22 % та ВЗ 10 % від МЗП;

– 2 група – ФОП з кількістю найманих працівників не більше 10 ос. і лімітом доходу 7211598 грн. (834 МЗП), для яких ЄП сягає 20 %, ЄСВ 22 % і ВЗ 10 % від МЗП;

– 3 група – ФОП і юридичні особи без обмеження кількості найманих працівників з лімітом доходу 10091049 грн. (1167 МЗП), для яких ЄП складає 5 % від доходу або 3 % від доходу з ПДВ, ЄСВ 22 % від МЗП та ВЗ 1 % від доходу;

– 4 група – юридичні особи з часткою с/г виробництва не менше 75 % та ФОП у межах сімейного фермерського господарства (площа угідь 0,5–20 га) без обмеження доходу, для яких ЄП визначається залежно від категорії та розташування землі у % від нормативної грошової оцінки 1 га, ЄСВ 22 % від МЗП та ВЗ 10 % від МЗП [4–6, 8].

На загальній системі оподаткування [4–6, 8]:

– ФОП не мають обмежень щодо доходу й найманих працівників, сплачують ПДФО 18 % від чистого доходу, ПДВ 20 %, ВЗ 5 % від чистого доходу, ЄСВ 22 % від МЗП;

– ТОВ як юридична особа не має обмежень щодо доходу й найманих працівників і сплачує податок на прибуток у розмірі 18 % від оподаткованого прибутку (доходи мінус витрати) й ПДВ 20 % (обов'язково при обороті понад 1 млн. грн. за 12 місяців).

На основі аналізу сучасного стану функціонування підприємств, аналізу галузевої структури доходу, динаміки рентабельності діяльності категорій підприємств, «Індексу Опендатаботу», моніторингу існуючих систем оподаткування, пропонуються стратегічні вектори розвитку діяльності СГ у секторах економіки, які найбільше постраждали від війни (табл. 2).

Висновки

Отже, проведений аналіз засвідчив, що повномасштабна війна завдала суттєвих втрат підприємницькому сектору, проте вже у 2023–2024 роках спостерігається поступова стабілізація. Таким чином, «стратегічні вектори розвитку підприємництва в Україні» – це комплекс пріоритетних напрямів різного характеру, що спрямовані на відновлення й підвищення стійкості суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Реалізація запропонованих стратегічних напрямків

у секторах, які найбільше постраждали від війни, сприятиме відновленню виробничого потенціалу, залученню інвестицій і інтеграції бізнесу в європейські ланцюги постачання.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Індекс Опендатабота 2026. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-2026> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Вип. 7 (3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
4. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755–VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 09.03.2026).
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996–XIV : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.03.2026).
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану : Закон України від 10.10.2024 № 4015–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (дата звернення: 11.03.2026).
7. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> (дата звернення: 09.03.2026).
8. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464–VI : станом на 26 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
9. Пузирьова П. В. Смарт-економіка як пріоритетний напрям у відновленні компаній в умовах воєнного стану. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах : матеріали XX Міжнарод. наук.–практ. конф. (Київ, 17–18 квіт. 2024 р.) : тези доп. Київ : НУХТ, 2024. С. 125–127.
10. Царьов О. С. Сучасні умови функціонування торгівлі в Україні та їхній вплив на вартість торговельних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 753–760. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-104>.

11. Черніков Д. І. Сучасний стан функціонування та розвитку промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-47>.

References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 09.03.2026).
2. Indeks Opendatabota 2026. Opendatabot. 2026. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-2026> (data zvernennia: 10.03.2026).
3. Melnyk, T. (2023) Ukrainyskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. Journal of Innovations and Sustainability, 7 (3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
4. Podatkovi kodeks Ukrainy : Kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755–VI : stanom na 1 sich. 2026 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (data zvernennia: 09.03.2026).
5. Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 996–XIV : stanom na 1 sich. 2026 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (data zvernennia: 12.03.2026).
6. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia zbalansovanosti biudzhethnykh nadkhodzhen u period dii voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 10.10.2024 № 4015–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (data zvernennia: 11.03.2026).
7. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2026 rik : Zakon Ukrainy vid 03.12.2025 № 4695–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> (data: 09.03.2026).
8. Pro zbir ta oblik yedynoho vnesku na zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia : Zakon

Ukrainy vid 08.07.2010 № 2464–VI : stanom na 26 sich. 2026 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (data zvernennia: 10.03.2026).

9. Puzyrova, P. V. (2024). Smart-ekonomika yak priorytetnyi napriam u vidnovlenni kompanii v umovakh voiennoho stanu. Problemy upravlinnia pidpriemstva-my v suchasnykh umovakh : materialy KhKh Mizhnarod. nauk.–prakt. konf. (Kyiv, 17–18 kvit. 2024 r.) : tezy dop. Kyiv : NUKhT, 125–127.

10. Tsarov, O. S. (2025). Suchasni umovy funktsionuvannia torhivli v Ukraini ta yikhniy vplyv na vartist torhovelykh pidpriemstv. Stalyi rozvytok ekonomiky, 6 (57), 753–760. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-104>.

11. Chernikov, D. I. (2025). Suchasnyi stan funktsionuvannia ta rozvytku promyslovykh pidpriemstv Ukrainy. Ekonomika ta suspilstvo, (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-47>.

Дані про автора

Труш Юлія Леонідівна,

к. е. н., доцент, Національного університету харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8616-752X>
e-mail: yuliya633@ukr.net

Data about the author

Yuliia Trush,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National University of Food Technologies
e-mail: yuliya633@ukr.net

Надходження статті до редакції 13.03.2026

Прийнято до друку 26.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Бар'єри розвитку підприємництва та стартапів у сфері відновлюваної енергетики

Актуальність теми дослідження. В умовах глобального енергетичного переходу та повного відновлення України особливої актуальності набуває дослідження розвитку та подолання бар'єрів підприємництва та стартапів у сфері відновлюваної енергетики.

Постановка проблеми. Зелений курс, оголошений Європейським Союзом, передбачає використання відновлюваної енергетики. Курс на євроінтеграцію актуалізує цю проблему для України, тому доцільність розроблення багаторівневої системи подолання бар'єрів розвитку підприємництва й стартапів у сфері відновлюваної енергетики та виявлення особливостей їх прояву в українському контексті набуває суттєвого значення.

Методи дослідження. У роботі використано діалектичний підхід і системний аналіз, методи логіко-структурного узагальнення, класифікації та порівняльного аналізу, а також елементи інституційного та екосистемного підходів до вивчення зеленого підприємництва та енергетичних інновацій.

Результати дослідження. На основі систематизації сучасних наукових підходів до класифікації бар'єрів для відновлюваної енергетики, зеленого підприємництва та інновацій у МСП обґрунтовано відсутність єдиної усталеної типології та виявлено подвійний характер існуючих класифікацій: при загальній узгодженості щодо базових груп бар'єрів вони суттєво різняться за рівнем аналізу та ступенем врахування специфіки підприємництва у ВДЕ. Запропоновано авторську багаторівневу класифікацію семи груп бар'єрів (регуляторно-інституційні, фінансово-економічні, технологічні та інфраструктурні, ринкові та цінові, інформаційно-освітні та когнітивні, соціально-культурні та поведінкові, підприємницько-екосистемні) із розподілом за макро-, мезо- та мікрорівнями й відповідними стейкхолдерами. Накладення цієї системи на український контекст дозволило виокремити спільні для перехідних економік і специфічно українські бар'єри, посилені війною, інституційною нестабільністю, пошкодженням інфраструктури та фрагментарним розвитком екосистеми зеленого підприємництва.

Висновки. Доведено, що бар'єри розвитку підприємництва й стартапів у сфері відновлюваної енергетики мають системний і багаторівневий характер, тому не можуть бути подолані за допомогою окремих, нескоординованих інструментів підтримки. Запропонована авторська класифікація дає змогу цілісно охопити інституційний, ринковий та підприємницький виміри, виокремити ключові групи бар'єрів і співставити їх із відповідальними стейкхолдерами та релевантними інструментами політики. Український вимір бар'єрів засвідчує потребу поєднання регуляторних реформ, розвитку «зелених» фінансових інструментів, модернізації енергетичної інфраструктури й цілеспрямованого формування екосистеми зеленого підприємництва як необхідних умов реалізації потенціалу ВДЕ у повоєнному відновленні та досягненні цілей сталого розвитку.

Ключові слова: відновлювана енергетика, зелене підприємництво, енергетичні стартапи, бар'єри розвитку, інституційне середовище, підприємницька екосистема.

JEL Codes: O 12, Q 21

SERHIY PODOSYNNIKOV
MARIANA LICHEVA

Barriers to the development of entrepreneurship and startups in the renewable energy sector

Relevance of the study. In the context of the global energy transition and post-war reconstruction of Ukraine, research into the development and overcoming of barriers to entrepreneurship and startups in the field of renewable energy will become particularly relevant.

Problem setting. The Green Deal announced by the European Union envisages the use of renewable energy. The course towards European integration makes this problem relevant for Ukraine, therefore the expediency of developing a multi-level system for overcoming barriers to the development of

entrepreneurship and startups in the field of renewable energy and identifying the specifics of their manifestation in the Ukrainian context becomes of significant importance.

Research methods. *The study applies a dialectical and systems approach, methods of logical and structural generalization, classification and comparative analysis, as well as elements of institutional and ecosystem approaches to green entrepreneurship and energy innovation.*

Research results. *Based on the systematization of contemporary scholarly approaches to classifying barriers to renewable energy, green entrepreneurship and SME innovation, the study substantiates the absence of a single established typology and reveals the dual nature of existing classifications: while there is broad consensus regarding the basic groups of barriers, they differ significantly in terms of level of analysis and the extent to which the specific features of entrepreneurship in the renewable energy sector are taken into account. The paper proposes an original multi-level classification of seven groups of barriers (regulatory-institutional, financial-economic, technological and infrastructural, market and price-related, information-educational and cognitive, socio-cultural and behavioural, entrepreneurial-ecosystem), differentiated across the macro, meso and micro levels and linked to the corresponding stakeholders. Applying this framework to the Ukrainian context makes it possible to distinguish between barriers common to transition economies and those that are specific to Ukraine, which are reinforced by the war, institutional instability, damage to infrastructure and the fragmented development of the green-entrepreneurship ecosystem.*

Conclusions. *The study proves that barriers to the development of entrepreneurship and start-ups in the renewable energy sector are systemic and multi-level, and therefore cannot be overcome through isolated, uncoordinated support measures. The proposed classification enables an integrated view of institutional, market and entrepreneurial dimensions, helps identify key groups of barriers and relate them to responsible stakeholders and relevant policy instruments. The Ukrainian dimension of barriers demonstrates the need to combine regulatory reforms, the development of green financial instruments, modernization of energy infrastructure and deliberate ecosystem-building for green entrepreneurship as necessary conditions for unlocking the potential of renewable energy in post-war reconstruction and for achieving sustainable development goals.*

Keywords: *renewable energy, green entrepreneurship, energy start-ups, development barriers, institutional environment, entrepreneurial ecosystem.*

Постановка проблеми. Розвиток підприємництва та стартапів у сфері відновлюваної енергетики є одним із ключових драйверів енергетичного переходу, декарбонізації економіки та досягнення цілей сталого розвитку. Посилення ролі малого й середнього бізнесу, а також інноваційних стартапів, забезпечує появу нових технологічних рішень, бізнес-моделей і форматів взаємодії зі споживачами, що дозволяє підвищити гнучкість та стійкість енергетичних систем. Водночас, при наявності значного ринкового потенціалу та суспільний запит на «зелені» рішення, розвиток підприємництва у відновлюваній енергетиці нагадує комплекс бар'єрів, які істотно гальмують реалізацію цього потенціалу.

Для України проблема бар'єрів розвитку підприємництва у сфері відновлюваної енергетики набуває особливої гостроти в контексті повоєнного відновлення, необхідності підвищення енергетичної безпеки та інтеграції до європейського енергетичного й кліматичного простору. З одно-

го боку, відновлювана енергетика розглядається як важливий напрям модернізації енергосистеми та формування нових точок зростання. З іншого – підприємці та стартапи у цій сфері стикаються з поєднанням «традиційних» бар'єрів (регуляторних, фінансових, інфраструктурних) та унікальних викликів, пов'язаних із воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури, високою невизначеністю інституційного середовища.

У цьому контексті постає наукова проблема – відсутність узагальненої, теоретично обґрунтованої системи бар'єрів розвитку підприємництва та стартапів у сфері відновлюваної енергетики, яка б враховувала як міжнародний досвід, так і специфіку українського контексту. Її розв'язання є важливим як з теоретичної точки зору – для розвитку підходів до аналізу зеленого підприємництва та енергетичних інновацій, так і з практичної – для формування ефективних інструментів політики підтримки, програм розвитку стартап-екосистеми та механізмів «зеленого»

фінансування. Саме тому систематизація та концептуалізація бар'єрів розвитку підприємництва й стартапів у відновлюваній енергетиці, з урахуванням українського виміру, є актуальним науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу увагу дослідників до ролі підприємництва та стартапів у процесі енергетичного переходу та розвитку відновлюваної енергетики [1, 2, 3]. У низці досліджень підкреслюється, що енергетичне підприємництво є важливим каналом комерціалізації інновацій, впровадження нових бізнес-моделей та прискорення переходу до низьковуглецевої економіки [4, 5, 6]. Роботи, присвячені сталому та відповідальному підприємству, акцентують, що підприємці у сфері енергетики поєднують економічні цілі з екологічними та соціальними, формуючи специфічний тип «зелених» підприємців [3, 7].

Помітний масив літератури присвячено бар'єрам розвитку відновлюваної енергетики, зокрема технічним, економічним, регуляторним та соціальним перешкодам [8, 9, 10, 11]. При аналізі бар'єрів впровадження та інтеграції ВДЕ науковці [11, 12, 13, 14] виділяють ряд повторюваних проблем: нестабільність політики підтримки, складні дозвільні процедури, обмежену пропускну спроможність мереж, дефіцит «довгих» фінансових ресурсів, а також низьку поінформованість та недовіру споживачів. Емпіричні дослідження окремих країн [8, 15, 16, 17, 18, 19, 20] підтверджують, що конкретні конфігурації бар'єрів залежать від національних інституційних умов, але загальні типи перешкод є подібними.

Окрема група дослідників [21, 22, 23, 24] аналізує бар'єри саме з позицій підприємництва та стартапів у секторі відновлюваних джерел енергетики (ВДЕ). Дослідження вказують на специфічні перешкоди для «зелених» стартапів: ускладнений доступ до венчурного та проектного фінансування, високий ризик і невизначеність регуляторного середовища, слабкий розвиток спеціалізованих акселераторів, кластерів та мереж підтримки [5, 6, 25, 26]. Роботи, що поєднують інституційний і мережевий підходи, показують, що публічна політика та конфігурація галузевих мереж можуть як стимулювати, так і блокувати підприємницьку активність у відновлюваній енергетиці [23, 27, 28].

Разом із тим існуючі дослідження здебільшого або зосереджуються на бар'єрах для ВДЕ загалом, або аналізують підприємництво у широкому контексті «зеленого» бізнесу, залишаючи поза увагою комплексну систематизацію бар'єрів саме для підприємництва та стартапів у відновлюваній енергетиці [1, 11, 12]. Для країн з перехідною економікою й високим рівнем інституційної нестабільності, зокрема України, проблема бар'єрів розглядається переважно через призму енергетичної безпеки, інвестиційних ризиків та регуляторних обмежень [27, 29, 30]. Українські дослідження [31, 32] демонструють важливість економічних детермінант розвитку підприємництва у сфері ВДЕ та ризиків для фінансування енергетичних стартапів, але не формують узагальненої багатовимірної класифікації бар'єрів. Це зумовлює потребу у побудові теоретично обґрунтованої системи бар'єрів, що враховує як міжнародний досвід, так і специфіку українського контексту.

Метою статті є теоретично обґрунтувати та розробити узагальнену систему бар'єрів розвитку підприємництва і стартапів у сфері відновлюваної енергетики, спираючись на міжнародний науковий доробок, а також виявити й охарактеризувати особливості прояву цих бар'єрів в українському контексті з огляду на завдання енергетичного переходу та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних дослідженнях підприємництво в енергетичному секторі розглядається як ключовий механізм впровадження технологічних інновацій, нових бізнес-моделей і сервісів, що забезпечують перехід до низьковуглецевої економіки та підвищення стійкості енергосистем. Енергетичні підприємці та стартапи відіграють особливу роль у відновлюваній енергетиці, оскільки саме вони часто є провідниками радикальних інновацій у сферах розподіленої генерації, цифрових рішень для керування попитом, енергозбереження та децентралізованих енергетичних послуг. Зарубіжні автори [1, 33] виділяють декілька типів підприємництва у відновлюваній енергетиці: технологічне (розробка та комерціалізація нових технологій ВДЕ), бізнес-модельне (створення нових форматів взаємодії зі споживачами, сервісних моделей, платформних рішень) та інституційне (ініціювання змін у регуляторному середовищі, участь у формуванні політики). При цьому підкреслюється, що «зелені» підприємці

поєднують економічні, екологічні та соціальні цілі, що відрізняє їх від традиційних бізнес-суб'єктів і зумовлює специфіку бар'єрів, з якими вони стикаються. У даному дослідженні під підприємництвом у сфері відновлюваної енергетики буде розуміти сукупність діяльності малих, середніх підприємств та стартапів, спрямованої на створення, впровадження й масштабування технологічних та організаційних рішень у галузі ВДЕ, які забезпечують економічну результативність та сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Стартапи при цьому можна трактувати як інноваційно орієнтовані підприємницькі структури на ранніх стадіях життєвого циклу, що працюють в умовах високої невизначеності та потребують доступу до спеціалізованих ресурсів – фінансових, технологічних, знанневих та інституційних.

У свою чергу категорія «бар'єр» у літературі з відновлюваної енергетики та зеленого підприємництва [33, 34, 35] використовується для позначення сукупності обмежень, перешкод і ризиків, які ускладнюють або роблять неможливим входження на ринок, реалізацію інноваційних проєктів, розширення масштабів діяльності та досягнення цілей сталого розвитку. При цьому до них відносять як поєднання формальних інституційних обмежень, ринкових диспропорцій, технологічних вузьких місць тощо, так і когнітивні установки підприємців, тобто ті перешкоди, які підприємці ідентифікують як критичні для своїх рішень щодо входу на ринок, інвестування та масштабування бізнесу.

Єдиної універсальної класифікації бар'єрів для зеленого підприємництва та розвитку відновлюваної енергетики не сформовано; автори пропонують різні типології залежно від цілей дослідження, рівня аналізу та секторного контексту. Проте більшість робіт [8, 9, 11] сходяться на виділенні базових груп перешкод – інституційно-регуляторних, фінансово-економічних, технологічно-інфраструктурних, ринкових та соціально-інформаційних, що забезпечує певну узгодженість на «макрорівні» при значній варіативності деталізації. У дослідженнях, присвячених бар'єрам розвитку відновлюваної енергетики загалом [8, 26], класифікації зазвичай будуються навколо специфіки енергетичного сектору та типів технологій. Так, при аналізі бар'єрів розвитку ВДЕ в Непалі [8] 22 окремі бар'єри згруповано у шість категорій: соціальні, політико-правові, технічні, економіч-

ні, адміністративні та географічні. Схожі структурні підходи використовуються й в інших роботах [9, 10, 19], де виокремлюють політичні та регуляторні перешкоди (нестабільність політики підтримки, складність дозвільних процедур), економічні й фінансові (капіталомісткість проєктів, обмежений доступ до фінансування), технічні й інфраструктурні (мережеві обмеження, технічна складність інтеграції), а також соціально-поведінкові та інформаційні бар'єри (низька поінформованість, недовіра до нових технологій). Систематичні огляди бар'єрів до інтеграції та поширення ВДЕ [11, 12] узагальнюють ці результати, підтверджуючи повторюваність зазначених груп у різних країнах, хоча їх конкретний зміст і пріоритетність залежать від національного контексту.

Окремий напрям становлять роботи, що аналізують бар'єри для інвестицій і проєктів у сфері декарбонізаційних рішень. Так, у [12] при аналізі бар'єрів для greenfield-інвестицій у низьковуглецеві технології перешкоди групуються на регуляторні, ринково-цінові, фінансові, технологічні та пов'язані з ризиком і невизначеністю, при цьому наголошується на їх взаємозв'язку та кумулятивному ефекті. Інші дослідження [17, 18, 20] виділяють комплекс перешкод, що охоплює інституційні (політична нестабільність, слабкість правозастосування), економічні (валютні ризики, невизначеність доходів), інфраструктурні та соціальні чинники.

У літературі з енергетичної ефективності та побутових інвестицій у ВДЕ акцент робиться на нетехнічних і поведінкових бар'єрах. Розглядаються інформаційні прогалини, асиметрія інформації, обмеженість доступу до капіталу домогосподарств, короткий інвестиційний горизонт та інші «невидимі» обмеження, які знижують готовність домогосподарств інвестувати у ВДЕ, навіть за наявності економічно привабливих варіантів [14]. Класична робота з нетехнічних бар'єрів до використання сонячної енергетики показує, що політичні, регуляторні, ринкові та інформаційні фактори часто є критичнішими за суто технологічні обмеження [13].

Стосовно зеленого підприємництва та МСП, дослідники фокусуються на організаційно-поведінкових та ресурсних аспектах класифікації. Дослідження сталого підприємництва підкреслюють роль сприйманих бар'єрів (perceived barriers), пов'язаних із інституційним середовищем – нестачею фінансової, адміністративної та інформаційної підтримки, а також страхом особистої

невдачі, що посилюється складними відносинами зі стейкхолдерами [7]. У роботах, присвячених впровадженню «зелених» практик у МСП [33], бар'єри групуються на організаційно-управлінські, технологічні, фінансові, пов'язані з партнерами й клієнтами, бар'єри урядової підтримки та знаннево-інформаційні; при цьому особливо виділяється дефіцит капіталу та брак підтримки з боку партнерів як ключові перешкоди.

Ряд праць безпосередньо аналізує бар'єри для підприємців у секторі ВДЕ. Дослідження підприємців у відновлюваній енергетиці індійського штату Гуджарат окреслює комплекс перешкод, що включає регуляторні й політичні чинники (нестабільність політики, бюрократичні процедури), фінансові бар'єри (обмежений доступ до кредитів, високі ставки), ринкові та інфраструктурні обмеження (доступ до мережі, технічні ризики), а також проблеми доступу до інформації та знань [16]. Дослідження бар'єрів для просування ВДЕ за участю підприємців з використанням методів АНР, Pythagorean fuzzy АНР чи MULTIMOORA-EDAS дозволяють не лише групувати бар'єри, а й ранжувати їх за значущістю в очах ключових стейкхолдерів [8, 26, 34].

У дослідженнях підприємництва, що не обмежуються енергетикою, бар'єри класифікуються як індивідуальні (страх невдачі, брак навичок), фінансові (нестача стартового капіталу), адміністративні/регуляторні (складність процедур, регулювання), ринкові та соціокультурні (ставлення оточення) [21]. Огляди бар'єрів і «воріт» (gateways) до підприємництва узагальнюють ці підходи, але лише частково враховують специфіку зелених або енергетичних бізнес-моделей [22].

Таким чином, наявні класифікації бар'єрів демонструють подвійний характер: з одного боку, простежується значна узгодженість щодо основних груп (інституційно-регуляторні, фінансово-економічні, технологічно-інфраструктурні, ринкові, соціально-інформаційні, іноді поведінкові); з іншого – підходи різняться за рівнем аналізу (технології/галузь та підприємство/МСП/підприємець), акцентами (інвестиції, домогосподарства, підприємці) та ступенем урахування специфіки стартапів у ВДЕ [7, 16, 36]. Це відкриває нішу для побудови узагальненої системи бар'єрів, орієнтованої саме на підприємництво і стартапи в секторі відновлюваної енергетики, яка б поєднувала інституційний, ринковий та підприємницький виміри.

У цьому контексті доцільним є формування авторської системи бар'єрів, яка інтегрує як типологічний, так і рівневий підходи, вирізняючи прояви основних груп бар'єрів на макро-, мезо- та мікрорівнях. Поєднання інституційного, ринкового та підприємницького вимірів дозволяє зберегти узгодженість із наявними підходами до класифікації та чітко окреслити специфіку перешкод саме для підприємницьких структур і стартапів у сфері відновлюваної енергетики. На цій основі у дослідженні запропоновано авторську класифікацію бар'єрів (табл. 1), що включає сім ключових груп, диференційованих за рівнями прояву та пов'язаних із відповідними стейкхолдерами:

1. Регуляторно-інституційні бар'єри (макрорівень). До цієї групи належать нестабільність і непередбачуваність політики підтримки ВДЕ, часті зміни правил гри, складні й тривалі дозвільні процедури, бюрократичні бар'єри та слабкість правозастосування (regulatory uncertainty, bureaucracy, policy inconsistency). Для підприємців і стартапів це означає високі політичні й регуляторні ризики, що знижують готовність інвесторів підтримувати проекти у сфері ВДЕ та ускладнюють довгострокове планування.

2. Фінансово-економічні бар'єри (макро- та мікрорівень) включають високу капіталомісткість проектів у ВДЕ, довгі періоди окупності, обмежений доступ до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки, а також недостатню розвиненість «зелених» фінансових інструментів. Для стартапів і МСП додатковим обмеженням є дефіцит венчурного та ризикового капіталу, вимоги до застави, короткий інвестиційний горизонт інвесторів і низька готовність фінансових установ брати на себе інноваційний та політичний ризик.

3. Технологічні та інфраструктурні бар'єри (мезорівень) включають недостатній рівень розвитку енергетичної та цифрової інфраструктури, обмежену пропускну спроможність мереж, технічну складність інтеграції ВДЕ, нестачу сервісної й інженерної інфраструктури, а також доступ до необхідних технологій. Такі бар'єри особливо відчутні для стартапів, що розробляють інноваційні рішення у сфері мережевих технологій, зберігання енергії чи розподіленої генерації, оскільки потребують тестових полігонів, пілотних проектів і взаємодії з мережевими операторами.

4. Ринкові та цінові бар'єри (мезорівень) пов'язані з волатильністю цін на енергоносії, конку-

ренцією з традиційною генерацією, невизначеністю попиту на «зелену» енергію та продукти, а також недосконалістю ринкових механізмів (аукціони, довгострокові контракти, тарифна структура). Для підприємницьких структур у ВДЕ це проявляється у складнощах із формуванням стабільних грошових потоків, високій залежності від регуляторних рішень та обмежених можливостях масштабування бізнес-моделей.

5. Інформаційно-освітні та когнітивні бар'єри (мікро- та мезорівень). До них належать недостатня поінформованість підприємців, інвесторів і споживачів щодо можливостей ВДЕ, нестача знань про технології, бізнес-моделі та фінансові інструменти, а також обмежений доступ до експертизи. Когнітивні бар'єри проявляються у сприйнятті високого ризику, невизначеності результатів, недооцінці довгострокових вигід від «зелених» інвестицій, що знижує мотивацію до започаткування й розвитку бізнесу у ВДЕ.

6. Соціально-культурні та поведінкові бар'єри (мікро- та макрорівень) охоплюють сприйняття суспільством ризику та підприємництва, рівня довіри до нових технологій, NIMBY-ефектів, а також очікувань й норм поведінки різних груп стейкхолдерів. Поведінкові бар'єри включають страх невдачі, небажання брати на себе довгострокові зобов'язання, фокус на короткострокових резуль-

татах, що зменшує готовність підприємців входити у високоризикові сегменти ВДЕ. Для інвесторів та споживачів подібні бар'єри виражаються у консерватизмі рішень, перевазі звичних енергетичних рішень і низькій готовності експериментувати.

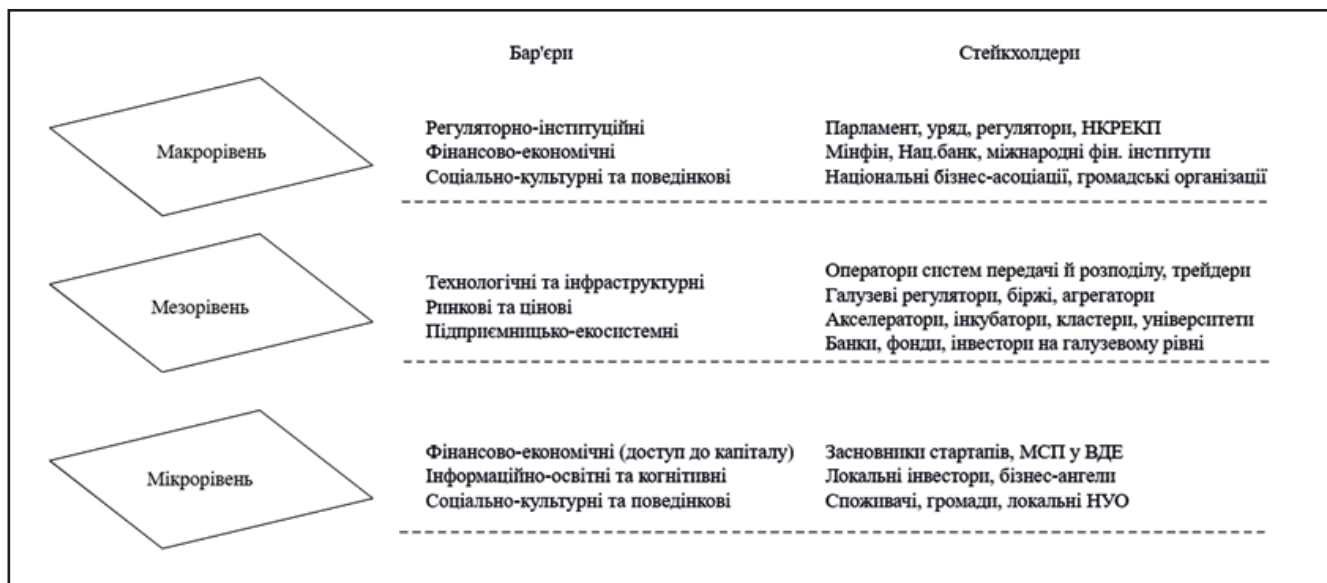
7. Підприємницько-екосистемні бар'єри (мезо- та мікрорівень) – окрема група – бар'єри, пов'язані зі слабким розвитком екосистеми підтримки зеленого підприємництва: нестача спеціалізованих інкубаторів та акселераторів, кластерів, платформ співпраці, менторських програм, а також слабка інтеграція наукових установ, великого бізнесу й держави у підтримку стартапів ВДЕ. Відсутність таких елементів екосистеми обмежує доступ стартапів до знань, мереж, демонстраційних проєктів і партнерств, що ускладнює перехід від ідеї до масштабованого бізнесу.

Обраний підхід до класифікації бар'єрів ґрунтується на поєднанні рівневого (макро-мезо-мікро) та типологічного аналізу (рис. 1), що відповідає сучасним дослідженням зеленого підприємництва й відновлюваної енергетики, де бар'єри розглядаються як багаторівнева система взаємопов'язаних обмежень. Виділення макрорівня дозволяє сфокусуватися на регуляторно-інституційних, загальноекономічних та соціально-культурних чинниках, які формують «правила гри» для всіх учасників ринку ВДЕ. Мезорівень відображає

Таблиця 1. Класифікація бар'єрів розвитку підприємництва та стартапів у сфері відновлюваної енергетики

Група бар'єрів	Рівень	Ключові прояви для підприємництва і стартапів
Регуляторно-інституційні	Макро	Нестабільна політика підтримки ВДЕ, часті зміни правил, складні дозвільні процедури, бюрократія, слабка правозастосовування; високі регуляторні ризики для проєктів ВДЕ
Фінансово-економічні	Макро, мікро	Висока капіталомісткість, довгий період окупності, обмежений доступ до кредитів, відсутність/дефіцит «зелених» фінансових інструментів; нестача венчурного капіталу для стартапів, високі вимоги до застави
Технологічні та інфраструктурні	Мезо	Обмежена пропускна спроможність мереж, технічна складність інтеграції ВДЕ, нестача сервісної та інженерної інфраструктури, недоступність окремих технологій і тестових полігонів
Ринкові та цінові	Мезо	Волатильність цін, конкуренція з традиційною генерацією, невизначеність попиту на «зелену» енергію та продукти, недосконалість ринкових механізмів (аукціони, РРА, тарифи)
Інформаційно-освітні та когнітивні	Мікро, мезо	Низька поінформованість підприємців, інвесторів, споживачів; брак знань про ВДЕ-технології, бізнес-моделі, фінансові інструменти; сприйняття високого ризику та невизначеності, недооцінка довгострокових вигід
Соціально-культурні та поведінкові	Макро, мікро	Культура низької толерантності до ризику, страх невдачі, консерватизм споживачів і інвесторів, NIMBY-ефекти, перевага короткострокових результатів над довгостроковими «зеленими» вигодами
Підприємницько-екосистемні	Мезо, мікро	Слабкий розвиток акселераторів, інкубаторів, кластерів, платформ співпраці; обмежена інтеграція науки, великого бізнесу й держави в підтримку стартапів ВДЕ; брак мереж, менторів, демонстраційних проєктів

Джерело: сформовано авторами



Рисунк 1. Рівні прояву бар'єрів у розвитку підприємництва і стартапів у сфері відновлюваної енергетики

Джерело: сформовано авторами

особливості галузевого середовища та ринкової інфраструктури (технологічні, інфраструктурні, цінові, екосистемні бар'єри), тоді як мікрорівень концентрується на специфічних перешкодах для окремих підприємств і стартапів – доступі до фінансів, знань, навичок, а також індивідуальних когнітивних і поведінкових обмеженнях.

Для українського виміру варто прямо накласти авторські групи бар'єрів на реалії воєнного та повоєнного періоду.

1. Регуляторно-інституційні бар'єри. Дослідження [37, 38, 39] відзначають низку системних регуляторних проблем: складні та затяжні процедури приєднання до мереж, нестабільність механізмів підтримки (зміни «зеленого» тарифу, перехід до аукціонів, накопичення боргів гарантованого покупця), фрагментарність впровадження європейських норм та недостатню визначеність щодо нових інструментів (гарантії походження, енергетичні спільноти). До цього додаються виклики воєнного часу – потреба одночасно адаптувати законодавство до вимог ЄС та забезпечувати гнучкість регулювання під умови війни.

2. Фінансовий вимір бар'єрів в Україні посилюється поєднанням загальних проблем капіталомісткості ВДЕ та специфічних ризиків війни. Серед ключових перешкод – високі воєнні та політичні ризики, обмежена доступність приватного капіталу, борги перед виробниками за «зеленим» тарифом, потреба у воєнному страхуванні проєктів, а також складність забезпечення банківської при-

вабливості проєктів з точки зору ESG-критеріїв для міжнародних інвесторів. Для МСП і стартапів це означає дуже вузьке «вікно» доступу до довгострокових кредитів і інвестицій, залежність від грантових або донорських програм та обмежені можливості масштабування «зелених» бізнес-моделей.

3. Технологічні та інфраструктурні бар'єри: війна загострила вже наявні інфраструктурні проблеми – централізована енергосистема, що потребує модернізації, обмежена пропускна спроможність мереж, складність і тривалість процедур приєднання об'єктів ВДЕ. Пошкодження генерації та мереж, а також відсутність достатнього фінансування для їхньої модернізації створюють «вузькі місця» для нових ВДЕ-проєктів, навіть за наявності інвесторського інтересу; це прямо відзначається учасниками ринку як один із головних стримуючих чинників. Для стартапів технологічні бар'єри проявляються у відсутності доступних полігонів для тестування рішень, складності інтеграції інновацій у роботу мережових операторів і значній залежності від імпорتنих технологій.

4. Ринкові та цінові бар'єри. Ринкове середовище ВДЕ в Україні характеризується поєднанням високої волатильності та регуляторних викривлень. До ключових бар'єрів належать: цінові обмеження на ринку електроенергії, невизначеність щодо довгострокових інструментів (PPA, аукціони), обмеженість можливостей експорту «зеленої» електроенергії та сертифікатів походження, слабкий розвиток внутрішнього попиту на «зеле-

ні» продукти. Це ускладнює формування прогнозованих грошових потоків для підприємців у ВДЕ та підвищує ризики реалізації бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокові інвестиції.

5. Інформаційно-освітні бар'єри в Україні проявляються у недостатній обізнаності підприємців, громад і місцевої влади щодо можливостей відновлюваної енергетики, енергетичних спільнот, механізмів децентралізованої генерації та інструментів фінансування «зелених» проєктів. Дослідження підприємництва вказують на загальний дефіцит якісних освітніх програм і менторської підтримки у сфері зеленого бізнесу, а також обмежене розуміння регуляторних вимог і ризиків, пов'язаних з ВДЕ. У поєднанні з воєн-

ною невизначеністю це формує сприйняття сектору ВДЕ як високоризикового й малопередбачуваного, що стримує рішення про відкриття або масштабування бізнесу у цій сфері.

6. Соціально-культурні та поведінкові бар'єри. Український соціально-культурний контекст характеризується, з одного боку, високою підприємницькою активністю в умовах кризи, а з іншого – значною чутливістю до ризику, коротким горизонтом планування та домінуванням логіки «виживання» у воєнних умовах. Це зменшує готовність частини потенційних підприємців входити у капіталомісткі й довгострокові сегменти, такі як відновлювана енергетика, та стимулює переключення на більш короткі й менш ризиковані

Таблиця 2. Групи бар'єрів та можливі інструменти їх подолання

Група бар'єрів	Основні інструменти подолання	Орієнтовний рівень реалізації	Стейкхолдери
Регуляторно-інституційні	Стабільні та прозорі механізми підтримки ВДЕ (аукціони, PPA, гарантії походження), спрощення дозвільних процедур, цифровізація сервісів, гармонізація з правом ЄС	Макро	Уряд, парламент, регулятори, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування
Фінансово-економічні	«Зелені» банки й фонди, гарантійні та страхові механізми (в т.ч. воєнних ризиків), субсидовані кредити, програми blended finance, ранні інструменти фінансування стартапів (pre-seed, seed)	Макро, мезо, мікро	Уряд, МФО, спеціалізовані «зелені» фонди, венчурні фонди та бізнес-ангели, фонди прямих інвестицій, інституційні інвестори, оператори енергетичних систем
Технологічні та інфраструктурні	Інвестиції в модернізацію мереж і систем накопичення, підтримка «живих лабораторій», тестових полігонів і пілотних проєктів, цифровізація управління системою	Макро, мезо	Оператори систем передачі та розподілу, енергетичні компанії, держава та регулятори, міжнародні донори, НДІ й університети, технопарки та інноваційні парки
Ринкові та цінові	Розвиток конкурентних аукціонів, довгострокових контрактів (PPA), ринку гарантій походження, зняття цінових викривлень, стимулювання попиту на «зелену» енергію та продукти	Макро, мезо	Енергетичні регулятори, оператор ринку, біржі та торгові платформи, трейдери й агрегатори, великі промислові та комерційні споживачі, галузеві бізнес-асоціації
Інформаційно-освітні та когнітивні	Освітні програми із зеленого підприємництва, менторство, консультаційні центри, інформаційні кампанії для бізнесу, громад і споживачів	Мезо, мікро	Університети й освітні центри; НУО та аналітичні центри; бізнес-асоціації, програми підтримки МСП, консалтингові та експертні організації, місцеві органи влади
Соціально-культурні та поведінкові	Програми зниження стигми підприємницького ризику, підтримка рольових моделей «зелених» підприємців, участь громад у ВДЕ-проєктах (енергетичні спільноти), діалог із місцевими стейкхолдерами	Макро, мезо, мікро	Держава (політика підтримки підприємництва), органи місцевого самоврядування та громади, НУО та громадські ініціативи, заклади освіти, медіа та лідери громадської думки
Підприємницько-екосистемні	Розвиток акселераторів і інкубаторів GreenTech/ClimateTech, кластерів, платформ співпраці «стартапи – енергокомпанії – університети – влада», інтеграція у міжнародні екосистеми	Мезо, мікро	Екосистемні організації, бізнес, акселератори й інкубатори, кластери та хаби; університети й дослідницькі центри, донори

Джерело: сформовано авторами

бізнес-моделі. На рівні громад і споживачів зберігаються окремі стереотипи щодо ВДЕ (особливо великих вітрових і сонячних станцій), а також недовіра до нових технологій і механізмів колективного інвестування (енергетичні спільноти, спільне фінансування проєктів).

7. Підприємницько-екосистемні бар'єри. Екосистема зеленого підприємництва в Україні активно формується, але залишається фрагментованою та нерівномірно розвиненою за регіонами. Існують окремі ініціативи, програми акселерації та грантової підтримки GreenTech/ClimateTech-стартапів, однак бракує нерозривності підтримки – від стадії ідеї до масштабування, включно з доступом до інфраструктури, інвесторських мереж і партнерств з енергетичними компаніями. Бар'єром є також слабка інтегрованість українських «зелених» стартапів у міжнародні ланцюги доданої вартості та обмежені можливості виходу на зовнішні ринки, що пов'язано як із загальнонаціональними обмеженнями (війна, регуляторні ризики), так і з недостатньою інституційною спроможністю локальних екосистем.

Слід відзначити, що бар'єри розвитку підприємництва і стартапів у сфері відновлюваної енергетики мають багаторівневий і системний характер. Міжнародні дослідження демонструють високу узгодженість щодо базових груп бар'єрів, але значну різноманітність у деталізації та акцентах залежно від країни, сектора та обраного рівня аналізу. Український вимір бар'єрів загалом відповідає глобальним тенденціям, однак вирізняється поєднанням пострадянської інституційної спадщини, воєнних ризиків, пошкодженої інфраструктури та незавершених ринкових реформ, що посилює регуляторно-інституційні, фінансово-економічні, технологічні та екосистемні обмеження для підприємців і стартапів у ВДЕ. Це обґрунтовує необхідність цілеспрямованих заходів із подолання бар'єрів (табл. 2), які поєднують реформування регуляторного середовища, розвиток фінансової та інноваційної інфраструктури, а також підтримку екосистеми зеленого підприємництва у контексті повоєнного відновлення й енергетичного переходу України.

Запропонована таблиця пов'язує кожну із виділених груп бар'єрів із можливими інструментами їх подолання та рівнями, на яких ці інструменти мають реалізовуватися. Такий формат дозволяє перейти від суто аналітичного опису перешкод до практично орієнтованого бачення політики та еко-

системних рішень, що є особливо важливим у контексті повоєнного відновлення та енергетичного переходу України. Він також демонструє, що подолання бар'єрів розвитку підприємництва і стартапів у сфері відновлюваної енергетики потребує скоординованих дій різних стейкхолдерів – від центральних органів влади та міжнародних партнерів до локальних екосистем і самих підприємців.

Висновки

У дослідженні теоретично обґрунтовано й систематизовано бар'єри розвитку підприємництва та стартапів у сфері відновлюваної енергетики, що дало змогу сформувати авторську багаторівневу класифікацію на основі поєднання інституційного, ринкового та підприємницького підходів. Запропоновано виділяти сім взаємопов'язаних груп бар'єрів – регуляторно-інституційні, фінансово-економічні, технологічні та інфраструктурні, ринкові та цінові, інформаційно-освітні та когнітивні, соціально-культурні та поведінкові, підприємницько-екосистемні – із врахуванням їхнього прояву на макро-, мезо- та мікрорівнях і відповідних груп стейкхолдерів. На основі узагальнення міжнародних досліджень показано, що хоча базові типи бар'єрів є загалом подібними для різних країн, їх конкретні конфігурації та пріоритетність залежать від інституційного середовища, рівня розвитку ринків ВДЕ, фінансової системи та зрілості підприємницьких екосистем. Український вимір бар'єрів загалом корелює з глобальними тенденціями, однак характеризується посиленими регуляторно-інституційними, фінансово-економічними, технологічними, ринковими та екосистемними обмеженнями під впливом воєнних ризиків, пошкодження енергетичної інфраструктури, незавершеності ринкових реформ та фрагментарного розвитку екосистеми зеленого підприємництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована система бар'єрів і відповідних інструментів їх подолання може слугувати концептуальною основою для розроблення державної політики підтримки зеленого підприємництва, програм розвитку екосистеми енергетичних стартапів і таргетованих заходів донорів у сфері відновлюваної енергетики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої класифікації, кількісну оцінку значущості окремих груп бар'єрів для різних типів підприємницьких струк-

тур у ВДЕ та аналіз ефективності конкретних інструментів політики в українському контексті.

Список використаних джерел:

1. Bendig D., Brüss L., Degen F. Entrepreneurship in the renewable energy sector: A systematic literature review of types, characteristics, and sustainability impacts. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2025. Vol. 212. Art. 115337. DOI: 10.1016/j.rser.2025.115337.
2. Wьstenhagen R., Wuebker R. Handbook of research on energy entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, 2011. DOI: 10.4337/9780857931221.
3. Streimikiene D., Mikalauskiene A. Sustainable and Responsible Entrepreneurship for Sustainable Energy Development. *Sustainable and Responsible Entrepreneurship and Key Drivers of Performance* / eds C. Popescu, R. Verma. Hershey: IGI Global, 2021. P. 1–32. DOI: 10.4018/978-1-7998-7951-0.ch001.
4. Popp D., Pless J., Haљic I., Johnstone N. Innovation and Entrepreneurship in the Energy Sector. NBER Working Paper No. 27145. 2020. DOI: 10.3386/W27145.
5. Nanda R., Younge K., Fleming L. Innovation and Entrepreneurship in Renewable Energy. Berkeley: Fung Institute, 2014. URL: https://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2013/07/Renewable_Energy_O.pdf (дата звернення: 05.02.2026).
6. Cojoianu T.F., Clark G.L., Hoepner A.G.F., Veneri P., Wyjick D. Entrepreneurs for a low carbon world: How environmental knowledge and policy shape the creation and financing of green start-ups. *Research Policy*. 2020. Vol. 49, No. 6. Art. 103988. DOI: 10.1016/j.respol.2020.103988.
7. Hoogendoorn B., van der Zwan P., Thurik R. Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk. *Journal of Business Ethics*. 2019. Vol. 157. P. 1133–1154. DOI: 10.1007/s10551-017-3646-8.
8. Ghimire L.P., Kim Y. An analysis on barriers to renewable energy development in the context of Nepal using AHP. *Renewable Energy*. 2018. Vol. 129, Part A. P. 446–456. DOI: 10.1016/j.renene.2018.06.011.
9. Seetharaman A., Moorthy M., Patwa N., Saravanan, Gupta Y. Breaking barriers in deployment of renewable energy. *Heliyon*. 2019. Vol. 5. Art. e01166. DOI: 10.1016/j.heliyon.2019.e01166.
10. Diygennes J.R., Claro J., Rodrigues J.C., Loureiro M.V. Barriers to onshore wind energy implementation: A systematic review. *Energy Research & Social Science*. 2020. Vol. 60. Art. 101337. DOI: 10.1016/j.erss.2019.101337.
11. Ewere O., Eyenubo J., Alele J., Okpare A., Oghogho I. A Systematic Review of Barriers to Renewable Energy Integration and Adoption. *Journal of Asian Energy Studies*. 2025. Vol. 9. P. 26–45. DOI: 10.24112/jaes.090002.
12. Emodi N.V., Wade B., Rekker S.A., Greig C. A systematic review of barriers to greenfield investment in decarbonisation solutions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2022. Vol. 165. Art. 112586. DOI: 10.1016/j.rser.2022.112586.
13. Margolis R., Zuboy J. Nontechnical Barriers to Solar Energy Use: Review of Recent Literature. Golden, CO: NREL, 2006. DOI: 10.2172/893639.
14. Ameli N., Brandt N. What Impedes Household Investment in Energy Efficiency and Renewable Energy. *International Review of Environmental and Resource Economics*. 2015. Vol. 8. P. 101–138. DOI: 10.1787/5js1j15g2f8n-en.
15. Halder S. Green entrepreneurship in the renewable energy sector – a case study of Gujarat. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2019. Vol. 10, No. 1. P. 234–250. DOI: 10.1108/JSTPM-12-2017-0070.
16. Halder S., Tripathi T. What besets entrepreneurs in renewable energy sector? – Insights from the Indian state of Gujarat. *International Journal of Energy Sector Management*. 2022. Vol. 17, No. 2. P. 209–226. DOI: 10.1108/IJESM-06-2021-0002.
17. Nasirov S., Silva C., Agostini C.A. Investors' Perspectives on Barriers to the Deployment of Renewable Energy Sources in Chile. *Energies*. 2015. Vol. 8, No. 5. P. 3794–3814. DOI: 10.3390/en8053794.
18. Barragьn-Escandyn A., Jara-Nieves D., Romero-Fajardo I., Zalamea-Leyn E.F., Serrano-Guerrero X. Barriers to renewable energy expansion: Ecuador as a case study. *Energy Strategy Reviews*. 2022. Vol. 43. Art. 100903. DOI: 10.1016/j.esr.2022.100903.
19. Wyllie J.O.Y., Essah E., Ofetotse E. Barriers of solar energy uptake and the potential for mitigation solutions in Barbados. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2018. Vol. 91. P. 935–949. DOI: 10.1016/j.rser.2018.04.100.
20. Blechinger P., Richter K., Renn O. Barriers and Solutions to the Development of Renewable Energy Technologies in the Caribbean. *Springer Proceedings in Energy*. 2015. P. 345–359. DOI: 10.1007/978-3-319-15964-5_24.
21. Robertson M., Collins A.S., Medeira N., Slater J. Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs. *Education + Training*. 2003. Vol. 45, No. 6. P. 308–316. DOI: 10.1108/00400910310495950.
22. Jain R.K., Ali S.W. A Review of Facilitators, Barriers and Gateways to Entrepreneurship: Directions for Future Research. *South Asian Journal of Management*. 2013. Vol. 20, No. 3. P. 122–163.
23. Doblinger C., Dowling M., Helm R. An institutional perspective of public policy and network effects in the re-

newable energy industry: enablers or disablers of entrepreneurial behaviour and innovation? *Entrepreneurship & Regional Development*. 2016. Vol. 28, No. 1–2. P. 126–156. DOI: 10.1080/08985626.2015.1109004.

24. Guerrero M., Licón F., Córceles-Carrasco F.R. The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 57. P. 1733–1759. DOI: 10.1007/s11187-020-00392-2.

25. Meijer L., Huijben B., Boxstael A., Romme G. Barriers and drivers for technology commercialization by SMEs in the Dutch sustainable energy sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2019. Vol. 112. P. 114–126. DOI: 10.1016/j.rser.2019.05.050.

26. Asante D., He Z., Adjei N.O., Asante B. Exploring the barriers to renewable energy adoption utilising MULTIMOORA-EDAS method. *Energy Policy*. 2020. Vol. 142. Art. 111479. DOI: 10.1016/j.enpol.2020.111479.

27. Mitchell C., Sawin J.L., Pokharel G.R. та ін. Policy, Financing and Implementation. *Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation: Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* / eds O. Edenhofer та ін. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. P. 865–950. DOI: 10.1017/CBO9781139151153.015.

28. Gillingham K.T., Sweeney J.L. Barriers to implementing low-carbon technologies. *Climate Change Economics*. 2012. Vol. 3. Art. 1250019. DOI: 10.1142/S2010007812500194.

29. Karatayev M., Clarke M. A review of current energy systems and green energy potential in Kazakhstan. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2016. Vol. 55. P. 491–504. DOI: 10.1016/j.rser.2015.10.078.

30. Jacobsson S., Bergek A. Transforming the energy sector: The evolution of technological systems in renewable energy technology. *Industrial and Corporate Change*. 2004. Vol. 13. P. 815–849. DOI: 10.1093/icc/dth032.

31. Кліменко О.М. Економічні детермінанти розвитку підприємництва у сфері відновлюваної енергетики України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 177–185.

32. Tiesheva L., Shteimiller I. Development of entrepreneur structures in the field of renewable energy through improving public-private partnership mechanisms. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*. 2025. No. 109. P. 208–219. DOI: 10.26565/2311-2379-2025-109-18.

33. Purwandani J.A., Michaud G. What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs? *Environment Systems and Decisions*. 2021. Vol. 41, No. 4. P. 577–593. DOI: 10.1007/s10669-021-09821-3.

34. Shahzad K., Lu B., Abdul D. Entrepreneur barrier analysis on renewable energy promotion in the context of Pakistan using Pythagorean fuzzy AHP method. *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29, No. 36. P. 54756–54768. DOI: 10.1007/s11356-022-19680-3.

35. Tripathi P., Mehta D. Analyzing the Obstacles and Challenges in Pursuing Green Entrepreneurship and Green Markets: A Case Study of Jharkhand. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2025. Vol. 12. P. 2254–2265. DOI: 10.51244/IJRSI.2025.120700225.

36. Makki A.A., Alidrisi H., Iqbal A., Al-Sasi B.O. Barriers to green entrepreneurship: An ISM-based investigation. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. Vol. 13, No. 11. P. 1–17. DOI: 10.3390/jrfm13110249.

37. Yakushev I., Hlamazda P., Shevchuk L., Starchuk O., Novosad I. Legal aspects of Ukraine's energy transition during war and European integration: Implications for sustainable development. *European Journal of Sustainable Development Research*. 2026. Vol. 10, No. 1. Art. em0356. DOI: 10.29333/ejosdr/17496.

38. Derhachova H., Derhachov Y., Koleshnia Y. Energy supply of Ukrainian enterprises: barriers and prospects for the implementation of bioenergy projects. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2025. Vol. 28, No. 4. P. 87–108. DOI: 10.33223/epj/209017.

39. Bykova O. A New «Clean Energy Hub» of Europe: How the EU Can Help Ukraine Unlock Its Renewable Energy Potential. *College of Europe Policy Brief (CE-POB)*. 2025. No. 3.25. URL: https://www.coleurope.eu/sites/default/files/research-paper/Bykova_CE-POB_3-25.pdf (дата звернення: 05.02.2026).

References:

1. Bendig, D., Brüss, L., & Degen, F. (2025). Entrepreneurship in the renewable energy sector: A systematic literature review of types, characteristics, and sustainability impacts. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 212, Art. 115337. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.115337>

2. Wьstenhagen, R., & Wuebker, R. (2011). Handbook of research on energy entrepreneurship. Retrieved from <https://www.elgaronline.com/edcollbook/edcol/9781848445512/9781848445512.xml>.

3. Streimikiene, D. & Mikalauskiene, A. (2021). Sustainable and Responsible Entrepreneurship for Sustainable Energy Development. In C. Popescu & R. Verma (Eds.). *Sustainable and Responsible Entrepreneurship and Key Drivers of Performanc*. IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7951-0.ch001>

4. Popp, D., Pless, J., Hałsicc, I., & Johnstone, N. (2020). Innovation and Entrepreneurship in the Energy Sector. NBER Working Paper, 27145. <https://doi.org/10.3386/W27145>
5. Nanda, R., Younge, K., & Fleming, L. (2014). Innovation and Entrepreneurship in Renewable Energy. Retrieved from https://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2013/07/Renewable_Energy_O.pdf
6. Cojoianu, T. F., Clark, G. L., Hoepner, A.G.F., Veneri, P., & Wyjick, D. (2020). Entrepreneurs for a low carbon world: How environmental knowledge and policy shape the creation and financing of green start-ups. *Research Policy*, 49(6). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103988>
7. Hoogendoorn, B., van der Zwan, P. & Thurik, R. (2019). Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk. *Journal of Business Ethics*, 157, 1133–1154. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3646-8>
8. Ghimire, L.P., & Kim, Y. (2018). An analysis on barriers to renewable energy development in the context of Nepal using AHP. *Renewable Energy*, 129, Part A, 446–456 <https://doi.org/10.1016/J.RENENE.2018.06.011>
9. Seetharaman, A., Moorthy, M., Patwa, N., Saravanan, Gupta, Y. (2019). Breaking barriers in deployment of renewable energy. *Heliyon*, 5 (1), e01166. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01166>
10. Diogenes, J.R., Claro, J., Rodrigues, J.C., & Loureiro, M.V. (2020). Barriers to onshore wind energy implementation: A systematic review. *Energy research and social science*, 60, 101337. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101337>
11. Ewere, O., Eyenubo, J., Alele, J., Okpare, A., Oghogho, I. (2025). A Systematic Review of Barriers to Renewable Energy Integration and Adoption. *Journal of Asian Energy Studies*, 9, 26–45. <https://doi.org/10.24112/jaes.090002>
12. Emodi, N.V., Wade, B., Rekker, S.A., & Greig, C. (2022). A systematic review of barriers to greenfield investment in decarbonisation solutions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 165, 112586. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112586>
13. Margolis, R. & Zuboy, J.. (2006). Nontechnical Barriers to Solar Energy Use: Review of Recent Literature. <https://doi.org/10.2172/893639>
14. Ameli, N., & Brandt, N. (2015). What Impedes Household Investment in Energy Efficiency and Renewable Energy. *International Review of Environmental and Resource Economics*, 8, 101–138. <https://doi.org/10.1787/5JS1J15G2F8N-EN>
15. Haldar, S. (2019). Green entrepreneurship in the renewable energy sector – a case study of Gujarat. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(1), 234–250. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2017-0070>
16. Haldar, S., & Tripathi, T. (2022). What besets entrepreneurs in renewable energy sector? – Insights from the Indian state of Gujarat. *International Journal of Energy Sector Management*, 17(2), 209–226. <https://doi.org/10.1108/IJESM-06-2021-0002>
17. Nasirov, S., Silva, C., & Agostini, C. A. (2015). Investors' Perspectives on Barriers to the Deployment of Renewable Energy Sources in Chile. *Energies*, 8(5), 3794–3814. <https://doi.org/10.3390/en8053794>
18. Barragón-Escandyn, A., Jara-Nieves, D., Romero-Fajardoc, I., Zalamea-Leynesteban, E.F., & Serrano-Guerrero, X. (2022). Barriers to renewable energy expansion: Ecuador as a case study. *Energy Strategy Reviews*, 43, 100903. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2022.100903>
19. Wyllie, J. O. Y., Essah, E. and Ofetotse, E. (2018) Barriers of solar energy uptake and the potential for mitigation solutions in Barbados. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 91, 935–949. <https://doi.org/10.1016/J.RSER.2018.04.100> Available at <https://centaur.reading.ac.uk/76649/>
20. Blechinger, P., Richter, K., Renn, O. (2015). Barriers and Solutions to the Development of Renewable Energy Technologies in the Caribbean. *Springer Proceedings in Energy*, Chapter 24. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15964-5_24
21. Robertson, M., Collins, A.S., Medeira, N., & Slater, J. (2003). Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs. *Journal of Education and Training*, 45(6), 308–316. <https://doi.org/10.1108/00400910310495950>
22. Jain, R.K., & Ali, S.W. (2013). A Review of Facilitators, Barriers and Gateways to Entrepreneurship: Directions for Future Research. *South Asian journal of management*, 20 (3), 122–163.
23. Dobliger, C., Dowling, M., & Helm, R. (2016). An institutional perspective of public policy and network effects in the renewable energy industry: enablers or disablers of entrepreneurial behaviour and innovation? *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1–2), 126–156. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1109004>
24. Guerrero, M., Licón, F. & Córceles-Carrasco, F.R. (2021). The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*, 57, 1733–1759. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00392-2>
25. Meijer, L., Huijben, B., Boxstael, A., & Romme, G. (2019). Barriers and drivers for technology commercialization by SMEs in the Dutch sustainable energy sector.

Renewable and Sustainable Energy Reviews, 112, 114–126. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.05.050>

26. Asante, D., He, Z., Adjei, N.O., & Asante, B. (2020). Exploring the barriers to renewable energy adoption utilising MULTIMOORA–EDAS method. *Energy Policy*, 142, 111479. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111479>

27. Mitchell C, Sawin JL, Pokharel GR, et al. Policy, Financing and Implementation. In: Edenhofer O, Pichs-Madruga R, Sokona Y, et al., eds. *Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation: Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press; 2011, 865–950. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139151153.015>

28. Gillingham, K.T., & Sweeney, J.L. (2012). Barriers to implementing low-carbon technologies. *Climate Change Economics*, 3, 1250019. <https://doi.org/10.1142/S2010007812500194>

29. Karatayev, M. & Clarke, M. (2016). A review of current energy systems and green energy potential in Kazakhstan. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 491–504. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.10.078>

30. Jacobsson, S., & Bergek, A. (2004). Transforming the Energy Sector: The evolution of technological systems in renewable energy technology. *Industrial and Corporate Change*, 13, 815–849. <https://doi.org/10.1093/ICC%2FDTH032>

31. Klimenko, O. (2025). The Economic Determinants of Entrepreneurship Development in the Renewable Energy Sector of Ukraine. *Business Inform*, 9, 177–185. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-177-185> [In Ukrainian]

32. Tiesheva, L., & Shteimiller, I. (2025). Development of entrepreneur structures in the field of renewable energy through improving public-private partnership mechanisms. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, 109, 208–219. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-109-18>

33. Purwandani, J.A., & Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs? *Environment Systems and Decisions*, 41(4), 577–593. <https://doi.org/10.1007/s10669-021-09821-3>

34. Shahzad, K., Lu, B., Abdul, D. (2022). Entrepreneur barrier analysis on renewable energy promotion in the context of Pakistan using Pythagorean fuzzy AHP method. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(36), 54756–54768. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19680-3>

35. Tripathi, P., & Mehta, Dr. (2025). Analyzing the Obstacles and Challenges in Pursuing Green Entrepre-

neurship and Green Markets: A Case Study of Jharkhand. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, XII, 2254–2265. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.120700225>

36. Makki, A.A., Alidrisi, H., Iqbal, A., Al-Sasi, B.O. (2020). Barriers to green entrepreneurship: An ISM-based investigation. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 1–17. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110249>

37. Yakushev, I., Hlamazda, P., Shevchuk, L., Starchuk, O., & Novosad, I. (2026). Legal aspects of Ukraine's energy transition during war and European integration: Implications for sustainable development. *European Journal of Sustainable Development Research*, 10(1), em0356. <https://doi.org/10.29333/ejosdr/17496>

38. Derhachova, H., Derhachov, Y. & Koleshnia, Y. (2025). Energy supply of Ukrainian enterprises: barriers and prospects for the implementation of bioenergy projects. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 28(4), 87–108. <https://doi.org/10.33223/epj/209017>

39. Bykova O. (2025). A New 'Clean Energy Hub' of Europe: How the EU Can Help Ukraine Unlock Its Renewable Energy Potential. *CEPOB # 3.25*. Retrieved from https://www.coleurope.eu/sites/default/files/research-paper/Bykova_CEPOB_3-25.pdf

Дані про авторів

Подосинніков Сергій Васильович,

аспірант, кафедра економічної кібернетики, Сумський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3786-5907>

e-mail: s.podosinnikov74@gmail.com

Маріана Ілієва Лічева,

аспірант, кафедра менеджменту та адміністрування, Економічний Університет у Варні, Варна, Болгарія

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5455-0859>

e-mail: mariana.licheva@ue-varna.bg

Data about the authors

Serhiy Podosynnikov,

PhD student, Economic Cybernetics Department, Sumy State University

e-mail: s.podosinnikov74@gmail.com

Mariana Ilieva Licheva,

PhD student, Department of Management and Administration, University of Economics–Varna, Bulgaria

e-mail: mariana.licheva@ue-varna.bg

Надходження статті до редакції 17.03.2026

Прийнято до друку 27.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Фінансове забезпечення технічної модернізації агропромислового комплексу України

Актуальність теми дослідження зумовлена стратегічним значенням агропромислового комплексу для економіки України та необхідністю технічної модернізації аграрного сектору в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних викликів, високого рівня зношення основних засобів і обмеженого доступу підприємств до фінансових ресурсів. Важливого значення набувають питання формування ефективної системи фінансового забезпечення технологічного оновлення АПК, розширення доступу агровиробників до кредитних, інвестиційних і грантових механізмів підтримки, а також інтеграції сучасних цифрових технологій у виробничі процеси аграрного сектору.

Метою статті є обґрунтування необхідності технічної модернізації АПК за рахунок побудови дієвої системи фінансового забезпечення.

Завдання дослідження полягають у систематизації особливостей фінансового забезпечення технічної модернізації агропромислового комплексу України, обґрунтуванні ролі фінансово-кредитних механізмів у процесах технологічного оновлення аграрного сектору та визначенні ключових проблем і перспектив розвитку системи фінансування модернізаційних процесів в умовах воєнних викликів і цифрової трансформації економіки.

Методи дослідження. Системний аналіз, аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, систематизація, наукове абстрагування, структурно-логічне моделювання, графічна візуалізація.

Основні результати дослідження. У статті запропоновано систему фінансового забезпечення розвитку агропромислового комплексу України, у межах якої, технічна модернізація визначена одним із ключових напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору. Обґрунтовано стратегічне значення АПК для економіки України та необхідність технологічного оновлення галузі на основі аналізу динаміки внеску сектору у формування ВВП і показників зносу основних засобів. Проведено порівняння сучасного стану технічного забезпечення АПК України із тенденціями цифровізації, автоматизації та інтеграції технологій штучного інтелекту в аграрний сектор країн ЄС. Проаналізовано стратегічні орієнтири модернізації АПК, джерела фінансового забезпечення технічного оновлення та проблеми доступу аграрних товаровиробників до фінансових ресурсів в умовах воєнного стану.

Галузь застосування результатів. Агропромисловий комплекс, технічна модернізація сільськогосподарства, фінансове забезпечення аграрного сектору, управління розвитком аграрних підприємств.

Висновки. Дослідження показало, що технічна модернізація агропромислового комплексу України безпосередньо залежить від ефективності системи фінансового забезпечення, яка має поєднувати механізми державної підтримки, банківського кредитування, міжнародного фінансування та інвестиційних інструментів розвитку. Встановлено, що важливу роль у технологічному оновленні АПК відіграє цифровізація аграрного сектору, яка потребує залучення капіталу з різних джерел. Водночас з'ясовано, що нерівномірність доступу до фінансових ресурсів, високий рівень зношення основних засобів і воєнні ризики продовжують суттєво стримувати процеси модернізації аграрного сектору України.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, технічна модернізація, цифровізація сільськогосподарства, фінансове забезпечення АПК, кредитування АПК, аграрна техніка.

JEL Classification: Q14, Q16, G21, O13

VITALII SHAMRAI

Financial support for the technical modernization of Ukraine's agro-industrial complex

The relevance of the research topic is determined by the strategic importance of the agro-

industrial complex for Ukraine's economy and the need for technical modernization of the agricultural sector under conditions of macroeconomic instability, wartime challenges, a high level of fixed asset depreciation, and limited access of enterprises to financial resources. Particular importance is attached to the formation of an effective system of financial support for the technological renewal of the agro-industrial complex, the expansion of agricultural producers' access to credit, investment, and grant support mechanisms, as well as the integration of modern digital technologies into the production processes of the agricultural sector.

The purpose of the article is to substantiate the necessity of technical modernization of the agro-industrial complex through the formation of an effective system of financial support.

The objectives of the study are to systematize the features of financial support for the technical modernization of Ukraine's agro-industrial complex, substantiate the role of financial and credit mechanisms in the technological renewal of the agricultural sector, and identify the key problems and prospects for the development of the financing system for modernization processes under wartime challenges and digital transformation of the economy.

Research methods. System analysis, analysis and synthesis, generalization, comparison, systematization, scientific abstraction, structural-logical modeling, graphical visualization.

Main research findings. The article proposes a system of financial support for the development of Ukraine's agro-industrial complex, within which technical modernization is defined as one of the key directions for improving the efficiency and competitiveness of the agricultural sector. The strategic importance of the agro-industrial complex for Ukraine's economy and the necessity of technological renewal of the sector are substantiated based on the analysis of the sector's contribution to GDP formation and indicators of fixed asset depreciation. A comparison of the current state of technical support of Ukraine's agro-industrial complex with the trends of digitalization, automation, and integration of artificial intelligence technologies into the agricultural sector of EU countries was carried out. The strategic priorities of agro-industrial complex modernization, sources of financial support for technical renewal, and problems of access of agricultural producers to financial resources under martial law conditions were analyzed.

Field of application of the results. Agro-industrial complex, technical modernization of agriculture, financial support of the agricultural sector, management of agricultural enterprise development.

Conclusions. The study showed that the technical modernization of Ukraine's agro-industrial complex directly depends on the effectiveness of the financial support system, which should combine mechanisms of state support, bank lending, international financing, and investment development instruments. It was established that digitalization of the agricultural sector plays an important role in the technological renewal of the agro-industrial complex and requires the attraction of capital from various sources. At the same time, it was found that unequal access to financial resources, a high level of depreciation of fixed assets, and wartime risks continue to significantly constrain the modernization processes of Ukraine's agricultural sector.

Keywords: agro-industrial complex, technical modernization, digitalization of agriculture, financial support of the agro-industrial complex, agricultural lending, agricultural machinery.

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс України традиційно виступає однією з базових складових національної економіки, формуючи вагомую частку експортного потенціалу держави, забезпечуючи продовольчу безпеку, підтримку зайнятості населення сільських територій, розвиток суміжних галузей та надходження валютної виручки. З огляду на значний ресурсний потенціал, вигідне географічне розташування та історично сформовану спеціалізацію, розвиток

агропромислового комплексу залишається одним із стратегічних пріоритетів економічної політики України та важливим елементом її позиціонування у міжнародному поділі праці.

Сучасні умови функціонування вітчизняного аграрного сектору характеризуються високим рівнем макроекономічної нестабільності, що суттєво ускладнює процеси технічного оновлення виробництва. Девальвація національної грошової одиниці, зростання вартості енергоносіїв,

паливно–мастильних матеріалів та матеріально–технічних ресурсів, логістичні обмеження, скорочення обсягів експорту, порушення виробничих і збутових ланцюгів негативно впливають на фінансові результати діяльності аграрних підприємств та їх інвестиційні можливості. Додатковим стримуючим чинником виступає обмежений доступ суб'єктів господарювання до довгострокових фінансових ресурсів, банківського кредитування, інвестиційного капіталу та інших джерел фінансового забезпечення модернізаційних процесів.

Попри реалізацію державних програм підтримки аграрного сектору, розвиток механізмів кредитування, часткової компенсації вартості техніки та стимулювання інвестиційної активності, значна частина підприємств агропромислового комплексу продовжує функціонувати в умовах перманентного дефіциту фінансових ресурсів. Залучені та запозичені кошти переважно спрямовуються на забезпечення поточної операційної діяльності, підтримку ліквідності та фінансування оборотного капіталу, тоді як інвестиційні й інноваційні напрями розвитку залишаються недостатньо профінансованими.

Одним із найбільш проблемних аспектів функціонування агропромислового комплексу залишається високий рівень фізичного та морального зношення машинно–тракторного парку, виробничого обладнання й технічної інфраструктури. Використання застарілої та менш продуктивної техніки призводить до підвищення виробничих витрат, збільшення собівартості сільськогосподарської продукції, зниження енергоефективності виробництва, погіршення продуктивності праці та конкурентоспроможності аграрної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За таких умов технічна модернізація агропромислового комплексу набуває не лише виробничого, але й стратегічного фінансово–економічного значення.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання формування ефективної системи фінансового забезпечення технічної модернізації агропромислового комплексу України, пошуку дієвих механізмів залучення інвестиційних ресурсів, розширення доступу аграрних підприємств до фінансових інструментів розвитку та створення передумов для технологічного оновлення вітчизняного сільськогосподарського виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового забезпечення

розвитку агропромислового комплексу України активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а також у матеріалах міжнародних організацій. Зокрема, питання конкурентоспроможності АПК в умовах глобалізації розкрито у працях В. Балдинюка та В. Балдинюк [1], техніко–технологічний потенціал аграрного сектору в умовах воєнних викликів аналізує С. Булава [3], [14], а вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств досліджує О. Шерстюк [4]. Окремий блок наукових праць присвячено фінансово–кредитним механізмам підтримки АПК: С. Андрос розглядає специфіку кредитних відносин у сільському господарстві та проблему доступності кредитних ресурсів [18], тоді як В. Глухов аналізує ефективність кредитних програм фінансування АПК в Україні в умовах воєнного стану [19]. Важливе значення для дослідження мають також документи Європейської комісії, Ради ЄС та EIT Digital, у яких акцентовано увагу на цифровізації сільського господарства, розвитку точного землеробства, інтеграції штучного інтелекту, автономної техніки та цифрових платформ у виробничі процеси аграрного сектору [5–7]. Водночас, попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного поєднання технічної модернізації АПК із механізмами її фінансового забезпечення, особливо з урахуванням воєнних ризиків, регіональних диспропорцій та нерівномірного доступу різних категорій агровиробників до фінансових ресурсів.

Метою статті є обґрунтування необхідності технічної модернізації АПК за рахунок побудови дієвої системи фінансового забезпечення.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, узагальнення, порівняння, структурно–логічного моделювання, наукового абстрагування та графічної візуалізації. Для дослідження особливостей фінансового забезпечення технічної модернізації агропромислового комплексу використано методи аналізу та синтезу, а також підхід до систематизації джерел фінансування, механізмів кредитної підтримки та інструментів державного стимулювання розвитку АПК. Інформаційну основу дослідження становили праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно–правові акти, аналітичні матеріали держав–

них установ, міжнародних організацій та офіційні статистичні дані.

Виклад основного матеріалу. Фінансового забезпечення потребує не лише технічна модернізація виробничих потужностей агропромислового комплексу, але й широкий спектр інших напрямів функціонування аграрних підприємств, які формують загальну ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність. Сучасні умови розвитку аграрного сектору вимагають комплексного підходу до фінансування управлінських, логістичних, технологічних та інноваційних процесів. Зокрема, важливого значення набуває впровадження ефективних систем менеджменту, розвиток логістичної інфраструктури, удосконалення механізмів збуту продукції, підвищення інвестиційної привабливості галузі та інтеграція цифрових технологій у виробничі процеси. У сукупності такі напрями формують єдину систему фінансового забезпечення розвитку агропромислового комплексу, у межах якої технічна модернізація виступає одним із ключових, але не єдиним

елементом структурного оновлення галузі (рис. 1). Водночас саме рівень технічного та технологічного забезпечення значною мірою визначає можливості підвищення продуктивності аграрного виробництва, ефективності використання ресурсів та адаптації агропромислового комплексу до сучасних економічних викликів.

Запропонована система фінансового забезпечення розвитку агропромислового комплексу України логічно узгоджується із сучасною концепцією управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації, оскільки охоплює не лише технічну модернізацію, але й цифровізацію, розвиток логістики, управління, інновацій, маркетингу та інвестиційної привабливості галузі. Як зазначають В. Балдинюк та В. Балдинюк, конкурентоспроможність агропромислового комплексу формується під впливом ефективності використання ресурсів, інноваційності, цифровізації, логістики, маркетингових стратегій та інвестиційного клімату, а сучасна модель управління конкурентоспроможністю має поєднувати стра-

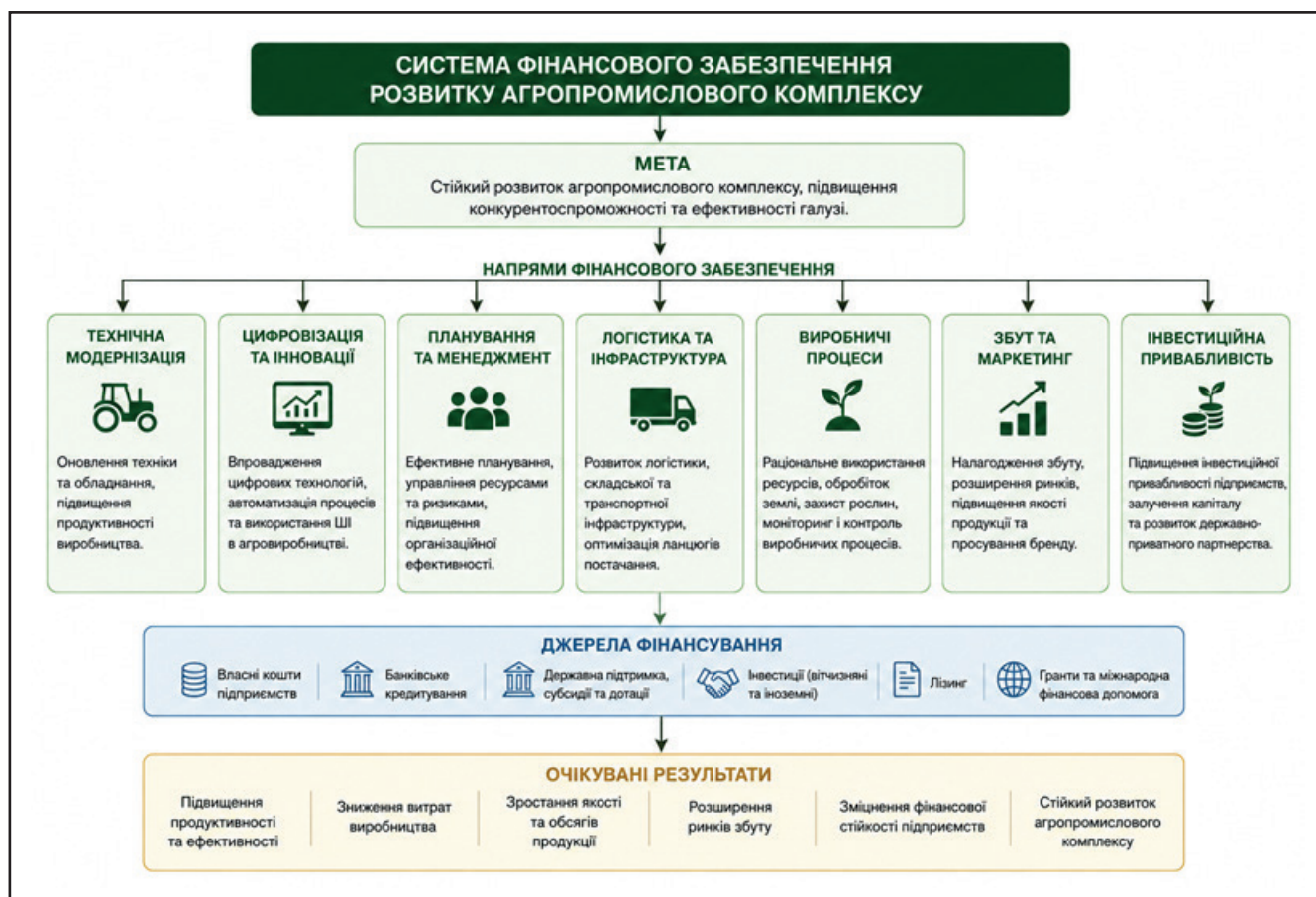


Рисунок 1. Структурні елементи системи фінансового забезпечення розвитку агропромислового комплексу України

Джерело: побудовано автором.

тегічний, операційний та інноваційний підходи [1]. У цьому контексті фінансове забезпечення технічної модернізації виступає не відокремленим елементом, а складовою комплексної системи формування довгострокових конкурентних переваг агропромислового комплексу України в умовах посилення глобальної конкуренції.

Негативні тенденції розвитку агропромислового комплексу України в останні роки свідчать про збереження суттєвих структурних та фінансово-економічних проблем функціонування галузі. Попри стратегічне значення АПК для національної економіки, сучасні умови характеризуються високим рівнем залежності від зовнішніх ризиків, нестабільністю виробничих процесів, скороченням окремих напрямів аграрного виробництва та зниженням ефективності функціонування підприємств галузі. Одним із показників, який відображає складність поточного стану агропромислового комплексу, є динаміка зміни його внеску у формування валового внутрішнього продукту України (рис. 2).

Дані рис. 2 свідчать про суттєву нестабільність динаміки внеску АПК у структуру ВВП України протягом 2021–2025 рр. Так, у 2021 році темп зміни обсягу становив +15,1%, однак уже у 2022 році показник різко скоротився до –25,2%, що було пов'язано із масштабними кризовими процесами в економіці та безпосереднім впливом воєнних дій на аграрний сектор. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення показника до +11,1%, проте вже у 2024 році динаміка знову стала негативною (–3,9%), а у 2025 році спад поглибився до –6,2%.

При цьому найбільший негативний вплив припав на рослинництво, де скорочення виробництва становило –7,5%, тоді як у тваринництві спад був

більш помірним (–4,1%), що свідчить про вищу стійкість цього сегмента. Особливо суттєве скорочення спостерігалось у виробництві стратегічно важливих культур — сої, цукрового буряку, ріпаку та соняшнику. Враховуючи значну роль зазначених культур у формуванні аграрного експорту України, така динаміка негативно впливає не лише на виробничі показники АПК, але й на валютні надходження, фінансові результати підприємств та розвиток суміжних галузей економіки.

Описані тенденції не свідчать про технологічну відсталість агропромислового комплексу України, оскільки окремі сегменти галузі демонструють достатньо високий рівень технологізації та інтеграції сучасних виробничих рішень. Водночас нерівномірність технічного забезпечення, обмежене поширення інноваційних технологій серед малих і середніх підприємств, високий рівень зношеності машинно-тракторного парку та недостатній доступ до фінансових ресурсів суттєво уповільнюють процеси модернізації галузі. На рисунку (рис. 3) зображено дані про середній рівень зносу основних засобів у сільському господарстві України. Найвищий рівень зносу характерний для сільськогосподарських знарядь (70,0%) та транспортних засобів (66,0%), тоді як трактори та енергетичні засоби мають середній показник на рівні 61,5%, а збиральна техніка — 55,0%. Така динаміка свідчить про суттєве погіршення техніко-технологічного потенціалу агропромислового комплексу, особливо у сегменті малих та середніх господарств.

Як зазначає С. Булава, високий рівень зносу формує так звану «технологічну прірву», за якої навіть формально працездатна техніка не забезпечує можливостей впровадження сучасних технологій точного землеробства, що призво-



Рисунки 2. Зміна вкладу АПК у створення ВВП (% до попереднього року) у 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за [2].

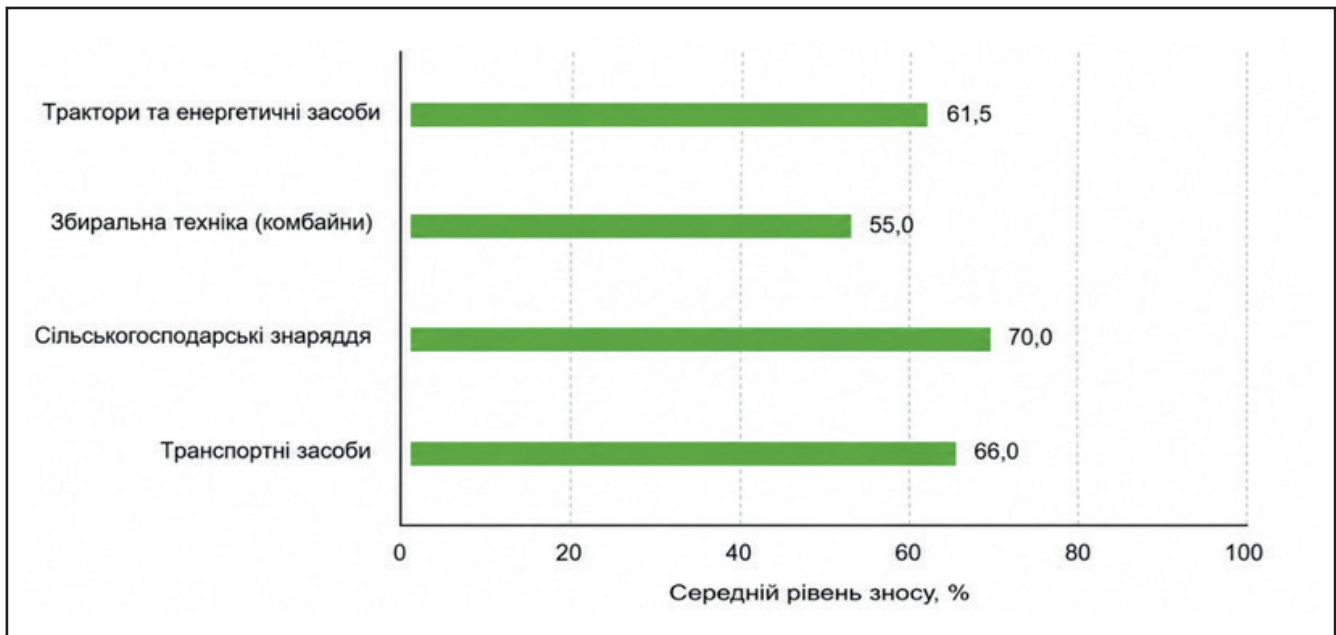


Рисунок 3. Середній рівень зносу окремих груп основних засобів агропромислового комплексу України, %

Джерело: побудовано автором за [3].

дить до перевитрат ресурсів і втрати частини потенційної врожайності [3].

Водночас наявна в Україні офіційна статистика переважно відображає кількісні параметри технічного забезпечення агропромислового комплексу, тоді як реальні процеси цифрової трансформації та інноватизації аграрного виробництва залишаються недостатньо формалізованими у статистичному вимірі. Сучасний розвиток АПК дедалі більше визначається не лише фізичним оновленням основних засобів, але й рівнем інтеграції цифрових технологій, автоматизованих систем управління, елементів точного землеробства, Big Data та штучного інтелекту у виробничі процеси. Як зазначає О. Шерстюк, цифрові технології сьогодні виступають уже не допоміжним інструментом, а ключовим драйвером інноваційного розвитку аграрних підприємств, забезпечуючи підвищення ефективності виробництва, оптимізацію використання ресурсів, автоматизацію процесів та посилення конкурентоспроможності аграрного сектору на глобальному ринку [4].

У країнах Європейського Союзу цифровізація агропромислового комплексу дедалі активніше інтегрується безпосередньо у сільськогосподарську техніку та виробничі процеси. Сучасні трактори, комбайни, обприскувачі й ґрунтообробна техніка оснащуються GPS-навігацією, сенсорними системами, телематичними платформами, IoT-

рішеннями, системами комп'ютерного зору та AI-алгоритмами, що дозволяють автоматизувати польові роботи, оптимізувати маршрути руху техніки, контролювати витрати ресурсів, диференційовано вносити добрива та засоби захисту рослин, а також здійснювати моніторинг стану ґрунтів і посівів у режимі реального часу [5]. Поширення концепції точного землеробства (precision farming) сприяє переходу до підходу, орієнтованого на управління на основі даних (data-driven approach), у межах якого аналіз великих масивів даних використовується для прогнозування врожайності, управління ризиками та підвищення ефективності виробничих процесів [6].

У країнах ЄС цифровізація аграрного сектору розглядається як один із пріоритетних напрямів фінансового забезпечення технічної модернізації сільського господарства. У межах програм CAP, Horizon Europe та Digital Europe фінансова підтримка спрямовується на впровадження сучасних цифрових рішень. При цьому фінансування охоплює не лише придбання сучасної техніки, але й розвиток цифрової інфраструктури, створення інноваційних агротехнологічних хабів, підтримку дослідницьких проектів та стимулювання інтеграції високотехнологічних інновацій у виробничі процеси агропромислового комплексу [7].

Водночас на фоні стрімкої цифрової трансформації аграрного сектору країн ЄС сучасний стан

технічного забезпечення АПК України свідчить про суттєве технологічне відставання у цьому напрямі. Високий рівень зносу основних засобів, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів та недостатні масштаби оновлення машинно-тракторного парку формують ситуацію, за якої широкомасштабна інтеграція цифрових технологій, автономної техніки та систем ШІ для значної частини вітчизняних аграрних підприємств поки що залишається радше стратегічною перспективою, ніж елементом поточної виробничої практики.

Втім такі твердження не варто повністю абсолютизувати. Тренди фінансування та фінансового забезпечення різняться у контексті розмірів і масштабів діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Здебільшого саме великі аграрні товаровиробники мають доступ як до сучасних інноваційних технологій, так і до ширших можливостей диверсифікації джерел їх фінансового забезпечення. Про це свідчать тенденції останніх років щодо активізації процесів оновлення машинно-тракторного АПК України. Так, у 2025 році в Україні було зареєстровано 52,8 тис. одиниць сільськогосподарської техніки, що стало найвищим показником за останні п'ять років, тоді як кількість реєстрацій нової техніки зросла майже на 35% порівняно з 2024 роком. Одночасно суттєво збільшилися обсяги списання застарілої техніки, що вказує на поступове оновлення технічної бази окремих сегментів аграрного сектору [8]. Водночас наведені тенденції не нівелюють наявності значних структурних диспропорцій у рівні технічного забезпечення різних категорій товаровиробників, що підтверджується збереженням високого середнього рівня фізичного та морального зношення основних засобів.

Для якісного наповнення та посилення ролі фінансового забезпечення у розвитку АПК необхідним є інтеграція принципів фінансування у стратегічні орієнтири. Наразі схвалено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках [9], якою визначено наступні цілі:

- формування державної політики розвитку сільського господарства та сільських територій (інституційна спроможність);
- задоволення суспільних потреб у високоякісних, поживних і безпечних харчових продуктах та забезпечення продовольчої безпеки;

- забезпечення стійкості сільськогосподарського сектору, підтримка справедливого доходу виробників та підвищення їх конкурентоспроможності;
- ефективне використання земель, їх розмінування, проведення земельної реформи;
- кліматично орієнтоване сільське господарство: пом'якшення наслідків змін клімату та адаптація до них;
- модернізація аграрного сектору: розвиток переробки, інновації, цифровізація та обмін знаннями;
- створення умов для розвитку сільських територій.

У Стратегії наголошується на необхідності створення дієвої системи трансферу технологій, розвитку цифровізації аграрного сектору, використання програмного забезпечення з підтримкою ШІ, автоматизації виробничих процесів та розширення доступу виробників до сучасних технологічних рішень. Окремо акцентується увага на розвитку точного землеробства, цифрового моніторингу, роботизації виробничих процесів, інтеграції інформаційно-аналітичних систем та створенні сучасної системи поширення аграрних знань та інновацій. Зазначені стратегічні орієнтири загалом відповідають сучасним тенденціям цифрової трансформації агропромислового комплексу країн ЄС та свідчать про поступове формування в Україні вектора технологічної модернізації аграрного сектору відповідно до європейських підходів і стандартів розвитку сільського господарства.

Також пріоритетність технологічного оновлення та модернізації агропромислового комплексу відображена у визначених державою напрямках інноваційної діяльності. Зокрема, Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» до стратегічних пріоритетів віднесено технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу [10].

З метою розширення доступу аграрних товаровиробників до фінансових ресурсів Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України було презентовано практичний посібник «Матриця доступних фінансових ресурсів», який систематизує ключові механізми фінансового забезпечення розвитку агропромислового комплексу. Документ охоплює три основні напрями фінансування: державну підтримку, міжнародні донорські та грантові програми, а також банківське фінансування. Зокрема, державні механізми передбачають пільгове кредитування,

субсидії, компенсації та інвестиційні гранти, міжнародні програми – грантову, консультаційну й технічну підтримку модернізаційних процесів, тоді як банківський сектор забезпечує кредитування придбання техніки, обладнання, реалізації інвестиційних проєктів та розвиток механізмів фінансового лізингу. У таблиці (табл. 1) представлено конкретні ринкові пропозиції, що можуть бути спрямовані в технічну модернізацію АПК.

Таким чином, в Україні зосереджена чимала кількість фінансових потоків, що спрямовуються на фінансування АПК з ряду об'єктивних причин та потреб. Проте науковці зауважують, що спостерігається дефіцит фінансування особливо в окремих регіонах. Зменшення доступу до традиційних фінансових ресурсів таких як звичайні банківські кредити є одною із важливих проблем, яка вказує на підвищені ризики аграрних підприємств. Банківські установи відмовляють в наданні кредитних коштів, особливо малим та середнім бізнесам у зв'язку з відсутністю застави в позичальників [12]. Через це держава намагається збалансувати доступ та ризики кредитування шляхом перейняття

частини з них використовуючи різноманітні механізми, такі як державні програми компенсації відсотків, гарантії, страхування, тощо.

Про нерівномірність доступу до фінансування та, як наслідок, модернізації підприємств АПК, свідчить аналіз статистичних даних. Не лише розмір підприємств та масштаби виробництва визначають можливості залучення фінансових ресурсів. В регіональному розрізі спостерігається різка диференціація. Найбільша концентрація сільськогосподарської інфраструктури в окремих областях, зокрема у Вінницькій, Полтавській, Дніпропетровській, Одеській, відображають інтенсивний характер виробництва та концентрацію технічного ресурсу, який, водночас, слугує заставою для додаткового фінансування. Натомість прифронтові території, де посівні площі та техніка зазнали значних руйнувань, не мають такої можливості. Зокрема, йдеться про Херсонську та Запорізькі області, де кількість наявної техніки є мінімальною [13]. Цей регіональний зріз наявності основних фондів підтверджує необхідність розробки відповідної диференційованої політики щодо мож-

Таблиця 1. Джерела фінансування технічної модернізації АПК та ринкові пропозиції

Джерела фінансування	Конкретні ринкові пропозиції
Державне фінансування	Фінансова підтримка сімейним фермерським господарствам Грант на теплицю Грант на виробництво переробної промисловості Компенсація за пошкоджене або знищене майно Бюджетна субсидія на одиницю оброблювальних угідь Часткове відшкодування витрат на будівництво / реконструкцію ферм Підтримка технічного переоснащення сільгоспвиробників Грант на сад Грант на овочесховище / фруктосховище Державні портфельні гарантії під забезпечення кредиту Гарантії Фонду часткового гарантування кредитів у с/г
Банківське фінансування	Кредит на поповнення обігових коштів Кредит на придбання / модернізацію основних засобів Кредит на придбання техніки та обладнання Фінансовий лізинг на с/г техніку Фінансування сонячних електростанцій Кредит в рамках партнерських програм з виробниками техніки та обладнання Інвестиційні проєкти з підтримкою енергоефективності Доступні кредити «5–7–9» Доступний фінансовий лізинг «5–7–9»
Фінансування міжнародними фінансовими організаціями (МФО)	Фінансування та грантова підтримка ЄБРР Підтримка с/г підприємств урядом Канади Гранти на відновлення сільського господарства для постраждалих від наслідків війни та ВПО від міжнародної організації Mercy Corps Гранти для розвитку систем безпечності харчових продуктів фонду розвитку стандартів і торгівлі Світової організації торгівлі Програми ЄІБ Фінансування у співпраці з фондами країн Європи

Джерело: побудовано автором за [11].

ливостей модернізації. У цьому руслі справедливо підкреслює С. Булава [14]: «Фінансові можливості підприємств часто стають вузьким місцем у процесі модернізації. Стратегічний підхід передбачає використання багаторівневої системи фінансування... На кінець 2024 року в Україні активно впроваджувалися програми підтримки розвитку сільських територій, спрямовані саме на технічне переоснащення малих та середніх фермерів».

У цьому контексті важливого значення набуває розвиток нових механізмів фінансового забезпечення малих агровиробників, орієнтованих на розширення доступу до кредитних ресурсів. Зокрема, у 2026 році Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві розпочав реалізацію механізму кредитування фермерських господарств із земельним банком до 500 гектарів через небанківські фінансові установи із частковим покриттям кредитних ризиків державними гарантіями. У межах пілотного проекту фонд гарантуватиме до 50% заборгованості за кредитами, що спрямовано, насамперед, на підтримку агровиробників, які мають обмежений доступ до традиційного банківського фінансування через нестачу заставного забезпечення [15]. Фактично йдеться про поступове формування більш диференційованої моделі фінансового забезпечення агропромислового комплексу, орієнтованої не лише на великі аграрні підприємства, але й на підтримку малих фермерських господарств та регіонів із підвищеним рівнем виробничих ризиків.

У таблиці (табл. 2) відображено динаміку показників, що характеризують державну підтримку підприємств АПК під час війни та сприяють їх технічній модернізації. Підкреслимо, що, у першу чергу, реалізація цих програм мала місце завдяки фінансовій допомозі міжнародних донорів та передбачала щорічно в державному бюджеті певний обсяг коштів за низкою програм. Утім, дані демонструють, що в окремі роки програми не фінансувалися.

Особливо актуальною в контексті даного дослідження є Програма часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва, але в 2025 році бюджетна програма не була передбачена. Компенсація в 25% надається за сільськогосподарські техніку та обладнання, де 60% і більше українських матеріалів та комплектуючих. Заявка подається агровиробниками через уповноважені банки. Пе-

реліком Міністерства економіки, докільля та сільського господарства України визначено широкий спектр техніки – ґрунтообробна, посівна, жнивирки, зерноочисне та елеваторне устаткування, зерносушарки, конвеєри, автомобільні ваги, тощо. Ця програма сприяє не лише розбудові АПК, а й стимулює промисловий потенціал України.

В 2026 році Законом України «Про державний бюджет України на 2026 рік» передбачено її фінансування. Вже за 4 місяці 2026 року нею скористалися понад 10 тисяч товаровиробників та підприємств агропереробки, придбавши майже 17 тисяч одиниць техніки на загальну суму 12,2 млрд грн. Держава компенсувала відсотків на суму 2,6 млрд грн [16].

Специфіка аграрного виробництва об'єктивно формує потребу в позиковому капіталі для фінансування сезонних витрат, підтримання оборотного капіталу та оновлення основних засобів. Кредитні відносини в аграрному секторі ускладнюються сезонністю виробництва, коливанням грошових потоків, тривалим виробничим циклом і високою залежністю від природно-кліматичних умов. Водночас саме кредитний механізм здатен забезпечувати розширення виробництва, технічний прогрес і трансформацію тимчасово вільних коштів у функціонуючий капітал [18]. У той же час аграрне кредитування є високоризиковим для банків через нестабільність фінансового стану позичальників, дефіцит ліквідної застави, невідповідність довгострокових потреб підприємств короткостроковій ресурсній базі банків та воєнні ризики, що об'єктивно знижує готовність банків кредитувати сектор без участі держави.

В умовах воєнного часу збереження кредитної активності в аграрному секторі фактично забезпечувалося програмою «Доступні кредити 5–7–9%»: у 2024 році 13 088 агрогосподарств отримали банківські кредити на розвиток, а сума кредитів у межах цієї програми становила 104,5 млрд грн, або 92,3% виданих банками кредитів АПК [19]. Це підтверджує, що без механізмів компенсації, здешевлення кредитів і перерозподілу ризиків банківська підтримка агропромислового комплексу була б значно обмеженішою, а фінансування технічної модернізації залишалося б недоступним переважно для фінансово стійких великих товаровиробників.

Таким чином, попри наявність в Україні значної кількості програм державної підтримки, гран-

Таблиця 2. Показники видатків Державного бюджету України спрямованих на підтримку виробників сільськогосподарської продукції у 2023–2025 рр., млн грн

Назва програми / рік	2023	2024	2025
Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	201,0	205,0	1205,0
Підтримка ФГ та інших виробників с/г продукції	0	796,0	4726,0
Надання кредитів ФГ	80,0	80,0	80,0
Формування статутного капіталу Фонду часткового гарантування кредитів в сільському господарстві	360,0	0	0
Надання грантів для створення або розвитку бізнесу	1370,0	1370,0	1370,0
Забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва	16000,0	18000,0	18000,0
Часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва	0	1000,0	0
Державне стимулювання створення індустріальних парків	0	1000,0	0
Компенсація витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення	0	3000,0	0

Джерело: побудовано автором за [17].

тових механізмів, пільгового кредитування та інших інструментів фінансового забезпечення технічної модернізації агропромислового комплексу, доступ до таких ресурсів залишається суттєво диференційованим залежно від масштабів діяльності товаровиробників та регіональних умов функціонування. У результаті можливості залучення кредитного фінансування на ринкових засадах для малих і середніх аграрних підприємств залишаються обмеженими, особливо в умовах воєнного стану та високих виробничих ризиків. За таких умов функціонування кредитних механізмів значною мірою підтримується саме державними програмами компенсацій, гарантування та перерозподілу ризиків. Водночас у стратегічному вимірі надмірна залежність фінансового забезпечення модернізаційних процесів від державної підтримки обмежує можливості формування повноцінного ринкового механізму спрямування інвестиційних ресурсів у пріоритетні напрями технологічного розвитку агропромислового комплексу.

Висновки

Технічна модернізація агропромислового комплексу України в сучасних умовах безпосередньо залежить від ефективності системи фінансового забезпечення, яка має поєднувати ринкові механізми, державну підтримку, банківське кредитування, грантові програми та інструменти міжнародного фінансування. Проведене дослідження засвідчило, що попри наявність значної кількості фінансових інструментів підтримки аграрного сектору, доступ до них залишається суттєво диференційованим залежно від

масштабів діяльності товаровиробників, регіональних особливостей та рівня виробничих ризиків. Встановлено, що в умовах воєнного стану саме механізми державних гарантій, компенсацій та пільгового кредитування стали ключовою основою підтримки процесів технічного оновлення АПК. Водночас високий рівень зношення основних засобів, обмежений доступ малих і середніх господарств до фінансових ресурсів та недостатня інтеграція сучасних цифрових технологій продовжують стримувати процеси технологічної модернізації аграрного сектору. Поряд із цим стратегічні орієнтири розвитку сільського господарства України дедалі більше узгоджуються із європейськими підходами до цифровізації, автоматизації та інноваційного розвитку АПК, що формує передумови для поступового переходу до сучасної моделі технологічного розвитку галузі. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з оцінкою ефективності окремих фінансових механізмів підтримки модернізації АПК, аналізом впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на продуктивність аграрного виробництва, а також дослідженням можливостей формування довгострокової моделі інвестиційного забезпечення технологічного розвитку агропромислового комплексу України.

Список використаних джерел:

1. Балдинюк В., Балдинюк В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13>

2. Статистичний огляд. Динаміка та структурні зміни ВВП України у 2022–2025 рр. 2026. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/>

3. Булава С. Діагностика та оцінка техніко–технологічного потенціалу аграрного сектору України в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 298–304. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(40))

4. Шерстюк О. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко–технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281>

5. Digitalisation of agriculture. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture>

6. How digitalisation is transforming agriculture. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu/media/31jkkbxi/2024_971-art-agriculture-02.pdf

7. Digital Innovation for a Sustainable European Agri-Food Sector. EIT Digital. URL: https://28digital.eu/fileadmin/2024/ecosystem/downloads/EIT-Digital_AgriTech-Report-web.pdf

8. Рекорд за 5 років: українські аграрії масово оновлюють парки сільськогосподарської техніки. *Finteco*. 2026. URL: <https://finteco.com.ua/article/35143-rekord-za-5-rokiv-ukrainski-ahraryi-masovo-onovliuiut-parky-silskohospodarskoi-tekhniky/>

9. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження КМУ від 15.11. 2024 № 1163–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

10. Про Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

11. Матрицю доступних фінансових ресурсів для агровиробника. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c4511b1b-a383-4c6e-aaf9-46c7ee6d496d?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentuvaloMatritsiuFinansuvanniaDliaAgrariiv-YakZnaitiKoshtiNaRozvitokGospodarstva>

12. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>

13. Бондаренко В., Сидоренко В. Стан технічного потенціалу аграрних підприємств та динаміки оновлення парку техніки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-72>

14. Булава С. І. Оптимізація технічного забезпечення агробізнесу: стратегічні моделі вибору техніки за спеціалізацією та ресурсами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 33. С. 144–147. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-33>

15. 5 небанків видаватимуть кредити фермерам під гарантії держави. *Фінансовий клуб*. 2026. URL: <https://finclub.net/news/5-nebankiv-vydavatymut-kredyty-fermeram-pid-harantii-derzhavy.html>

16. Нагайчук М. Компенсація 25% вартості української сільгосптехніки: цифри за березень 2026. *Дебет–Кредит*. 2026. URL: <https://news.dtk.ua/society/economics/110672-kompensaciia-25-vartosti-ukrayinskoyi-silgosptexniki-cifri-za-berezen-2026>

17. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. Німецько–український агрополітичний діалог (АПД). URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf

18. Андрос С. В. Фінансовий механізм функціонування підприємств агропромислового комплексу та забезпечення доступності кредитних ресурсів. *Economics: Time Realities*. 2024. № 2 (72). С. 13–23. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.2>

19. Глухов В. Кредитні програми фінансування АПК в Україні: проблеми та ефективність. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 2 (16). С. 288–296. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0227>

References:

1. Baldyniuk, V., & Baldyniuk, V. (2025). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahropromyslovoho kompleksu v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13> (in Ukrainian).

2. Statystychnyi ohliad. Dynamika ta strukturni zminy VVP Ukrainy u 2022–2025 rr. (2026). Derzhstat. Retrieved from <https://stat.gov.ua/> (in Ukrainian).

3. Bulava, S. (2026). Diahnostyka ta otsinka tekhniko-tekhnologichnoho potentsialu ahrarynoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennykh vyklykiv ta povoiennoho vidnovlennia. *Development Service Industry Management*, (1), 298–304. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(40)) (in Ukrainian).

4. Sherstiuk, O. V. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na innovatsiinyi rozvytok ahrarynykh pidpryemstv: tekhniko-tekhnolohichnyi aspekt. *Biznes Inform*, (6), 276–281. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281> (in Ukrainian).
5. Digitalisation of agriculture. European Commission. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture>
6. How digitalisation is transforming agriculture. Council of the European Union. Retrieved from https://www.consilium.europa.eu/media/31jkkbxi/2024_971-art-agriculture-02.pdf
7. Digital innovation for a sustainable European agri-food sector. EIT Digital. Retrieved from https://28digital.eu/fileadmin/2024/ecosystem/downloads/EIT-Digital_AgriTech-Report-web.pdf
8. Rekord za 5 rokiv: Ukrainski ahraryi masovo onovliuiut parky silskohospodarskoi tekhniky. (2026). Finteco. Retrieved from <https://finteco.com.ua/article/35143-rekord-za-5-rokiv-ukrainski-ahraryi-masovo-onovliuiut-parky-silskohospodarskoi-tekhniky/> (in Ukrainian).
9. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: Rozporiadzhennia KМУ vid 15.11.2024 № 1163–r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
10. Pro Priorytetni napriamky innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 08.09.2011 № 3715–VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (in Ukrainian).
11. Matrytsiu dostupnykh finansovykh resursiv dlia ahrovyrobnika. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail/c4511b1b-a383-4c6e-aaf9-46c7ee6d496d?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentuvaloMatritsiuFinansuvanniaDliaAgrariiv-YakZnaitiKoshtiNaRozvitokGospodarstva> (in Ukrainian).
12. Titov, D., & Oleksiienko, V. (2024). Finansove zabezpechennia ahrarynoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125> (in Ukrainian).
13. Bondarenko, V., & Sydorenko, V. (2026). Stan tekhnichnoho potentsialu ahrarynykh pidpryemstv ta dynamiky onovlennia parku tekhniky. *Ekonomika ta suspilstvo*, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-72> (in Ukrainian).
14. Bulava, S. I. (2025). Optyimizatsiia tekhnichnoho zabezpechennia ahrobiznesu: stratehichni modeli vyboru tekhniky za spetsializatsiieiu ta resursamy. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (33), 144–147. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-33> (in Ukrainian).
15. 5 nebankiv vydavatymut kredyty fermeram pid harantii derzhavy. (2026). Finansovy klub. Retrieved from <https://finclub.net/news/5-nebankiv-vydavatymut-kredyty-fermeram-pid-harantii-derzhavy.html> (in Ukrainian).
16. Nahaichuk, M. (2026). Kompensatsiia 25% vartosti ukrainskoi silhosptekhniky: tsyfry za berezen 2026. *Debet-Kredyt*. Retrieved from <https://news.dtk.ua/society/economics/110672-kompensaciia-25-vartosti-ukrayinskoyi-silgosptekhniki-cifri-za-berezen-2026> (in Ukrainian).
17. Derzhavna pidtrymka ahraryiv u 2025 rotsi. Nimetsko-ukrainskyi ahropolitychnyi dialoh (APD). Retrieved from https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf (in Ukrainian).
18. Andros, S. V. (2024). Finansovy mekhanizm funktsionuvannia pidpryemstv ahropromyslovoho kompleksu ta zabezpechennia dostupnosti kredytnykh resursiv. *Economics: Time Realities*, 2(72), 13–23. <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.2> (in Ukrainian).
19. Hlukhov, V. (2025). Kredytne prohramy finansuvannia APK v Ukraini: problemy ta efektyvnist. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2(16), 288–296. <https://doi.org/10.32750/2025-0227> (in Ukrainian).

Дані про автора**Шамрай Віталій Борисович,**

доктор філософії (PhD), директор Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1746-5213>

e-mail: vitalii.shamrai76@gmail.com

Data about the authors**Vitalii Shamrai,**

Doctor of Philosophy (PhD), Director of the Administrative and Financial Department of the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine

e-mail: vitalii.shamrai76@gmail.com

Надходження статті до редакції 19.03.2026

Прийнято до друку 27.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Маркетингові функції підприємств в цифровій економіці

Предметом дослідження є маркетингові функції підприємств в цифровій економіці.

Метою дослідження є визначення найбільш ефективних маркетингових функцій підприємств в цифровій економіці.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначені основні маркетингові функції підприємств в цифровій економіці. Розглянуті вимоги до маркетингових функцій підприємств в цифровій економіці. Здійснено комплексний аналіз основних маркетингових функцій підприємств в рамках цифрової трансформації.

Висновки. У цифровій економіці успіх маркетингу залежить від здатності підприємств розуміти своїх клієнтів, використовувати дані для прийняття рішень, створювати цінність через контент та забезпечувати безперебійний, персоналізований досвід взаємодії. Комбінація цих функцій, адаптована до специфіки бізнесу та цільової аудиторії, є запорукою досягнення ефективності. Усвідомлення цих маркетингових функцій є лише першим кроком. Основне завдання є в їхній інтеграції та синергії. Ефективний маркетинг у цифровій економіці – це не просто набір дискретних інструментів, а цілісна екосистема, де кожна функція підтримує та посилює інші. Наприклад, дані, зібрані через аналітику клієнтів, живлять персоналізацію контенту, яка покращує показники SEO та ефективність кампаній у соціальних мережах. Основним фактором успіху є глибоке проникнення в розуміння клієнта. Це виходить за рамки простого збору демографічних даних. Йдеться про вивчення емоційних потреб, больових точок, мотивацій та контексту, в якому клієнт взаємодіє з брендом. Таке розуміння дає можливість створювати маркетингові повідомлення, які здійснюють резонанс на особистісному рівні, стимулюючи не лише інтерес, але й емоційний зв'язок. Крім того, постійна адаптація та готовність до експериментів є важливим фактором.

Ключові слова: маркетингові функції, підприємство, цифрова економіка, цифрова трансформація, клієнтський досвід, CRM–системи, платформи, електронна комерція, маркетинг, цифрові інструменти.

OLEKSANDR MOLNAR

KATERYNA YAKYMCHUK

MARIIA–ANASTASIIA DANKANYCH

Marketing functions of enterprises in the digital economy

The subject of the study is the marketing functions of enterprises in the digital economy.

The purpose of the study is to determine the most effective marketing functions of enterprises in the digital economy.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article defines the main marketing functions of enterprises in the digital economy. The requirements for the marketing functions of enterprises in the digital economy are considered. A comprehensive analysis of the main marketing functions of enterprises within the framework of digital transformation is carried out.

Conclusions. In the digital economy, the success of marketing depends on the ability of enterprises to understand their customers, use data for decision-making, create value through content, and provide a seamless, personalized interaction experience. The combination of these functions, adapted to the specifics of the business and target audience, is the key to achieving efficiency. Awareness of these marketing functions is only the first step. The main task is in their integration and synergy.

Effective marketing in the digital economy is not just a set of discrete tools, but a holistic ecosystem where each function supports and enhances the others. For example, data collected through customer analytics powers content personalization that improves SEO indicators and social media campaigns performance. A key success factor is a deep insight into the client's understanding. This goes beyond simply collecting demographic data. It is about learning the emotional needs, pain points, motivations, and the context in which the customer interacts with the brand. This understanding makes it possible to create marketing messages that resonate on a personal level, stimulating not only interest but also an emotional connection. In addition, constant adaptation and a willingness to experiment are important factors.

Keywords: marketing functions, enterprise, digital economy, digital transformation, customer experience, CRM systems, platforms, e-commerce, marketing, digital tools.

Постановка проблеми. Цифрова економіка динамічна, технології розвиваються, а поведінка споживачів змінюється. Підприємства, які успішно адаптуються до цих змін, впроваджують нові інструменти та підходи, завжди будуть на крок попереду. Це означає відмову від застарілих стратегій на користь гнучких, заснованих на даних підходів. Крім того, показники ефективності повинні бути чітко визначені та вимірювані. Відстеження основних метрик, таких як коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), життєва цінність клієнта (LTV) та ROI маркетингових кампаній, дає можливість оцінювати успішність впроваджених стратегій та своєчасно вносити корективи. Це забезпечує прозорість та підзвітність маркетингових зусиль, спрямовуючи їх до досягнення конкретних бізнес-цілей. Інтеграція всіх цих елементів – розуміння клієнта, персоналізація, ціннісний контент, ефективні цифрові канали, автоматизація, омніканальний підхід, співпраця з інфлюенсерами, оптимізація досвіду користувача та постійне вимірювання результатів – це потужна маркетингова машина, здатна не тільки вижити, але й процвітати в умовах сучасної цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові дослідження зосереджуються на трансформації маркетингових функцій підприємств під впливом цифровізації, платформізації ринків і зростання ролі даних (О. Біланенко, О. Марчук, Ю. Олифіренко). У центрі уваги дослідників (Н. Яловега, О. Цандрівська) перебуває перехід від інструментального розуміння цифрового маркетингу (як набору каналів) до управлінської концепції, де маркетинг інтегрується з ІТ, аналітикою та клієнтським досвідом, а ефективність вимірюється через показники LTV, CAC, ROMI і NPS.

Мета статті – визначення найбільш ефективних маркетингових функцій підприємств в цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація змінює ландшафт маркетингу, потребуючи у підприємств глибокої адаптації та переосмислення своїх маркетингових функцій. У новій цифровій економіці, де дані, технології та споживачькі можливості відіграють основну роль, традиційні підходи не є достатніми.

Основні маркетингові функції підприємств у цифровій економіці наступні:

1. Цифровий аналіз та дослідження ринку:

– Збір та аналіз даних: це основа цифрового маркетингу. Підприємства збирають величезні обсяги даних про споживачів (поведінка на сайті, в соціальних мережах, історія покупок, демографічні дані тощо) за допомогою інструментів веб-аналітики, CRM-систем, платформ соціальних медіа.

– Прогнозування трендів: аналіз даних дає можливість виявляти нові тренди, потреби споживачів, конкурентні переваги та загрози.

– Персоналізація: глибоке розуміння споживачів дає можливість створювати високоперсоналізовані маркетингові кампанії, що підвищує їх ефективність.

2. Цифрова розробка продукту/послуги:

– Інновації на основі даних: споживачькі відгуки, аналіз поведінки та зворотний зв'язок в режимі реального часу дають можливість швидко вдосконалювати існуючі продукти та розробляти нові, які відповідають актуальним потребам ринку.

– Швидке тестування та ітерації: цифрові інструменти (A/B тестування, бета-тестування) дають можливість швидко перевіряти гіпотези щодо продукту та вносити корективи.

3. Цифровий маркетинг та комунікації:

– Контент-маркетинг: створення та розповсюдження цінного, релевантного та послідовного контенту (блог-пости, відео, інфографіка, подкасти) для залучення та утримання цільової аудиторії.

- SEO (Пошукова оптимізація): оптимізація веб-сайту та контенту для підвищення видимості в результатах пошукових систем.

- SEM (Пошуковий маркетинг): використання платної реклами в пошукових системах (Google Ads, Yandex.Direct) для швидкого залучення трафіку.

- SMM (Маркетинг у соціальних мережах): використання платформ соціальних мереж для взаємодії з аудиторією, побудови спільнот, реклами та просування.

- Email-маркетинг: персоналізовані розсилки для інформування, заохочення та утримання клієнтів.

- Інфлюенсер-маркетинг: співпраця з лідерами думок для охоплення нової аудиторії.

- Відеомаркетинг: використання відео для комунікації, демонстрації продуктів та залучення уваги.

- Програмна реклама: автоматизована купівля та продаж цифрової реклами.

4. Цифровий продаж та дистрибуція:

- Електронна комерція (E-commerce): продаж товарів та послуг через інтернет-магазини, маркетплейси.

- Omnichannel-маркетинг: інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажів для створення безшовного досвіду покупця.

- Персоналізовані рекомендації: використання розробок для продажу завдяки аналізу даних про споживача.

5. Цифрове керування відносинами з клієнтами (CRM):

- Автоматизація маркетингу: використання програмного забезпечення для автоматизації повторюваних маркетингових завдань (відправка листів, пости у соцмережах, сегментація).

- Підтримка клієнтів у цифрових каналах: надання клієнтської підтримки через чат-боти, месенджери, соціальні мережі.

- Програми лояльності: розробка та управління цифровими програмами лояльності для утримання клієнтів.

6. Цифровий брендинг та репутаційний менеджмент:

- Управління онлайн-репутацією: моніторинг згадок про бренд в мережі, реагування на відгуки, управління кризами.

- Побудова онлайн-спільноти: активна взаємодія з аудиторією, створення лояльної спільноти навколо бренду.

- Диференціація в цифровому середовищі: створення унікального цифрового образу бренду, що виділяє його серед конкурентів.

7. Цифровий аналіз ефективності та оптимізація:

- Вимірювання ROI: відстеження ефективності маркетингових кампаній за допомогою індикаторів ефективності (KPI), таких як конверсія, вартість залучення клієнта (CAC), життєва цінність клієнта (LTV).

- Безперервна оптимізація: використання даних для постійного вдосконалення маркетингових стратегій та тактик.

Основні вимоги до маркетингових функцій підприємств в цифровій економіці:

Орієнтація на клієнта: цифрова економіка потребує розуміння потреб та поведінки клієнтів, що робить персоналізацію основним елементом.

Дані як паливо: дані є основним ресурсом для прийняття рішень, розробки стратегій та оптимізації маркетингових кампаній.

Гнучкість та адаптивність: цифровий світ швидко змінюється, тому підприємства повинні бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до нових трендів та технологій.

Інтеграція каналів: створення безшовного досвіду для клієнта через інтеграцію всіх онлайн- та офлайн-каналів є важливим.

Вимірюваність та аналітика: можливість вимірювати ефективність маркетингових зусиль дає можливість приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати витрати.

Підприємства, які успішно адаптують свої маркетингові функції до реалій цифрової економіки, зможуть мати значні конкурентні переваги та будуть готові до викликів майбутнього.

У цифровій економіці найбільш ефективними для підприємств є маркетингові функції, що спираються на дані, автоматизацію та персоналізацію, забезпечуючи вимірюваний вплив на залучення, конверсію й утримання клієнтів. Результативність маркетингу визначається не стільки масштабом охоплення, скільки здатністю швидко тестувати гіпотези, адаптувати ціннісну пропозицію та керувати клієнтським досвідом у всіх каналах.

Основним завданням є посилення ролі аналітичної функції маркетингу: збір і інтеграція даних (CRM/CDP, веб-аналітика, поведінкові сигнали), сегментація та прогнозування попиту дають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо продукту, ціни та комунікацій. На цій основі найвищу ефективність показують функції performance-марке-

тингу (керування платними каналами, оптимізація CAC/ROAS), SEO/контент-маркетинг як довгостроковий драйвер органічного попиту, а також lifecycle-маркетинг (email/push/in-app, програми лояльності), що підвищує LTV і знижує залежність від платного трафіку.

Велике значення має управління клієнтським досвідом (CX) та омніканальність: узгодженість повідомлень і сервісу на всіх точках контакту (сайт, маркетплейси, соцмережі, месенджери, офлайн) прямо впливає на довіру, NPS та повторні покупки. Персоналізація на основі даних і маркетингова автоматизація (тригери, рекомендаційні механізми, A/B-тестування) підвищують конверсію та скорочують цикл прийняття рішення, водночас потребують належного управління якістю даних і прозорості взаємодії з клієнтом.

Висновки

У цифровій економіці успіх маркетингу залежить від здатності підприємств розуміти своїх клієнтів, використовувати дані для прийняття рішень, створювати цінність через контент та забезпечувати безперебійний, персоналізований досвід взаємодії. Комбінація цих функцій, адаптована до специфіки бізнесу та цільової аудиторії, є запорукою досягнення ефективності. Усвідомлення цих маркетингових функцій є лише першим кроком. Основне завдання полягає в їхній інтеграції та синергії. Ефективний маркетинг у цифровій економіці – це не просто набір дискретних інструментів, а цілісна екосистема, де кожна функція підтримує та посилює інші. Наприклад, дані, зібрані через аналітику клієнтів, живлять персоналізацію контенту, яка покращує показники SEO та ефективність кампаній у соціальних мережах. Основним фактором успіху є глибоке проникнення в розуміння клієнта. Це виходить за рамки простого збору демографічних даних. Йдеться про вивчення емоційних потреб, больових точок, мотивацій та контексту, в якому клієнт взаємодіє з брендом. Таке розуміння дає можливість створювати маркетингові повідомлення, які здійснюють резонанс на особистісному рівні, стимулюючи не лише інтерес, але й емоційний зв'язок. Крім того, постійна адаптація та готовність до експериментів є важливим фактором.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації

для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134.

2. Веретюк С., Пілінський В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 51–58.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюх Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2024. 192 с.

6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

7. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

8. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

9. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

10. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

11. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюх Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 1, 121–134. [in Ukrainian].

2. Veretyuk, S., Pilinsky, V. (2017). Vyznachennya priorytetnykh napryamkiv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v

Ukrayini [Determining priority areas for the development of the digital economy in Ukraine]. Finansovyy prostir – Financial Space, 3 (27), 51–58. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). Mizhnarodnyy menedzhment [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

7. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

8. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovyykh yavysch na promyslovyykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of

innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

Дані про авторів

Молнар Олександр Сергійович,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4509-2602>

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Якимчук Катерина Володимирівна,

бакалавр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Данканич Марія-Анастасія Володимирівна,

бакалавр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Data about the authors

Oleksandr Molnar,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Kateryna Yakymchuk,

Bachelor, Faculty of Economics, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Mariia-Anastasiia Dankanych,

Bachelor, Faculty of Economics, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Надходження статті до редакції 18.03.2026

Прийнято до друку 27.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Сучасні тенденції розвитку інформаційних систем в обліку

Предметом дослідження є сучасні тенденції розвитку інформаційних систем в обліку.

Метою дослідження є визначення перспектив розвитку інформаційних систем в обліку.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті розглянуто найважливіші сучасні тенденції розвитку інформаційних систем в обліку. Ці тенденції виділені в рамках кожного напрямку розвитку облікових інформаційних систем. Охарактеризовано перспективи розвитку облікових інформаційних систем.

Висновки. Сучасні тенденції в розвитку облікових інформаційних систем спрямовані на створення більш інтелектуальних, автоматизованих, інтегрованих та безпечних рішень. Ці зміни не тільки підвищують ефективність бухгалтерських процесів, але й є важливим інструментом для стратегічного планування, прийняття рішень та досягнення конкурентних переваг. Компанії, які успішно інтегрують ці тенденції у свої облікові системи, отримують значну перевагу на ринку. Крім того, інтелектуалізація облікових систем трансформує роль самого бухгалтера. Від операціоніста йому необхідно перетворюватися на стратегічного радника, здатного інтерпретувати складні дані, виявляти тенденції та надавати керівництву обґрунтовані рекомендації. Тому інвестиції в навчання та розвиток бухгалтерського персоналу є важливими. Майбутнє обліку – це синергія потужних програмних рішень та висококваліфікованих фахівців, які зможуть максимально ефективно використовувати їх для досягнення цілей компанії. Отже, еволюція облікових інформаційних систем є частиною загального процесу цифрової трансформації бізнесу. Впровадження інтелектуальних, автоматизованих та інтегрованих рішень дає можливість не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й є фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств на локальному та глобальному рівнях.

Ключові слова: облік, інформаційні системи, синергія, облікова інформація, кібербезпека, витрати, блокчейн, інвестиції, звіти, фінансові показники.

RADMILA PIDLYPNA

LESYA RYBAKOVA

Modern trends in the development of information systems in accounting

The subject of the study is the current trends in the development of information systems in accounting.

The purpose of the study is to determine the prospects for the development of information systems in accounting.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article considers the most important current trends in the development of information systems in accounting. These trends are highlighted within each direction of development of accounting information systems. The prospects for the development of accounting information systems are characterized.

Conclusions. Current trends in the development of accounting information systems are aimed at creating more intelligent, automated, integrated and secure solutions. These changes not only increase the efficiency of accounting processes, but also provide companies with powerful tools for strategic planning, decision-making and achieving competitive advantages. Companies that successfully integrate these trends into their accounting systems gain a significant advantage in the market. In addition, the intellectualization of accounting systems transforms the role of the accountant himself. From an operations officer, he needs to transform into a strategic advisor who can interpret complex data, identify trends, and provide management with sound recommendations. Therefore, investments

in the training and development of accounting personnel are becoming no less important than the introduction of the latest technologies. The future of accounting is a synergy of powerful software solutions and highly qualified specialists who can use them most effectively to achieve the company's goals. Therefore, the evolution of accounting information systems is part of the overall process of digital business transformation. The introduction of intelligent, automated, and integrated solutions makes it possible not only to optimize internal processes, but is also a factor in increasing the competitiveness of enterprises at the local and global levels.

Keywords: accounting, information systems, synergy, accounting information, cybersecurity, costs, blockchain, investments, reports, financial indicators.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується глобалізацією, цифровою трансформацією та іманентним зростанням обсягів інформації, облікові системи є важливою складовою ефективного управління підприємствами. Динамічність зовнішнього середовища, поява нових бізнес-моделей та постійне вдосконалення технологій формують нові виклики та можливості для розвитку інформаційних систем в обліку. Незважаючи на значний прогрес у цій сфері, актуальним залишається питання дослідження та адаптації сучасних тенденцій, що спрямовані на підвищення точності, оперативності, достовірності та аналітичної спроможності облікової інформації. Сучасні облікові системи не обмежуються лише фіксацією господарських операцій. Вони є важливими інструментами для прийняття стратегічних рішень, прогнозування, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг. Однак, існують певні розбіжності між потенціалом новітніх технологій та практичним їх впровадженням у більшості підприємств. Інерційність мислення, брак кваліфікованих кадрів, висока вартість впровадження та недостатнє розуміння перспектив їх використання зменшують процес модернізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний стан розвитку облікових систем показує стрімку інтеграцію передових технологій, що трансформують традиційні підходи до збору, обробки та аналізу фінансової інформації. Ці дослідження проводили такі вчені, як Бондар Т.Л., Матієнко-Зубенко І.І., Терещенко Л.О., Тюрін О.В. та ін. Однак, недостатньо досліджені основні тенденції, які визначають майбутнє інформаційних систем облікової сфери, і тому вони потребують подальшого вивчення.

Мета статті — визначення сучасних тенденцій розвитку інформаційних систем в обліку.

Виклад основного матеріалу. Розвиток інформаційних систем (ІС) в сфері обліку є дина-

мічним процесом, що визначається постійним прагненням до підвищення ефективності, точності, швидкості та доступності облікової інформації. Розглянемо найважливіші сучасні тенденції:

1. Хмарні технології (cloud computing):

– Переваги: дають можливість компаніям отримувати доступ до облікових програм та даних з будь-якого місця та пристрою, що забезпечує гнучкість і мобільність. Зменшуються затрати на ІТ-інфраструктуру та її обслуговування.

– Тенденції: зростаюче впровадження хмарних ERP-систем, SaaS-рішень для бухгалтерського обліку, зберігання облікових даних у хмарі.

2. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML):

– Автоматизація рутинних завдань: AI та ML здатні автоматизувати такі процеси, як введення даних, розпізнавання документів (рахунків, накладних), класифікація витрат, виявлення помилок та аномалій.

– Прогнозна аналітика: використання ML для прогнозування фінансових результатів, виявлення шахрайства, оптимізації грошових потоків.

– Розумні робочі процеси: AI зможе допомагати в прийнятті рішень, надаючи рекомендації на основі аналізу облікових даних.

3. Великі дані (big data) та аналітика:

– Інтегрований аналіз: облікові системи все частіше інтегруються з іншими джерелами даних (продажі, маркетинг, виробництво) для отримання більш повного уявлення про діяльність компанії.

– Звітність та інтерактивні панелі (dashboards): надання керівництву в режимі реального часу доступу до аналітичних звітів та візуалізацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

– Глибокий аналіз тенденцій: виявлення прихованих закономірностей та можливостей для оптимізації витрат та підвищення прибутку.

4. Автоматизація роботизованих процесів (RPA – Robotic Process Automation):

– Автоматизація повторюваних завдань: RPA-боти зможуть виконувати такі завдання, як вве-

дення даних, виставлення рахунків, зіставлення банківських виписок, обробка заробітної плати, що мінімізує людські помилки та прискорює процеси.

- Ефективність та швидкість: звільнення персоналу від рутинної роботи для виконання більш складних, аналітичних та творчих завдань.

5. Блокчейн (Blockchain) технології:

- Прозорість та незмінність: блокчейн забезпечує безпечне, прозоре та незмінне збереження облікових записів, що зможе бути використано для аудиту, відстеження ланцюгів поставок, управління контрактами.

- Потенціал для аудиту: покращення процесу аудиту завдяки незмінності даних та автоматизації перевірок.

- Смарт-контракти: автоматизація виконання угод та розрахунків на основі заздалегідь визначених умов.

6. Інтеграція та взаємодія систем:

- Безшовна інтеграція: зменшення розрізненості даних шляхом інтеграції облікових систем з іншими корпоративними системами (CRM, SCM, HRM).

- API (Application Programming Interface): широке використання API для обміну даними між різними додатками та сервісами.

7. Мобільні додатки:

- Доступність в режимі реального часу: мобільні додатки дають можливість бухгалтерам та менеджерам отримувати доступ до облікової інформації, вносити дані, схвалювати документи зі смартфонів та планшетів.

- Зручність для співробітників: можливість фіксувати витрати, доходи, перевіряти залишки безпосередньо на місці.

8. Кібербезпека та захист даних:

- Зростання загроз: зі збільшенням цифрових даних зростає і ризик кібератак.

- Інвестиції в безпеку: компанії вкладають значні кошти в захист облікових даних, шифрування, автентифікацію, захист від зловмисного програмного забезпечення.

9. Поглиблена аналітика та звітність:

- Перехід від ретроспективної до прогностичної аналітики: фокус зміщується від минулих результатів до прогнозування майбутнього.

- Персоналізовані звіти: можливість налаштовувати звіти відповідно до індивідуальних потреб користувачів.

10. Сталий розвиток та ESG-звітність:

- Інтеграція ESG-показників: облікові системи враховують екологічні, соціальні та корпоративні (ESG) показники, що потребує нових підходів до збору та аналізу даних.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується значним зростанням обсягів інформації та прискоренням процесів її обробки. В контексті обліку, це ставить перед спеціалістами нові, складні виклики, але водночас відкриває широкі перспективи завдяки впровадженню передових інформаційних систем. Ці системи є не просто інструментами для фіксації господарських операцій, а важливими аналітичними комплексами, що дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. Однією з основних тенденцій є інтеграція облікових систем з іншими бізнес-додатками, такими як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи планування ресурсів підприємства (ERP) та аналітичні платформи. Така інтеграція забезпечує цілісне бачення діяльності компанії, дає можливість автоматизувати процеси документообігу та підвищити ефективність роботи на всіх рівнях. Розвиток хмарних технологій також суттєво трансформує сферу обліку. Хмарні облікові системи пропонують гнучкість, масштабованість та доступність даних з будь-якої точки світу, що особливо актуально для сучасних мобільних команд. Це знижує витрати на ІТ-інфраструктуру та спрощує процес оновлення програмного забезпечення, роблячи його доступним навіть для малого та середнього бізнесу. Перспективи розвитку облікових інформаційних систем лежать у площині штучного інтелекту та машинного навчання. Впровадження цих технологій дасть можливість автоматизувати рутинні операції, такі як введення даних, класифікація транзакцій та підготовка звітів. Крім того, штучний інтелект зможе бути використаний для виявлення шахрайства, аналізу ризиків та прогнозування фінансових показників, що виведе облікову функцію на якісно новий стратегічний рівень. Перспективи розвитку облікових інформаційних систем (OIC) окреслюються стрімким впровадженням хмарних технологій, що забезпечують гнучкість, масштабованість та доступ до даних з будь-якої точки планети. Інтеграція з іншими бізнес-системами, такими як CRM та ERP, стає основним трендом, створюючи єдиний інформаційний простір та покращуючи прийняття рішень. Розвиток штучного

інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для автоматизації рутинних операцій, прогнозування фінансових показників та виявлення аномалій. Зростає роль аналітики великих даних (Big Data) у формуванні стратегічних планів та підвищенні ефективності бізнес-процесів. Зміцнюється фокус на кібербезпеку та захист конфіденційної інформації, враховуючи зростаючу кількість кіберзагроз. Стандартизація та уніфікація форматів даних покращують обмін інформацією між різними системами та суб'єктами господарювання. Дедалі більшої уваги приділяється забезпеченню мобільності користувачів та зручності інтерфейсів, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Розширення функціоналу щодо управління ризиками та впровадження елементів блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та незмінності фінансових операцій також є важливими напрямками розвитку.

Висновки

Сучасні тенденції в розвитку облікових інформаційних систем спрямовані на створення більш інтелектуальних, автоматизованих, інтегрованих та безпечних рішень. Ці зміни не тільки підвищують ефективність бухгалтерських процесів, але й є важливим інструментом для стратегічного планування, прийняття рішень та досягнення конкурентних переваг. Компанії, які успішно інтегрують ці тенденції у свої облікові системи, отримують значну перевагу на ринку. Крім того, інтелектуалізація облікових систем трансформувє роль самого бухгалтера. Від операціоналіста йому необхідно перетворюватися на стратегічного радника, здатного інтерпретувати складні дані, виявляти тенденції та надавати керівництву обґрунтовані рекомендації. Тому інвестиції в навчання та розвиток бухгалтерського персоналу є важливими. Майбутнє обліку – це синергія потужних програмних рішень та висококваліфікованих фахівців, які зможуть максимально ефективно використовувати їх для досягнення цілей компанії.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І.

Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюх Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2024. 192 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

7. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

10. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюх Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

11. Терещенко Л. О., Матієнко–Зубенко І. І. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 187 с.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sprobа yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 1, 121–134. [in Ukrainian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). Mizhnarodnyy menedzhment [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

7. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni

perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

11. Tereshchenko L. O., Matiyenko–Zubenko I. I. (2004). Informatsiyni systemy i tekhnolohiyi v obliku [Information systems and technologies in accounting]: Textbook. Kyiv: KNUE

Дані про авторів

Підлипна Радміла Петрівна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту, Державного торговельно-економічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6886-5834>
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Рибаківна Леся Петрівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту, Державного торговельно-економічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4066-1076>
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Data about the authors

Radmila Pidlypna,

Dr.Sci. of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Lesya Rybakova,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Надходження статті до редакції 16.03.2026

Прийнято до друку 26.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Механізми підвищення конкурентоспроможності АПК через мінімізацію цінових ризиків на біржовому ринку

Актуальність теми дослідження. Агропромисловий комплекс займає стратегічне місце у структурі економіки України, забезпечуючи вагому частку експортних надходжень та виконуючи важливу функцію гарантування продовольчої безпеки. Водночас функціонування аграрного сектору супроводжується високим рівнем цінової волатильності, воєнними, логістичними та кон'юнктурними ризиками. За таких умов особливого значення набуває розвиток організованого біржового ринку сільськогосподарської продукції, який забезпечує прозоре ціноутворення, розширення доступу до ринків збуту та використання механізмів хеджування цінових ризиків. Це обумовлює необхідність дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності АПК шляхом хеджування ризиків на біржовому ринку.

Метою статті є розробка механізму підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу шляхом мінімізації цінових ризиків на біржовому ринку та обґрунтування ролі інструментів біржового хеджування у забезпеченні фінансової стійкості аграрних товаровиробників.

Завдання дослідження. Обґрунтувати необхідність посилення конкурентоспроможності агропромислового комплексу України з огляду на його визначальне місце в структурі виробництва та експорту; розробити механізм підвищення конкурентоспроможності АПК через мінімізацію цінових ризиків на біржовому ринку; оцінити стан та перспективи кожного з елементів інфраструктури та інституційного забезпечення цього механізму.

Методи дослідження. Системний аналіз, узагальнення, порівняння, структурно-логічне моделювання, наукове абстрагування, графічна візуалізація, аналіз, синтез, систематизація.

Основні результати дослідження. У статті розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності АПК шляхом мінімізації цінових ризиків на біржовому ринку. Охарактеризовано роль біржової інфраструктури та інструментів хеджування у забезпеченні фінансової стійкості аграрних товаровиробників. Досліджено сучасний стан біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні та особливості функціонування організованого товарного ринку в умовах воєнного стану. Систематизовано ключові фактори ризику аграрного ринку та інструменти їх мінімізації. Визначено значення страхування, біржових деривативів, цифрових платформ та AgriTech у системі управління ризиками та розвитку конкурентоспроможності агропромислового комплексу.

Галузь застосування результатів. Аграрна економіка, біржовий товарний ринок, фінансовий ринок, міжнародна торгівля, ризик-менеджмент.

Висновки. Доведено, що розвиток організованого біржового ринку та використання інструментів хеджування створюють передумови для зниження цінової волатильності, підвищення фінансової стійкості аграрних товаровиробників і зміцнення конкурентних позицій АПК. Визначено, що важливу роль у функціонуванні сучасного аграрного ринку відіграють цифровізація біржової торгівлі, розвиток AgriTech та розширення доступу товаровиробників до інструментів управління ризиками.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, біржовий ринок, хеджування, деривативи, конкурентоспроможність АПК, прогнозування цін, AgriTech.

JEL Classification: Q13, G13, L81, O13

ARTEM TERESHCHENKO

Mechanisms for enhancing the competitiveness of the Agro-Industrial Complex through the minimization of price risks in the commodity exchange market

Relevance of the research topic. The agro-industrial complex occupies a strategic place in the structure of Ukraine's economy, ensuring a significant share of export revenues and performing an important function in guaranteeing food security. At the same time, the functioning of the agricultural

sector is accompanied by a high level of price volatility, military, logistical, and market risks. Under such conditions, the development of an organized commodity exchange market for agricultural products becomes particularly important, as it ensures transparent pricing, expands access to sales markets, and enables the use of price risk hedging mechanisms. This determines the necessity of researching mechanisms for enhancing the competitiveness of the agro-industrial complex through the minimization of risks in the commodity exchange market.

The aim of the article is to develop a mechanism for enhancing the competitiveness of the agro-industrial complex through the minimization of price risks in the commodity exchange market and to substantiate the role of exchange hedging instruments in ensuring the financial resilience of agricultural producers.

Research objectives. To substantiate the necessity of strengthening the competitiveness of the agro-industrial complex of Ukraine considering its decisive role in the structure of production and exports; to develop a mechanism for enhancing the competitiveness of the agro-industrial complex through the minimization of price risks in the commodity exchange market; to assess the current state and prospects of each element of the infrastructure and institutional support of this mechanism.

Research methods. System analysis, generalization, comparison, structural-logical modeling, scientific abstraction, visualization methods, analysis, synthesis, systematization.

Main research findings. The article proposes a mechanism for enhancing the competitiveness of the agro-industrial complex through the minimization of price risks in the commodity exchange market. The role of exchange infrastructure and hedging instruments in ensuring the financial resilience of agricultural producers is characterized. The current state of exchange trading in agricultural products in Ukraine and the peculiarities of the functioning of the organized commodity market under martial law are investigated. The key risk factors of the agricultural market and the instruments for their minimization are systematized. The importance of insurance, exchange derivatives, digital platforms, and AgriTech in the system of risk management and the development of competitiveness of the agro-industrial complex is determined.

Field of application of the results. Agricultural economics, commodity exchange market, financial market, international trade, risk management.

Conclusions. It has been proven that the development of an organized commodity exchange market and the use of hedging instruments create prerequisites for reducing price volatility, increasing the financial resilience of agricultural producers, and strengthening the competitive positions of the agro-industrial complex. It has been determined that digitalization of exchange trading, the development of AgriTech, and the expansion of producers' access to risk management instruments play an important role in the functioning of the modern agricultural market.

Keywords: agro-industrial complex, commodity exchange market, hedging, derivatives, competitiveness of the agro-industrial complex, price forecasting, AgriTech.

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс традиційно займає стратегічне місце у структурі національної економіки України, формуючи вагомий частку експортного потенціалу держави, забезпечуючи валютні надходження та виконуючи важливу функцію гарантування продовольчої безпеки. Водночас функціонування аграрного сектору супроводжується високим рівнем цінової волатильності, що посилюється впливом глобальної кон'юнктури, воєнних ризиків, логістичних обмежень, нестабільності зовнішніх ринків та структурних диспропорцій внутрішнього аграрного ринку.

Стихійна та недостатньо організована реалізація сільськогосподарської продукції не сприяє формуванню стійких механізмів підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу. Відсутність належного рівня розвитку організованої біржової торгівлі обмежує можливість товаровиробників щодо прогнозування цінової кон'юнктури, довгострокового планування діяльності та мінімізації ризиків, пов'язаних із різкими коливаннями цін на аграрну продукцію.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток організованих аграрних ринків, ключове місце серед яких займають аграрні біржі. Саме

біржова торгівля створює передумови для забезпечення прозорого механізму ціноутворення, підвищення ліквідності ринку, розширення доступу виробників до стабільних каналів збуту та формування більш прогнозованого ринкового середовища. Крім того, використання фінансових інструментів строкового ринку, зокрема ф'ючерсних, форвардних та опціонних контрактів, дозволяє аграрним товаровиробникам здійснювати хеджування цінкових ризиків, страхуватися від несприятливих змін ринкової кон'юнктури та підвищувати рівень фінансової стійкості власної діяльності.

Разом із тим, вітчизняний аграрний сектор досі характеризується недостатнім рівнем інтеграції значної частини сільськогосподарських товаровиробників до організованого біржового ринку. Обмежений доступ до біржової інфраструктури, недостатній рівень розвитку строкових інструментів, низька фінансова та біржова грамотність, а також інституційні й організаційні бар'єри стримують використання механізмів мінімізації цінкових ризиків та обмежують можливості підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу.

В умовах необхідності забезпечення продовольчої безпеки України та світу, а також з урахуванням викликів воєнного та повоєнного періодів, особливої актуальності набуває дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу шляхом розвитку біржової торгівлі, активізації використання інструментів управління цінковими ризиками та формування ефективного організованого аграрного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією, використання механізмів хеджування ризиків та підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, М. Солодкий, М. Ільчук та В. Яворська [2] розглядають теоретико-прикладні аспекти функціонування товарних бірж та особливості використання біржових інструментів на аграрному ринку. А. Масло [3] аналізує сучасний стан організованих товарних ринків України та трансформацію біржової інфраструктури в умовах воєнного стану. С. Волик [8] досліджує роль конкуренції у розвитку ринку сільськогосподарської продукції та механізми підвищення ефективності аграрного виробництва. А. Бондар, Д. Хахалев та О. Шер-

стюк [9] акцентують увагу на формуванні конкурентної ціни на продукцію аграрних підприємств в умовах ринкових викликів.

Окремий напрям досліджень присвячений розвитку інструментів страхування, деривативів та фінансового хеджування ризиків. Зокрема, Ю. Вергелюк та М. Ганцяк [11] розглядають роль державних гарантій у системі забезпечення фінансової стійкості та безпеки економічних процесів. М. Demir, T. F. Martell та L. Skou [12] досліджують потенціал сільськогосподарських деривативів як інструменту управління ризиками та стабілізації продовольчих ринків. М. Michels та O. MujaHoff [13] аналізують поведінкові аспекти використання ф'ючерсних контрактів агропромисловими та фактори поширення біржового хеджування.

Водночас сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на цифровізації аграрного сектору та розвитку AgriTech. E. Hariyadi, S. M. Johari та T. U. Agustiyani [14] обґрунтовують значення цифрових технологій та інформаційних платформ у підвищенні ефективності аграрного виробництва, продовольчої безпеки та доходів товаровиробників.

Попри значний науковий доробок, питання формування комплексного механізму підвищення конкурентоспроможності АПК шляхом мінімізації цінкових ризиків на біржовому ринку залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є розробка механізму підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу шляхом мінімізації цінкових ризиків на біржовому ринку та обґрунтування ролі інструментів біржового хеджування у забезпеченні фінансової стійкості аграрних товаровиробників.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, узагальнення, порівняння, структурно-логічного моделювання, наукового абстрагування та графічної візуалізації. Для дослідження механізмів мінімізації цінкових ризиків і функціонування біржового ринку використано методи аналізу та синтезу, а також підхід до систематизації інструментів хеджування ризиків аграрного сектору. Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали товарних бірж, державних установ та профільних інформаційно-аналітичних платформ.

Виклад основного матеріалу. Товарні біржі, зокрема аграрні, у тому числі сучасні електронні

біржові платформи, виступають одним із найвищих етапів еволюції ринків реалізації товарних активів. Історично саме сільськогосподарська продукція займала провідне місце серед товарних активів, що були об'єктом біржової торгівлі, оскільки аграрне виробництво традиційно характеризувалося високою залежністю від сезонних, природно-кліматичних та кон'юктурних факторів, що формувало підвищений рівень цінових ризиків. Популярність реалізації сільськогосподарських товарів через організовані біржові ринки обумовлена сукупністю переваг, серед яких особливе значення мають прозорість ціноутворення, стандартизація торговельних операцій, забезпечення ліквідності ринку, розширення доступу до ринків збуту та можливість використання механізмів хеджування ризиків. Саме завдяки функціонуванню організованих аграрних ринків стає можливим формування ефективних механізмів управління ціновими ризиками, що у сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності як окремих товаровиробників, так і агропромислового комплексу в цілому.

Прозоре та конкурентне ціноутворення на основні товарні активи сьогодні формується переважно в межах організованого товарного ринку та ринку капіталів. У сучасних умовах біржова торгівля перетворилася на важливий елемент глобальної системи перерозподілу фінансових ресурсів, забезпечуючи швидкий, стандартизований і відносно прозорий механізм руху капіталу між учасниками ринку. Особливої популярності набули біржові операції з товарними, валютними, фондовими та похідними фінансовими інструментами, що пояснюється їхньою гнучкістю, можливістю адаптації до різних торговельних стратегій та здатністю забезпечувати ефективне управління ризиками в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури.

З огляду на широкий діапазон переваг біржової торгівлі варто наголосити на функціональних особливостях таких ринків саме в контексті АПК. До ключових функцій товарних бірж, де базовим активом виступає сільськогосподарська продукція варто віднести: розподільча, саморегулююча, концентраційна, забезпечуюча, антимонопольна, стандартизуюча, посередницька, інформаційна, хеджувальна. Також біржі виконують більш вузьке функціональне призначення – підвищують конкурентоспроможність аграрного ринку та

інвестиційну привабливість галузі, балансують попит і пропозицію на товари, виступають посередниками між товаровиробниками та споживачами [1, с.328].

Хеджувальна функція організованих товарних ринків виступає одним із ключових каналів реалізації механізмів підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу. Саме мінімізація цінових ризиків дозволяє сільськогосподарським товаровиробникам забезпечувати вищий рівень передбачуваності господарської діяльності, більш ефективно управляти ціновою політикою, планувати обсяги виробництва та реалізації продукції, оптимізувати логістичні ланцюги й канали постачання, а також формувати стабільні грошові потоки. Крім того, використання інструментів хеджування сприяє зниженню фінансової невизначеності, підвищує інвестиційну привабливість аграрного сектору та створює передумови для більш ефективного доступу товаровиробників до кредитних і фінансових ресурсів [2, с.555].

У сукупності це забезпечує зростання рівня фінансової стійкості суб'єктів господарювання, покращення якості управління ризиками та посилення конкурентних позицій як окремих аграрних підприємств, так і агропромислового комплексу загалом. За таких умов розвиток механізмів біржового хеджування набуває важливого значення не лише як інструмент страхування ризиків, але і як складова формування ефективного, прогнозованого та конкурентоспроможного аграрного ринку (рис. 1).

Розвинена біржова інфраструктура відіграє важливу роль у формуванні цінових орієнтирів та ринкових очікувань учасників агропродовольчого ринку. Біржові котирування, що формуються в процесі організованої торгівлі, виконують не лише функцію страхування цінових ризиків, але й виступають базою для формування цін у реальному секторі економіки. Саме біржові індикатори значною мірою впливають на параметри зовнішньоторговельних контрактів, визначення експортних цін та ухвалення стратегічних рішень товаровиробниками, трейдерами й експортерами, які функціонують в умовах глобального аграрного ринку. Ефективність розвитку біржової інфраструктури безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності агропромислового комплексу та його інтеграцію у світову систему аграрної торгівлі.

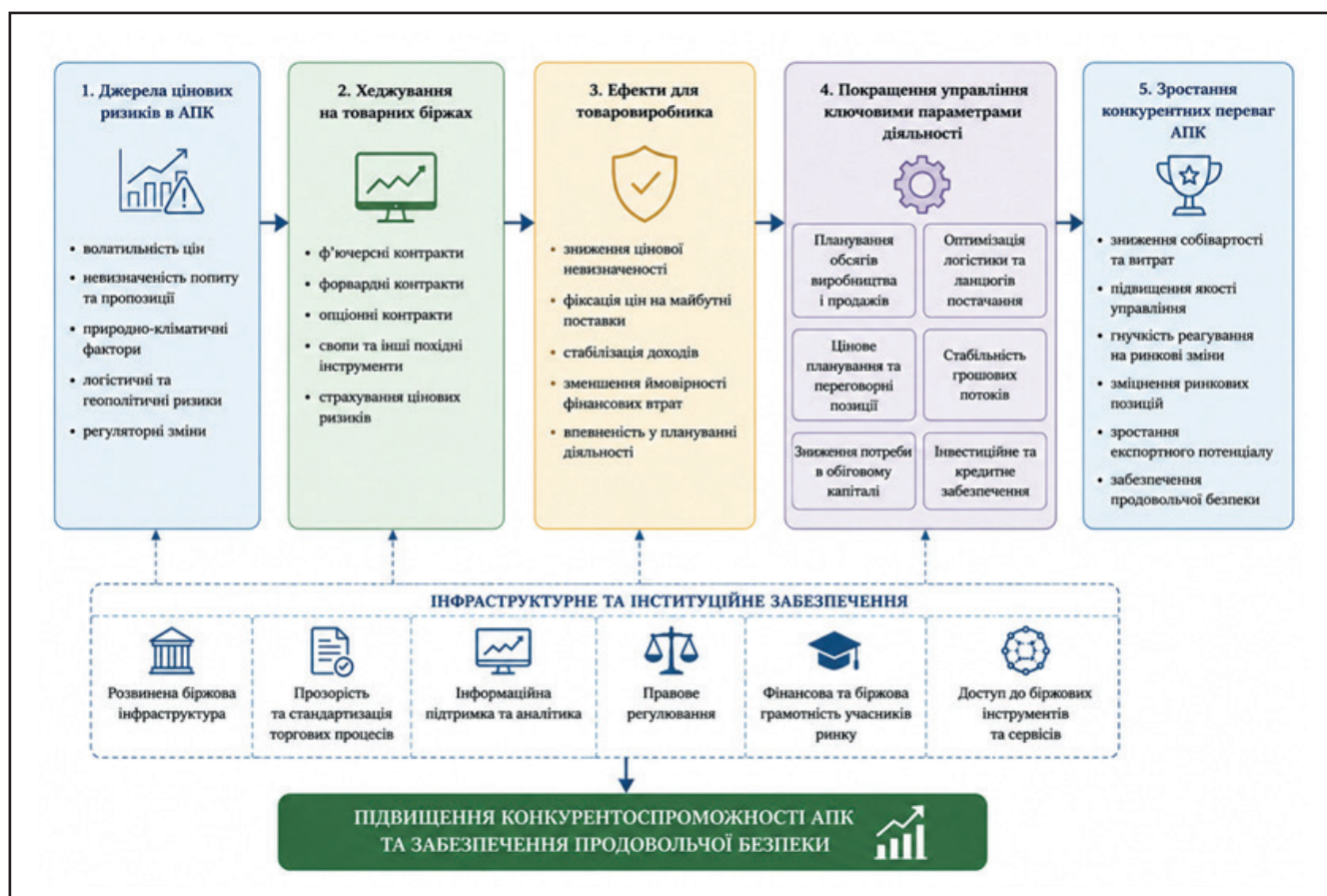


Рисунок 1. Механізм підвищення конкурентоспроможності АПК за допомогою хеджування ризиків на товарних біржах

Джерело: побудовано автором.

В Україні основу інфраструктури біржової торгівлі сільськогосподарськими товарами формує нормативно-правове середовище, де найважливішими є: Закон України «Про товарні біржі», Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», Закон України «Про аграрні ноти», Закон України «Про державну підтримку сільського господарства в Україні». Сучасний етап розвитку організованих товарних ринків в Україні характеризується високою концентрацією капіталу внаслідок системного ліцензування регулятором (НКЦПФР). На зміну чисельним спеціалізованим майданчикам прийшли потужні універсальні товарні біржі, серед яких провідні позиції у сегменті агропродукції займає ТОВ «Українська універсальна біржа». Новітня вітчизняна біржова інфраструктура забезпечує проведення високотехнологічних електронних торгів, мінімізацію ризиків за спотовими та форвардними контрактами, а також створює підґрунтя для інтеграції українського агросектору в європейський фінансовий простір. В умовах цифрові-

зації економіки та трансформації організованих товарних ринків особливого значення набуває розвиток електронних торговельних систем, що забезпечують прозорість ціноутворення, оперативність укладання біржових угод та розширення доступу товаровиробників до організованого ринку. Водночас подальший розвиток вітчизняної біржової інфраструктури потребує підвищення рівня ліквідності аграрних бірж, розширення використання строкових інструментів та поглиблення інтеграції українського аграрного ринку у глобальну систему біржової торгівлі.

Ринок біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією є складовою вітчизняного товарного ринку та функціонує відповідно до рівня його капіталізації й розвитку організованих торговельних механізмів. За сучасних умов діяльність організованих товарних ринків, представлених насамперед товарними біржами, переважно зосереджена на забезпеченні біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією та енергетичними ресурсами, які залишаються одними з

найбільш ліквідних і стратегічно важливих товарних активів для національної економіки. «Необхідно зазначити, що ще до початку війни в Україні реформування системи регулювання поклало початок проєвропейському підходу до уніфікації основних законодавчих актів. З липня 2021 року вся торгівля стандартизованими товарами перейшла на ліцензовані біржові електронні майданчики, які можуть бути організовані у формі багато–сторонніх чи односторонніх торгових майданчиків (БТМ, ОТМ)» [3].

Динаміка біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією, представлена на рис. 2, свідчить про збереження відносно стабільної активності організованого аграрного ринку впродовж 2023–2026 рр., попри високий рівень воєнних, логістичних та кон'юктурних ризиків. Водночас значна частина біржових операцій із сільськогосподарськими товарами в Україні фактично зосереджена в межах діяльності Української універсальної біржі, яка нині виступає одним із ключових центрів організованої аграрної торгівлі.

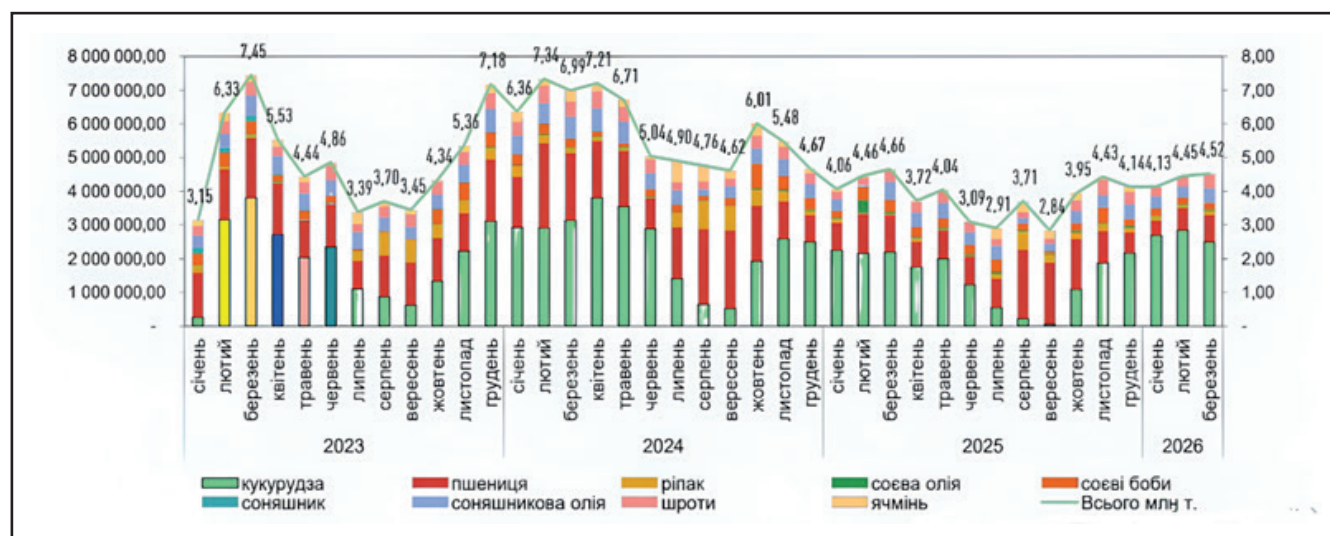
Сформована модель функціонування вітчизняного біржового ринку значною мірою обумовлена особливостями регуляторної політики НКЦПФР, унаслідок чого більшість ліцензованих товарних бірж спеціалізуються переважно на торгівлі енергетичними ресурсами та товарами лісопереробної галузі. За таких умов інфраструктура організованого ринку сільськогосподарських товарів залишається обмеженою, що звужує можливість використання біржових механізмів аграрними

товаровиробниками та стримує розвиток інструментів мінімізації цінових ризиків.

Географічна структура вітчизняного агроекспорту за підсумками 2025 року зазнала певної диверсифікації внаслідок трансформації логістичних маршрутів та посилення регуляторних заходів на європейському ринку. Ключовим регіональним вектором збуту сільськогосподарської продукції залишається Європейський Союз, частка якого в загальній структурі експортних поставок склала 47,5%, що в грошовому еквіваленті становить 10,7 мільярда доларів США [5]. Серед держав–членів ЄС найбільші обсяги українського збіжжя та олійної продукції імпортували Іспанія, Італія, Німеччина та Нідерланди.

Водночас у зазначений період спостерігалося інтенсивне відновлення торговельних позицій України в регіонах Азії, Близького Сходу та Африки. Важливе місце у географічній структурі посіла Туреччина, яка виступила одним із провідних покупців українських зернових культур. Поряд із цим суттєво зросли обсяги експортних операцій у напрямку країн Північної та Східної Африки, зокрема Єгипту та Алжиру [6]. З метою зменшення залежності від європейського ринку протягом року було розширено географію збуту шляхом офіційного відкриття нових іноземних ринків для продукції українського агропромислового комплексу, серед яких Малайзія, В'єтнам та Оман.

Враховуючи необхідність диверсифікації та розширення зовнішніх ринків збуту сільськогосподарської продукції України, модернізація інфра-



Рисунк. 2. Динаміка структури біржової торгівлі основними видами аграрної продукції в Україні у 2023–2026 рр.

Джерело: побудовано автором за [4].

структурного забезпечення біржової торгівлі та її подальша розбудова постають як фундаментальні передумови формування стійких експортних каналів. Створення прозорих механізмів ціноутворення та впровадження інноваційних торговельних платформ дозволить мінімізувати трансакційні витрати та забезпечити інтеграцію національного агросектору у світову торговельну систему.

У цьому контексті відкритість міжнародних ринків для вітчизняного виробника створює можливості для укладання довгострокових контрактів, забезпечення стабільності поставок та стимулювання нарощування виробничих потужностей безпосередньо в Україні. Перспективні вектори географічної експансії та розширення присутності на нових ринках збуту сфокусовані на поглибленні торговельно-економічного співробітництва з країнами, що демонструють високу ємність та попит на якісну продовольчу продукцію. До ключових цільових орієнтирів належать ринки Японії, Саудівської Аравії, Південної Кореї, Сполучених Штатів Америки та В'єтнаму, що потребує відповідної адаптації інфраструктурних та регуляторних стандартів до вимог зазначених країн [7].

Досліджуючи пріоритети розвитку агропромислового виробництва в Україні С. Волик наголошує на необхідності реалізації ринкових принципів економічного механізму елементами якого вважає: регулювання цінового механізму, сприяння розвитку фінансових та кредитних систем, використання стимулюючих заходів податкової політики, розробка сучасних адекватних систем менеджменту. Погоджуємось, що в комплексі ці елементи сприяють конкурентоспроможності аграрних підприємств, які є надчутливими до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [8].

Зовнішні чинники формування цін на сільськогосподарську продукцію визначаються впливом ринкової кон'юнктури та інструментів державного регулювання. Серед ключових факторів варто виокремити зміни співвідношення попиту і пропозиції, коливання цін на паливно-енергетичні ресурси, добрива та інші складові матеріально-технічного забезпечення, валютні ризики, а також тенденції розвитку міжнародної торгівлі аграрною продукцією. Важливу роль у процесах ціноутворення відіграє державна політика у сфері податкового стимулювання, експортної підтримки, тарифного регулювання та субсидування аграрного сектору. Крім того, істотний вплив здійснюють рі-

вень конкуренції на ринку, стан логістичної інфраструктури та трансформація споживчих переваг. Сукупна дія зазначених чинників формує здатність аграрних підприємств адаптувати власну цінову політику до змін ринкового середовища та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності в умовах нестабільної економічної кон'юнктури [9]. У цьому руслі серед механізмів впливу на ціноутворення сільгосппродукції в умовах ринкових викликів як елемент конкурентоспроможності підприємств виокремлюють механізм підключення до цифрових торговельних платформ (онлайн-торги, біржі сільгосппродукції).

Системна мінімізація цінових амплітуд та розширення варіативності інструментарію ризик-менеджменту безпосередньо корелюють із рівнем розвитку біржового сегмента аграрного ринку. Саме механізми біржової торгівлі, акумулюючи широкий спектр похідних фінансових інструментів, створюють необхідне підґрунтя для ефективного хеджування та нівелювання ринкової невизначеності (табл. 1).

У сучасних умовах хеджування ризиків трансформується з епізодичного заходу у форму цілісної стратегії управління бізнес-процесами, що стає можливим завдяки високій ліквідності та прозорості біржових платформ. Таким чином, інтеграція агровиробників у біржову інфраструктуру та активне використання її деривативів виступають невід'ємним елементом механізму підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового комплексу на глобальному рівні.

В руслі розвитку можливостей використання інструментів біржового хеджування в межах механізму підвищення конкурентоспроможності АПК особливе місце посідає страхування. Хоча цей інструмент може використовуватись поза межами організованих товарних ринків, все ж його використання на біржах є більш ефективним. В Україні цей інструмент набуває поширення, зокрема завдяки державним програмам. Так, 31 грудня 2025 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про внесення змін до Порядку надання державної підтримки страхування сільськогосподарської продукції» [10], завдяки чому 60 млн грн бюджетних коштів спрямовано на підтримку страхування сільськогосподарської продукції. Йдеться про часткову компенсації сплачених страхових премій, а саме: до 60% вартості страхових премій – для агровиробників, які здійснюють діяльність у приф-

Таблиця 1. Фактори ризику функціонування аграрних ринків та інструменти їх мінімізації

Фактори ризику	Інструменти мінімізації та управління ризиками
Волатильність ринкової кон'юнктури та цін	Хеджування через ф'ючерсні та опціонні контракти; товарні свопи; використання біржових індикаторів (бенчмарків) при ціноутворенні.
Здорожчання паливно–енергетичних та матеріальних ресурсів	Товарні деривативи на енергоносії; довгострокові форвардні контракти на закупівлю МТР; створення страхових запасів через складські свідоцтва.
Посилення глобальної конкуренції на аграрному ринку	Використання клірингових механізмів; диверсифікація ринків збуту (Японія, Саудівська Аравія, В'єтнам); сертифікація продукції за міжнародними стандартами.
Сезонні коливання та касові розриви	Електронні аграрні розписки; форвардні закупівлі з передоплатою; овердрафтне кредитування під заставу майбутнього врожаю.
Нестабільність світових та регіональних ринків	Міжнародне біржове хеджування; створення експортних альянсів; використання систем моніторингу та прогнозної біржової аналітики.
Валютні коливання при здійсненні експортних операцій	Валютні форварди та опціони; валютні свопи; використання мультивалютних застережень у зовнішньоекономічних контрактах.
Логістичні ризики та зростання транспортних витрат	Страховання логістичних ризиків; фрахтові деривативи; довгострокові логістичні контракти (на умовах CIF/CFR); диверсифікація транзитних маршрутів.
Кліматичні та природні ризики	Індексне агрострахування; погодні деривативи; диверсифікація структури посівних площ; інвестиції в іригаційні системи.
Регуляторні та зовнішньоторговельні обмеження	Моніторинг квот та митних тарифів; використання Hardship–застережень у контрактах; страхування зовнішньоторговельних операцій (ЕКА).
Ризики дефіциту ліквідності та фінансової нестійкості	Біржовий факторинг; фінансове хеджування майбутніх грошових потоків; залучення торговельного фінансування під складські документи.

Джерело: побудовано автором.

рентових громадах та до 45% – для інших сільськогосподарських виробників.

Утім, ефективність страхування як механізму підвищення конкурентоспроможності значно зростає, якщо воно інтегроване в загальну стратегію державної підтримки. Зокрема, важливу роль відіграє впровадження державних гарантій, які можуть приймати різні форми – від прямого забезпечення експортних контрактів до гарантування виконання зобов'язань за біржовими угодами [11]. Це створює «подушку безпеки», яка стимулює агровиробників активніше виходити на організовані товарні ринки, не побоюючись втрати ліквідності.

Інтеграція фінансових інструментів, зокрема ф'ючерсних і форвардних контрактів, у практику агровиробників виступає важливим механізмом забезпечення фінансової стабільності та операційної стійкості. Застосування деривативів для мінімізації волатильності грошових потоків не лише знижує ризик банкрутства агропідприємств, а й нівелює бар'єри асиметрії інформації та упередженості з боку фінансових інституцій. Як наслідок, ефективне хеджування цінкових та ринкових ризиків виступає сигналом для кредитних ринків, суттєво полегшуючи та здешевлюючи доступ то–

варовиробників до необхідних обсягів позикового капіталу впродовж усього виробничого циклу [12]. Більше того, розвиток і належне функціонування ринків сільськогосподарських деривативів та участь у них інституційних інвесторів створюють передумови для стабілізації ланцюгів продовольчого постачання, підвищення продуктивності сектору та розв'язання глобальних структурних проблем, що безпосередньо корелює з реалізацією Цілей сталого розвитку.

У контексті оптимізації ризик–менеджменту традиційні форвардні контракти та страхування мають суттєво вищий рівень адаптації серед аграріїв, ніж складніші біржові деривативи. За однакових структурних умов (масштаби виробництва, вік чи ризики), вирішальним тригером до застосування інструментів біржового хеджування є не рівень обізнаності про загрози, а психологічна готовність суб'єктів. Вона формується під впливом оцінки ефективності інструменту, впевненості у власній компетентності та сприйняття трансакційних і часових витрат [13]. Відтак, розбудова інфраструктури ринку має супроводжуватися мінімізацією інформаційних та адміністративних бар'єрів для агровиробників.

У контексті нівелювання ринкових викликів зарубіжні науковці акцентують увагу на потенціалі інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових сервісів як інструментів оптимізації доходів. Розгортання мобільних додатків для забезпечення прозорості ринкових цін мінімізує інформаційну асиметрію, забезпечуючи зростання доходів виробників на 17–25% [14]. Зазначені аналітичні масиви та розвиток сегмента AgriTech відіграють істотну роль у формуванні якісної інформаційної підтримки як елемента розробленого механізму підвищення конкурентоспроможності АПК. Своєчасний доступ до точних ринкових даних у режимі реального часу є обов'язковою передумовою для ухвалення стратегічних рішень, створюючи надійне підґрунтя для ефективного розгортання процесів хеджування ризиків. Таким чином, AgriTech є одним із важливих складових інформаційно-аналітичного елемента розробленого нами механізму.

Мінімізація ризиків на біржовому ринку є лише одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу та не нівелює визначальної ролі інших важливих умов досягнення таких цілей. Інші напрями й інструменти зміцнення конкурентних позицій АПК також виступають складовими стратегічної системи його розвитку. Так, у цьому контексті важливе значення має інституційно-правове забезпечення експортних операцій із вітчизняними продовольчими товарами та сільськогосподарською продукцією, що сприяє формуванню ефективної системи збуту продукції як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, де зазначена товарна група займає провідне місце у структурі українського експорту.

У цьому аспекті доцільно виокремити й інші напрями розширення збутових можливостей, що мають важливе значення для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору [15], зокрема страхування та перестрахування експортних кредитів, факторингових операцій, зовнішньоекономічних договорів, прямих інвестицій, акредитивів і банківських гарантій, а також участь у реалізації програм часткової компенсації відсоткових ставок за експортними операціями.

Висновки.

Отже, мінімізація цінових ризиків на організованому товарному ринку виступає одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу. Доведено,

що розвиток біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією забезпечує формування прозорого ринкового середовища, підвищення прогнозованості цінової кон'юнктури та створює передумови для більш ефективного управління ризиками аграрних товаровиробників.

У межах дослідження розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності АПК за допомогою хеджування ризиків на товарних біржах, ключовими елементами якого визначено розвиток біржової інфраструктури, використання інструментів біржового хеджування, страхування ризиків, цифровізацію торговельних процесів, розширення доступу товаровиробників до організованих ринків та інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень. Встановлено, що використання форвардних, ф'ючерсних, опціонних та страхових інструментів сприяє стабілізації доходів агровиробників, підвищує передбачуваність господарської діяльності та формує додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів.

Обґрунтовано, що сучасна біржова інфраструктура та електронні торговельні системи відіграють важливу роль у формуванні ринкових цінових орієнтирів, розвитку конкурентного середовища та інтеграції вітчизняного агропромислового комплексу у глобальну систему аграрної торгівлі. Водночас встановлено, що обмежений розвиток організованого ринку сільськогосподарської продукції, недостатній рівень використання страхових інструментів та концентрація біржової торгівлі в межах окремих торговельних платформ стримують реалізацію потенціалу механізмів мінімізації цінових ризиків в Україні.

Окремо визначено важливість розвитку цифрових технологій та сегмента AgriTech як складових інформаційно-аналітичного елемента механізму підвищення конкурентоспроможності АПК. Використання цифрових платформ, біржової аналітики та сучасних систем моніторингу ринку дозволяє підвищити якість прогнозування ринкової кон'юнктури та ефективність управління ризиками в аграрному секторі.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на оцінці ефективності окремих інструментів біржового хеджування в умовах функціонування вітчизняного аграрного ринку, а також на аналізі впливу цифровізації та технологій AgriTech на розвиток систем прогнозування цін і ризик-менеджменту в агропромисловому комплексі.

Список використаних джерел

1. Терещенко А. Проблеми та перспективи реалізації сільськогосподарської продукції на товарних біржах. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №2(16). С. 326–336. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0230>
2. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Біржова торгівля на товарних ринках: навч. посіб. Київ, Редакційно-видавничий відділ НУБІП України, 2023. 588 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/14a7d0a6-8822-402f-af50-860e6433ee4c>
3. Масло А. Аналітична оцінка діяльності вітчизняних організованих товарних ринків в умовах воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-23>
4. Аналітичний огляд: ринок зернових та олійних культур в Україні та світі, березень 2026. *Українська універсальна біржа*. URL: <https://agroanalysis.uub.com.ua/analyticalReviews>
5. Експорт продукції АПК з України у 2025 році склав 22,53\$ млрд, що на 2\$ млрд менше показника 2024 року. УКАБ. URL: <https://ucab.ua/ucab-survey/eksport-produkciyi-apk-z-ukrayiny-u-2025-roczy-sklav-2253-mlrd-shho-na-2-mlrd-menshe-pokaznyka-2024-roku/>
6. Ус І. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Лютий, 2026. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-02/az_zovn_torg_pidsum2025_ukr_160226.pdf
7. Агропродукція формує 56% експорту України: держава відкриватиме нові ринки для виробників. Міністерство економіки України. 2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5a60149f-87ff-4b92-9a02-640f160dedbf?isSpecial=true>
8. Волик С. Конкуренція як ключова властивість ринку сільськогосподарської продукції. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 2(192). С. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.02.01>
9. Бондар А. В., Хахалев Д. О., Шерстюк О. В. Механізми забезпечення конкурентної ціни на продукцію сільськогосподарських підприємств в умовах ринкових викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №2. С. 391–394. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-76>
10. Про внесення змін до Порядку надання державної підтримки страхування сільськогосподарської продукції: Постанова КМУ від 31 грудня 2025 р. № 1789. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-nadannia-derzhavnoi-pidtrymky-strakhuvannia-s1789311225>
11. Вергелюк Ю., Ганцяк М. Державні гарантії в контексті забезпечення боргової безпеки. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0210>
12. Demir M., Martell T. F., Skou L. Agricultural Futures Contracts as Part of a Sustainable Investment Strategy: Issues and Opportunities. *Commodities*. 2025. № 4(3), 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/commodities4030015>
13. Michels M., MuЯhoff O. Psychological factors as triggers for futures trading adoption: evidence from German farmers. *Agric Econ*. 2025. № 13, 48. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00387-1>
14. Hariyadi E., Johari S. M., Agustiyani T. U. The Role of Agri-Tech Innovation in Enhancing Food Security and Farmer Income in Developing Economies. *BIO Web of Conferences*. 2025. Vol. 201. 05011. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202520105011>
15. Яцук Р. О. Інституційно-правове забезпечення експортних операцій вітчизняних продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15105068>

References

1. Tereshchenko, A. (2025). Problems and prospects of realizing agricultural products on commodity exchanges. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 2(16), 326–336. <https://doi.org/10.32750/2025-0230> (in Ukrainian)
2. Solodkyi, M. O., Ilchuk, M. M., & Yavorska, V. O. (2023). Exchange trading on commodity markets. Kyiv: Redaktsiino-vydavnychiy viddil NUBiP Ukrainy. Retrieved from <https://dglb.nubip.edu.ua/items/14a7d0a6-8822-402f-af50-860e6433ee4c> (in Ukrainian)
3. Maslo, A. (2025). Analytical assessment of the activity of domestic organized commodity markets under martial law conditions. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 9, 175–180. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-23> (in Ukrainian)
4. Analytical review: Grain and oilseed market in Ukraine and the world, Mar. 2026. (2026). *Ukrainian Universal Exchange*. Retrieved from <https://agroanalysis.uub.com.ua/analyticalReviews> (in Ukrainian)
5. Export of agricultural products from Ukraine in 2025 amounted to USD 22.53 billion, which is USD 2 billion less

than in 2024. (n.d.). UKAB. Retrieved from <https://ucab.ua/ucab-survey/eksport-produkcziyi-apk-z-ukrayiny-u-2025-rocz-sklav-2253-mlrd-shho-na-2-mlrd-menshe-pokaznyka-2024-roku/> (in Ukrainian)

6. Us, I. (2026, Feb.). Foreign trade of Ukraine in goods: Results of 2025. Analytical note. National Institute for Strategic Studies. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-02/az_zovn_torg_pidsum2025_ukr_160226.pdf (in Ukrainian)

7. Agricultural products form 56% of Ukraine's exports: The state will open new markets for producers. (2026). Ministry of Economy of Ukraine: Official web portal. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail/5a60149f-87ff-4b92-9a02-640f160dedbf?isSpecial=true> (in Ukrainian)

8. Volyk, S. (2024). Competition as a key property of the agricultural products market. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 2(192), 3–18. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.02.01> (in Ukrainian)

9. Bondar, A. V., Khakhaliyev, D. O., & Sherstiuk, O. V. (2025). Mechanisms for ensuring competitive prices for agricultural enterprise products under market challenges. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 2, 391–394. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-76> (in Ukrainian)

10. Pro vnesennia zmin do Poriadku nadannia derzhavnoi pidtrymky strakhuvannia silskohospodarskoi produktsii: Postanova KМУ vid 31 Dec. 2025 No. 1789. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-nadannia-derzhavnoi-pidtrymky-strakhuvannia-s1789311225> (in Ukrainian)

11. Verheliuk, Yu., & Hantsiak, M. (2024). State guarantees in the context of ensuring debt security. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 2(14), 95–102. <https://doi.org/10.32750/2024-0210> (in Ukrainian)

12. Demir, M., Martell, T. F., & Skou, L. (2025). Agricultural futures contracts as part of a sustainable investment strategy: Issues and opportunities. *Commodities*, 4(3), 15. <https://doi.org/10.3390/commodities4030015> (in English)

13. Michels, M., & MuЯhoff, O. (2025). Psychological factors as triggers for futures trading adoption: Evidence from German farmers. *Agric Econ*, 13, 48. <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00387-1> (in English)

14. Hariyadi, E., Johari, S. M., & Agustiyani, T. U. (2025). The role of agri-tech innovation in enhancing food security and farmer income in developing economies. *BIO Web of Conferences*, 201, 05011. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202520105011> (in English)

15. Yatsukh, R. O. (2025). Institutional and legal support of export operations of domestic food products and agricultural goods. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15105068> (in Ukrainian)

Дані про авторів

Терещенко Артем Олександрович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0614-4010>

e-mail: artemtereshchenko@meta.ua

Data about the author

Artem Tereshchenko,

PhD student, State Research Institute for Information and Economic Modeling

e-mail: artemtereshchenko@meta.ua

Надходження статті до редакції 17.03.2026

Прийнято до друку 27.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 330.101

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.3.2026.160-170>

ШЕДЯКОВ В. Є.

Фронтір знань: нові умови – нові завдання – нові комбінації засобів

Метою статті є розгляд можливостей та шляхів стратегічного вдосконалення ресурсно–методологічних баз соціально–економічної безпеки та розвитку.

Предмет дослідження – зміна умов і викликів, що трансформують ефективність комбінацій для забезпечення економічної безпеки та розвитку.

Методологія підготовки статті ґрунтується на порівнянні досліджень соціально–економічних динамік. Інформаційною базою дослідження є дослідження діапазону стратегічних змін організаційно–управлінських відносин та господарського середовища як чинників конкурентоспроможності. Також інформаційну базу дослідження становлять нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні публікації, дослідження з питань змісту міжнародних економічних відносин, спрямованості і характеру мегатрендів світового розвитку, ролі перехідних періодів, співвідношення стратегії і тактики в прийнятті організаційно–управлінських рішень

Результати роботи – здійснено дослідження напрямів, пріоритетів та ресурсно–методологічних баз підвищення якості стратегічного використання організаційно–управлінських можливостей відродження та форсованого розвитку.

Висновки. Розвиток здійснюється через виявлення та розкриття суперечностей (включно з політично–економічними) у зіткненні, конкуренції та протистоянні суб'єктів історичного процесу. Характер інноваційно–синергетичного циклу соціально–економічного розвитку відрізняється від попередніх індустріально–економічних етапів. Формується новий просторово–часовий фронтір навколо здобуття та застосування знань, розуміння та обробки інформації. Якщо когнітивні здібності є одним із найважливіших факторів нової епохи, то організаційно–управлінська діяльність є важливим напрямком її використання. Відповідно, засвоєння ознак умов, пріоритетів і завдань фронтіру епохи є необхідністю для покращення як організаційного, так і управлінського складу, а також змісту процесу організації і контролю. Зокрема, здатність залучати, організовувати, надавати та мотивувати персонал знаннями і навичками для їх застосування виходить на передній план конкурентоспроможності. Послідовна концентрація ресурсних баз на вирішальних сферах і ключових структурах вимагає визначення точок розвитку, а також боротьби з корупцією та бюрократією, некомпетентністю та непрофесіоналізмом.

Ключові слова: фронтір, економіка знань, інноваційно–синергетичний цикл, кластери, управління інноваціями.

Frontier of knowledge: new conditions – new tasks – new combinations of means

The subject of the research is the change in conditions and challenges, which transforms effective combinations to ensure of economic security and development.

The article is aimed at considering the possibilities and ways of strategic improvement of the resource–methodological bases of socio–economic security and development.

The methodology of preparing the article is based on comparative studies of socio–economic dynamics. The information base of the study is the study of the range of strategic changes in organizational–managerial relations and the economic environment as factors of competitiveness. Also, the information base of the study is made up of normative acts, domestic and foreign publications, research on the content of international economic relations, the direction and nature of megatrends in world development, the role of transition periods, the ratio of strategy and tactics in organizational–managerial decision–making.

Results of work – a study of directions, priorities and resource–methodological bases for improving the quality of strategic use of organizational–managerial opportunities for revival and forced development has been carried out.

Conclusions. Development is carried out through the identification and disclosure of contradictions (including political and economic) in the collision, competition and confrontation of the subjects of the historical process. The nature of the innovative–synergetic cycle of socio–economic development differs from the previous industrial–economic stages. A new space–temporal frontier is formed around the acquisition and application of knowledge, understanding and processing of information. If cognitive capabilities are one of the most important factors of the new era's frontier, then organizational–managerial activity is a significant direction of its use. Accordingly, the absorption of the features of the conditions, priorities and tasks of the era is a necessity for improving both organizational–managerial compositions and the content of the process of organization and control. In particular, the potential of attract, organize, provide and motivate personnel with knowledge, abilities to apply them comes to the forefront of competitiveness. The consistent concentration of resource bases on decisive areas and key structures requires the identification of points of development, as well as the fight against corruption and the scab of bureaucracy, incompetence and unprofessionalism.

Key words: Frontier, knowledge economy, innovation–synergistic cycle, clusters, innovation management.

Постановка проблеми. Знос і старіння багатьох елементів інфраструктури та виробництва, ускладнення зовнішніх умов господарювання (глобальна криза існуючої фінансово–економічної системи, загострення конкуренції в багатьох сегментах господарювання) затінюють формування тенденцій створення нових центрів сили на основі перспективних кластерів. Вже очевидно: теза про «кінець історії» може лише викликати посмішку. Управління знаннями лежить в основі одного з провідних викликів ХХІ століття та моделі відповіді, яка визначає перспективи конкурентоспроможності. Крім того, відбір здійснюється як на рівні організації структур, так і в здатності здійснювати зовнішні комунікації. Особливо це стосується періоду відновлення, відродження. Водночас це припадає на знаковий період масштабних радикальних трансформацій на глобальному рівні. Зо-

крема, умови змінних умов, пріоритетів і завдань постглобалізму забезпечують переможну позицію тих, чиї організаційно–управлінські структури спрямовані на дух нової епохи з її кардинальним зростанням важливості знань. Сьогодні, коли наука відкриває свій потенціал бути прямою і першою продуктивною силою, процес освіти відкриває суть не лише передачі знань або навіть оснащення їх методиками для самостійного розуміння, а й, фактично, виховання особистості, її створення та формування. Глобальне загострення тенденцій у характерних рисах економіки знань охоплює кожного, незалежно від суб'єктивних бажань і можливостей. Конкуренція всередині рівнів, поверхів економіки та між різними учасниками, розташованими в них, також посилюється. Створено передумови, за якими освіта стає не одноразовою і спеціалізованою, а, по–перше, навчанням мето–

дологіям і базовим підходам, а по–друге, постійно поновлюваним, включно з перепідготовкою та самоосвітою. Відповідно, освітній процес розвивається у науково–освітній зі значним значенням наукової творчості.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Постановка завдання. Теоретико–методологічними основами дослідження є, першочергове, принципові розробки з питань економічних безпеки та розвитку «економіки знань», а також організаційно–управлінських відносин в цьому аспекті, зокрема, праці Л.І. Абалкіна, Р. Акоффа, В.І. Арнольда, Я. Бира, О.О. Богданова, А.Г. Венделіна, О.К. Гастева, Л.М. Гатовського, В.М. Гейця, Г. Гіргінова, В.І. Голікова, П. Дракера, Г.І. Жильцова, Б.К. Злобіна, В.Я. Ельмеева, Р.К. Іванової, В.Д. Камаєва, К.М. Кантора, Є.І. Капустіна, Б.М. Кедрова, Ф.Д. Кожуріна, А.І. Колганова, Л.С. Крилова, Є.Г. Куделіна, Т. Куна, П.М. Лебедева, В.А. Медведева, Н.В. Мотрошилової, В.М. Орлова, В.Ф. Палій (Левичевої), Ю.І. Палкіна, Ю.М. Пахомова, Я.О. Пономарьова, М.В. Солодкова, С.Г. Струмиліна, Б.М. Сухаревського, В.І. Толстих, Б.С. Українцева, Р. Уотермена, С.Ф. Фьодорова, Г. Хакена.

Метою статті є вивчення можливостей використання для форсованого політико–економічного аспекту процесу управління знаннями як важливого елементу фронтиру й, відповідно, комплексних змін соціокультурного середовища.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, характер інноваційно–синергетичного циклу соціально–економічного розвитку відрізняється від попередніх промислових і економічних етапів. І справа не лише в інноваційному характері виробництва (а отже, і в управлінні знаннями), а й, зокрема, у кардинальному зростанні вимог до швидкості впровадження та промислового впровадження змін, у переході від потенційних можливостей до прямого впровадження знань. Відповідно, засвоєння ознак умов, пріоритетів і завдань епохи є необхідністю для покращення як організаційного, так і управлінського складу, а також змісту процесу організації і контролю. Перехід від виправлення масових аномалій, відхилень від попередньої теорії та практики, включаючи отримання непередбачених результатів організаційних і управлінських впливів, до інноваційних підходів і рішень є нормальною рисою зростання постглобалізму та постмодерну. Крім того, творчий характер наукової діяльності проявляється

як у науковому (іноді передбачуваному) розвитку реальності, так і в адаптації результатів для покращення соціальної (зокрема, економічної) практики. Відповідно, новий просторово–часовий рубіж формується навколо якості та швидкості отримання та використання знань, розуміння та обробки інформації. Економіка знань визначає перехід від переважно екстенсивного до переважно інтенсивного методу розвитку науки. Таким чином, змінюються як місце науки у процесі соціального відтворення (так звана «пряма продуктивна сила», «перша продуктивна сила»), так і вимоги до організації та параметрів самого наукового процесу. Діяльність з виробництва ідей і свідомості дедалі більше структурована, водночас вирізняючись від ознак матеріального виробництва і повертається до суспільства з новою якістю. Водночас, як відомо, наукова праця зберігає визначеність універсальної праці, накопичуючи досягнення всього людства та стимулюючи світові процеси подальшого розвитку.

«Економіка знань» відіграє роль однієї з основних осей соціально–економічного розвитку [1–5]. Будучи потужним постачальником винаходів і відкриттів (зокрема безпосередньо для економічної практики), наука набуває рис матеріального виробництва. У соціальних трансформаціях на рівні парадигми наука – це не стільки накопичення та інтерпретація знань, скільки глибоке переосмислення, переоцінка (зокрема, у зв'язку зі зміненими умовами). Це зміщує акцент у виробництві знань, а також впливає на узгодженість інших етапів інноваційного руху (наприклад, фактичне генерування, впровадження, консолідація, впровадження та поширення, а також їх регулярний аналіз). Тим часом потужний освітній комплекс є не лише базою для навчання, перепідготовки та стимулом для самоосвіти, а й науково–дослідним центром. Широке використання Інтернету та бібліотек різко знижує важливість переказу вчителем чужих відкриттів і підвищує роль спільної участі вчителя та учня у пошуку. Публічно доступні знання були розкриті, але диференціація між інформацією та доступом до неї зростає; Цінність опанування передової методології та здатності впроваджувати творчу діяльність зростає. Відповідно, позиція самої економіки знань у національному економічному комплексі та соціальний статус знань, що використовуються в економіці, є параметром стану та динаміки національної економіки загалом [6–9]. З часів Просвіт–

ництва та Високого Модерна суспільство звикло до ідеї благодетності знань і їх зв'язку з розвитком: як у цілому, так і до його складових (технічний, технологічний, соціально–економічний та ціннісно–смысловий прогрес). Однак вивільнення потужних руйнівних (і саморуйнівних) сил робить необхідним забезпечити шлях гуманізації суспільного життя та створити міцну моральну основу для подальшого розвитку світу. Водночас надспоживання і надмірне збагачення, як основи демонстрації влади та статусу в минулих епохах, намагаються створити дамбу на шляху до втілення творчого потенціалу універсальної праці. Ойкумена зберігається і розвивається силами моральної саморегуляції. Саме моральні ядра через традиції, основи та звичаї створюють, організовують і захищають суспільство та його економіку. Відповідно до кардинальних трансформацій практики, розвиток постнекласичної методології соціальних наук вимагає, перш за все, розуміння спектра продуктивного синтезу знань, отриманого за допомогою різних дослідницьких підходів і шкіл. Якість інструментально–функціональної та методологічної підтримки, що використовується для процесів моделювання та управління, перевіряється радикальністю соціально–економічних трансформацій та рівнем завдань, що стоять перед суспільством (і, відповідно, соціальними науками).

Після механізації, автоматизації та роботизації за людиною залишається те, що не підпадає під цей процес і сконцентровано навколо творчого розгортання її сутнісних сил; основне джерело вартості нині – творчий, перш за все інтелектуальний, потенціал, а не психофізичні зусилля співробітника, пріоритет стратегій розвитку – виробництво знань і ефективне застосування них, додана вартість розподіляється з урахуванням витрат виробника, демократизуються системоутворюючі відносини суспільства (праці, власності, управління), трансформується споживання, ліквідуються основи класичних форм відчуження. Конкурентоспроможність і успіх забезпечуються розвитком і реалізацією особистості і персоналізацією діяльності, а аж ніяк не нівелюванням людей і усередненням функцій. Актуалізація науково–інтелектуального потенціалу передбачає забезпечення конкретності загального праці, розширення використання умови розумного суспільства для реалізації конкретно–загального праці, нові грані сорезонування процесів ін-

дивідуалізації відповідно обдарованості кожного суб'єкта діяльності, а також соціалізації / акультурації – відповідно до суспільних умовами праці. Разом з тим, оскільки складна праця в умовах структуризації господарювання економікою знань має потенціал розгортання від колишнього, суспільно–випадкового, в конкретно–загальному положення, іманентні йому структури стимулювання не просто виходять на передній план, а теж можуть претендувати на рівень конкретно–загальних, орієнтуючи на адекватні зміни в матеріально–технічній базі та соціально–політичних відносинах. Тривалий час наука, культура і освіта були лише додатковими до продуктивної праці, проте вже промислова стадія розвитку кардинально змінила ставлення і вимоги до їх якості і ролі. Подальші ж трансформації вели до перетворення і освіти (самоосвіти) в безперервний процес, і науки в першу (провідну) продуктивну силу суспільства через положення безпосередньої продуктивної сили. Для вивільнення свого творчого потенціалу наука отримує характеристики постнекласичної, інтегруючи методи і можливості різних сфер знання.

Науково–інтелектуальний потенціал перетворюється в суспільне багатство при своїй актуалізації. Глибоко особистісний характер обдарованості відбивається в інтегральних якостях матеріального і духовного виробництва, в асоціації та кооперації діяльності зі створення і розповсюдження предметів культури, навичок і знань. Духовне, душевне, і інтелектуальна напруга, емоційне і раціональне вимірювання – елементи розвитку людини і всього суспільства, якими вони і присвоюються. Продуктивність на рівні як простого процесу праці, так і її матеріально–речових, соціально–економічних і соціально–ідеальних форм виробничої діяльності реалізується в результаті взаєморезонуючого поєднання ціннісно–вартісних визначеностей, співвідношення елементів виробництва суспільного багатства. Суспільно корисне розкриття науково–інтелектуального потенціалу передбачає наявність і розвиток його ціннісного підстави. Знання – найважливіший ресурс якості життя і успіху, а використання ціннісно–смыслових комплексів – вкрай ефективний напрямок забезпечення потрібного вектора змін у всьому діапазоні можливостей організації і управління. Якщо когнітивні здібності є одним із найважливіших чинників нової епохи, то організаційно–управ-

лінська діяльність є важливим напрямком її використання, перетворення інтелектуального потенціалу на справжній інтелектуальний капітал. Крім того, характер управління землею, капіталом і технологіями, особистість носія творчих схильностей і здібностей ставить нові вимоги, відмінні від попередньої «економіки на змінному капіталі». Зокрема, здатність залучати, організовувати, надавати та мотивувати персонал знаннями, потенціалом і навичками для їх застосування міцно виходить на передній план конкурентоспроможності [10–14]. Духовне виробництво, у ще більшій мірі, ніж матеріальне виробництво, передбачає розвиток самодіяльності, розвиток відмінностей між людьми у творчому потенціалі та здібностях. Стимулювання використання кадрових здібностей вимагає посилення гуманізації соціально-економічних відносин як напрямку інтелектуалізації відтворення; «Свобода від зовнішніх обов'язків, від турбот про шматок хліба і, звичайно, від почуття соціальної невпевненості – головна умова творчості. Дрібне регулювання..., нав'язування ідей і завдань, соціальна небезпека вбивають креативність, зводять її до рівня неконкурентоспроможності, а успіх у конкуренції – це закон виживання в ринковому середовищі» [15, с. 8]. Реалізація вимог інтелектуалізації та гуманізації, у свою чергу, передбачає масштабну зміну напрямку інвестицій із формуванням адекватного Суперпроєкту для розвитку культурного та цивілізаційного світу. Конкуренція між культурним і цивілізаційним світами виглядає як суперпроєкти між їхніми Суперпроєктами, які знаходяться на різних стадіях. По суті, існує боротьба не за прибуток як така, а за сфери впливу, за економічну владу (яку легко перетворити на ідеологічну та політичну). І це змінює як ставлення до соціальної динаміки, так і важливість різних інституцій. Відтепер немає потреби в стабільності попиту і пропозиції (навіпаки, стабільна нестабільність є природною для розвитку), але безумовно необхідна сталість інститутів і принципів права, умов страхування, кредиту, оподаткування, соціальної та політичної стабільності. Крім того, зміни, що відбуваються у глобальному масштабі, є незворотними, вони надають інвестиційному домінанту інноваційний характер. А спроби втекти від них лише ослаблюють їхні позиції.

Відповідно, особливе значення для прогресивних зрушень у соціальному капіталі набувають процеси формування груп людей (від менедже-

рів до висококваліфікованих фахівців, техніків і робітників), що працюють за допомогою знань (що отримує наукове обґрунтування в різних концепціях т.зв. когнітаріат, нового інтелектуального класу, *knowledge workers* і т.д.), що не тільки здатне трансформувати базу розвитку як економіки, так і всього суспільства, а й ставить нові завдання у сфері мотивації. В той же час, тенденції постмодернізації суспільства створюють основи для зміцнення в соціальних відносинах позицій представників «нового інтелектуального класу», які, як правило, мають інші ієрархії цінностей, широкий кругозір, більшу вимогливість до умов праці, їм присутні життєві та службові орієнтації, пов'язані з самоповагою, творчістю, самореалізацією, зростанням професіоналізму і т.п. Причому, з одного боку, зміст трудової діяльності, виходячи за межі формального контролю, посилює акцент на «патісіпатівності» у своїй організації, на відповідальному взаємодії з колом зацікавлених учасників (стейкхолдерів) – і, відповідно, поширена сьогодні модель корпорації орієнтована саме на варіант компанії учасників (*stakeholder's company*). З іншого боку, успіх інтелектуальної діяльності часто безпосередньо вимагає різноманіття професійних і загальнокультурних комунікацій, ще тісніше інтегрує в кооперативні зв'язки, виробничі та соціальні мережі, що не тільки сприяє подальшому наростанню соціального капіталу, а й трансформує його структуру. Послідовна концентрація ресурсних баз на вирішальних сферах і ключових структурах вимагає визначення точок розвитку, а також боротьби з корупцією та бюрократією, некомпетентністю та непрофесіоналізмом. Він розуміє це, наука має багаторівневий характер; Вплив багатьох наукових ідей проявляється у соціальній практиці опосередковано і не одразу. Однак наукові досягнення можуть суттєво впливати на економічну практику, маючи далеко не лише неекономічний характер. Серед технологій ефективного управління м'яко інтегрованими організаційними структурами, наприклад, різноманітність аспектів розподілу кластерів нині досить розвинена у великому діапазоні [16–27]. Прискорений розвиток об'єктивно підкреслює творчий потенціал формування наукових, освітніх та промислових кластерів із ядром аналітичних центрів. Відповідно, використання історичної можливості «обігнати без наздоганання», яку на-

дає епоха вимушених глобальних трансформацій, вимагає термінових заходів для створення комплексу державної та регіональної підтримки «точок зростання», насамперед у вигляді науково-освітньо-виробничих кластерів із власними аналітичними центрами. Навпаки, акцент на силовині, їжі та інфраструктурі може збільшити залежність від зовнішніх центрів влади. Для нової модернізації необхідне: поглиблений розвиток галузей і галузей передових технологічних структур, перенаправлення коштів у інтелектуально-інтенсивні сфери, впровадження регуляторів для збереження ресурсів і зниження цін (через податкові пільги, кредитні важелі), зменшення штучного навантаження на довілля та самих людей. Спроба впровадити підхід «усім сестрам по сергам», підтримуючи всіх потроху, є і марною, і нереалістичною, оскільки це уповільнює запізнені структурні зміни. Відповідно, лише деякі існуючі науково-виробничі комплекси розвиватимуть свої науково-освітні та виробничі кластери високого рівня; більшість можна реабілітувати лише в окремих лініях і вузлах, але не в цілому. Водночас, концентруючи значну частину дослідницького потенціалу, університетська наука іноді дає надзвичайно незначний науковий результат, який можна застосувати в економіці. Оптимізація прискореного розвитку передбачає активацію державно-приватного партнерства як механізму підтримки єдності культурно-цивілізаційного світу, останнього творчого вектора гармонії інтересів у ньому. Ефективне використання інвестиційного механізму інновацій вимагає: 1) методів підвищення продуктивності проекту, 2) підготовлених кадрів, 3) навичок роботи з інвесторами, 4) покращення внутрішньої організаційної та інвестиційної структури. Майбутнє кожного з аналітичних центрів визначається, перш за все, методологічною грамотністю та виключно індивідуальним талантом їхніх співробітників. Відповідно, найуспішнішою сферою інвестування є люди: їхній вибір, розміщення, розвиток. Звісно, потрібна інноваційна орієнтація інвестиційної діяльності. Водночас реалізація можливостей періоду трансформації вимагає рішучого акценту на якості послуг експертного рівня, які надають аналітичні центри як у теорії, так і на практиці. Державна допомога у цьому випадку має здійснюватися як у адміністративній, так і в програмній формі. У першому випадку вводить-

ся пряме субсидоване фінансування. На підставі другого патенту видаються преференційні митні, податкові та інші патенти «для завдання». Забезпечення територіальної концентрації зусиль також є ефективним. Мета регулювання непрямих інвестицій – стимулювати інновації та створювати сприятливе середовище для інновацій. З цією метою заходи з лібералізації податкового та амортизаційного режиму, створення адекватної соціальної, фінансової, технічної та технологічної інфраструктури, а також формування пріоритетів імпорту та експорту на підтримку аналітичних центрів є продуктивними. Футуро-діагностика переконливо показує: звісно, можна спробувати дотримуватися того чи іншого пріоритету. Наприклад, обирати інтеграцію в іноземні структури або, навпаки, захищати реальний суверенітет. Але ці шляхи вимагають різних комплексів структур і функцій, орієнтованих на абсолютно різні підходи до державного будівництва та промислової політики, вибору та узгодження сил і засобів. Локальні проксі-конфлікти можуть стати порогом глобальної катастрофи. А злі наміри та некомпетентність відкривають шлях до наймізантропічніших сценаріїв. Зміна вимог до освіти є функцією життєвих трансформацій.

Є відмінності в керованості і використанні різноякісних впливів в конкретних культурно-цивілізаційних світах, що впливає на характер бажаних регуляторів і ступінь уразливості реформ. Істотно в цьому контексті також, що більш / менш відкриті / закриті соціокультурні системи характеризуються різницею ритмів і коливань, формують відмінності в циклах. Більш / менш відкриті / закриті соціокультурні системи / цілісності тяжіють до більш / менш агресивної / консервативної поведінки (у тому числі, в процесі полілогу). Відповідно, підвищення агресивності (моментів експансії) веде до підвищення темпів старіння системи, підсилює її перенапруження. Цикли змін накладаються на ритмічні властивості історичного розвитку, підвищуючи або послаблюючи сприйнятливість до новизни. При тому з кожного класу моделей (традиційних, модерних, постмодерних) життєустрою і розвитку конкретний культурно-цивілізаційний світ може отримати свою конкретику відповідно як своїм ціннісно-смісловим комплексів, так і динаміці трансформації. Посилення тенденцій постмодерну для забезпечення керованості моделей життєдіяльності і розвитку означає, зокрема,

орієнтацію ресурсних баз і методологій організації забезпечення соборності і досягнення суспільної ефективності в соціально–економічній середовищі не системи, а цілісності – з комплексом притаманних їй характеристик. Підвалини ж для суспільної злагоди зміцнюються продуктивними можливостями загальногромадянського діалогу і державно–приватного партнерства. Розчленування історично сформованої органічної цілісності культурного і цивілізаційного світу, як правило, призводить до: абсолютного і відносного збіднення робітничого як у ньому, так і в глобальному масштабі, кривавої внутрішньоособної боротьби замість попереднього партнерства (або навіть братерського) взаємозв'язку ізольованих фрагментів, перетворення власності роз'єднаних частин на більш–менш легку здобич для конкурентів, геостратегічного дисбалансу, безконтрольного егоїзму та деградації залишкового протилежного центру тощо. Відповідно, неорганічний характер трансформацій і роль історичних випадковостей зростають. Характеристики системної кризи та катастрофізму посилюються. Тим часом людство наблизилось до кардинальної роздоріжжя на своєму шляху. Щодо готовності сприймати і жити згідно з правилами нової реальності, існує кардинальна різниця між інноваційними (у науковій, технічній, соціальній тощо сферах) і «замороженими» країнами. Горизонт планування розвитку наукових, освітніх і виробничих систем не повинен включати морально неповноцінні варіанти змін. Вузька егоїстична маніпуляція самовідреченням і самопожертвуванням як протилежністю аморалізму не повинна бути дозволена. Привабливість «логіки абсурду» полягає в нав'язанні патологій як норми, у резорбції норми. Насправді нормальним є те, що подається як аномалія, відмінність від буржуазності, але аж ніяк не збочення загалом. Міжпарадигмальний перехідний період сприяє пошуку оптимальних соціально–економічних рішень і специфічних організаційних форм, які забезпечують гідне використання потенціалу у конкуренції. Незалежність від нав'язаних чужих стереотипів, підходів, монетарних систем і союзів влади є умовою здатності приймати рішення в інтересах власного народу.

Отже, перегляд практичних і теоретичних основ є важливим фактором поєднання безперервності та інновацій у розвитку: якщо національні держави запізняться або не здатні створити і

підтримувати суспільний порядок у нових умовах, монополії, насамперед цифрові гіганти, які зросли разом із Заходом, зроблять це (у власних інтересах). Підхід, який нав'язують фаворити минулої соціальної парадигми, полягає у розумінні демократії як сили міжнародних корпорацій (насамперед «великої цифри») через глобалістську «ліво–ліберальну» програму. Наприклад, одним із небезпечних стандартних засобів руйнування ідеологій, хаотизації суспільства та підпорядкування населення і держави диктатурі панівних егоїстичних інтересів є тоталітарна концепція псевдо–лібералізму (радикально відмінна від лібералізму, що освітлював світанок високої модерності). У свою чергу, використання «страшил» «боротьби за клімат», «зеленої економіки», «альтернативних джерел» розглядається як правдоподібний привід, що приховує механізми гальмування та стримування. Природа єдності внутрішньої структури та світового порядку, що виникає під час переходу до нової соціальної парадигми, сама по собі не прирікає на хаос і безглуздість, а вимагає концептуальних і методологічних знань і адекватності сприйняття. Більше того, перехоплення історичної ініціативи викликає патріотичний підйом. Водночас розвиток є необхідною умовою для забезпечення громадської безпеки; З кардинальними змінами цієї епохи параметри соціокультурного втілення суспільства мають змінюватися так само радикально. Суспільство веде від стану соціальної системи до несистемної цілісності, а отже, від жорсткості до гнучкості, від маси до компактності, від детермінізму технологій до вибору технологій, від визначеності організаційних меж до їх розмивання та мобільності. Створюються передумови для зникнення жорсткого поділу на рішення тих, хто приймає і виконує, адміністраторів і виконавців, священну та профанну/просту культуру. З одного боку, потенціал вибору людини зростає аж до прагнення «втечі від свободи». Особливості народження не прирікають тебе на певний життєвий шлях. Кожен може отримати можливість обрати з калейдоскопу епох, мозаїки підходів і світоглядів, що близька йому. Розвиток особистості та персоналізація, замість рівняння людей і усереднення функцій, стають провідним чинником ефективних соціальних технологій у впровадженні публічних комунікацій. З іншого боку, зростає і відчужуючі сили. Більше того, ра–

зом із ядром соціального багатства вони переходять до духовного життя, на початковому етапі епохи – до інтелектуальних творчих здібностей. Духовна, ментальна та інтелектуальна напруга, їхні емоційні та раціональні виміри є елементами не лише психічного формування індивіда, а й соціокультурної основи конкуренції культурно–цивілізаційних світів.

Висновки

Отже формування економіки знань сьогодні – необхідність збереження своєї соціокультурної ідентичності, незалежності свого культурно–цивілізаційного світу. Підґрунтям стратегічного курсу стає опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого якраз й закладає структурна перебудова економіки. Оскільки в світовому експорті велике значення мають готові вироби, а їх переважна частина припадає на промислово розвинуті країни, останні в договірному порядку визначають порядок обміну наукомісткою продукцією. Проте економіка, що базується на знаннях, суттєво змінює звичні для індустріальних і доіндустріальних циклів трудові та організаційно–управлінські ієрархії: по–перше, її результати більше залежать від застосування інноваційних ідей, ніж від фізичної сили, спритності або витривалості. По–друге, використання високих технологій важливіше, ніж переробка сировини або дешевизна робочої сили. Інноваційний процес, що ґрунтується на творчому підході до праці, взагалі вимагає ініціативного, висококваліфікованого, високомотивованого працівника, якого систематично залучають до прийняття управлінських і технологічних рішень. Однак саме від інтелігенції (її зацікавленості, результатів діяльності, вектору пошуків) при становленні економіки знань залежить майбутнє. Спроби ж надмірної абсолютизації простого витрачання мускульної енергії, виконавської діяльності – очевидні атавізми часів до науково–технічної революції. Відповідно, економіка знань трансформує вимоги до якості механізмів виробництва та управління.

Отже, новий фронтір відображає особливості нового циклу розвитку. Характерні риси його інноваційно–синергетичної природи зосереджені на кумулятивному відображенні нових умов у структурно–процедурних організаційно–управлінських рішеннях. Прискорення обробки та впровадження знань у промислове використан-

ня є об'єктивною необхідністю для прискореного соціально–економічного зростання. Зокрема, здатність залучати, організовувати, надавати та мотивувати персонал знаннями, потенціалом і навичками для їх застосування виходить на передній план конкурентоспроможності. Серед технологій управління м'яко інтегрованими організаційними структурами, наприклад, розподіл кластерів зараз досить ефективний. Прискорений розвиток об'єктивно підкреслює формування наукових, освітніх та промислових кластерів із ядром аналітичних центрів. Очевидно, що місце на «шкалі розвитку» – це не стільки оцінка досягнень у певних сферах, що наближаються до соціального ідеалу, скільки всебічне розкриття потенціалу соціальних форм відповідно до природи соціальної сутності парадигми. Модернізація існуючої інфраструктури та завершення/створення адекватної інформаційної інфраструктури є важливими передумовами для прискорення застосування знань. Захист від бюрократії, корупції, кумівства та бюрократії є основними чинниками звільнення творчої діяльності. Підвищення соціальної відповідальності державних топ–менеджерів за ситуацію та динаміку залучення, розміщення та мотивації інтелектуального капіталу є елементом раціоналізації економічної поведінки.

Список використаних джерел:

1. Bowden B. Frontiers – Old, New, and Final // European Legacy. 2020. Vol. 25. № 6. P. 671–686.
2. Україна у вимірі економіки знань / За ред. В.М. Гейця 2006. К.: Основа. 592 с.
3. Данг Суан Хоан, Тютюнникова С.В. Цифрова трансформація як глобальний тренд світової економіки // Topical Issues of the Development of the World Economy and International Cooperation: Intern. Scient. and Pract. Internet Conf. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/en/issue/view/42>
4. Shedyakov V.E. The frontier of the modern and the future: the movement of the possible and the worthy // Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of VIII Intern. Scient. & Pract. Conf. Boston, 2025. P. 189–195. DOI: 10.36074/logos–05.09.2025.032
5. Shedyakov V.E. Dynamics of the post–global frontier: traditions and innovations, savings and development, economic and spiritual // Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements: Proceed. of VIII Intern. Scient. & Pract. Conf. Stockholm,

2025. P. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-05.09.2025>

6. Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний. М: Логос, 2010. 248 с.

7. Спицын Е. Полная деградация общества. Для кого современная демократия? // Когнитивное мышление. 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PnygYAktUr8>

8. Интеллект на грани исчезновения? Узнайте, что происходит! // За пределами разума. 2025. URL: https://www.youtube.com/watch?v=R4QTF_16ykU&ab_channel=%D0%97%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%83%D0%BC%D0%B0

9. Шедяков В. Навіщо нам враховувати світові тенденції до формування економіки знань // Економіст. 2013. URL: <http://ua-ekonomist.com/3224-navscho-nam-vrahovuvati-svtov-tendencyi-do-formuvannya-ekonomiki-znan.html>

10. Фёдоров С.Ф. Сущность и специфические особенности наукоёмких отраслей // Креативная экономика. 2009. № 12 (36). С. 50–53.

11. Technology and innovation report. Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development. United nations conference on trade and development (UNCTAD). United Nations Publication, 2018.

12. Вассерман А. Научная жизнь в эпоху клипового мышления: как сделать знание вирусным? // Diploatrutube. 2025. URL: https://www.youtube.com/watch?v=pwfnRyJ_Eso

13. Shedyakov V.E. Is knowledge management in a networked society for the benefit of humans or for profit increasing? // The driving force of science and trends in its development: Proceed. of IX Intern. Scient. and Theor. Conf. London, 2025. P. 33–40. DOI: 10.36074/scientia-17.10.2025

14. Шедяков В.Е. Научно-интеллектуальный потенциал в составе общественного богатства // Интеллект XXI. 2018. № 5. С. 148–153.

15. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988. 368 с.

16. Морозова Е.В., Мирошниченко И.В., Рябенко Н.А. Фронтір мережевого суспільства // Мировая экон. и междунар. отношения. 2016. № 60. Ч. 2. С. 83–97.

17. Спицын Е. Откуда у нас столько взялось экспертов-историков? Кто пишет исторические книги? // Когнитивное мышление. 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=a4F91hEd4eM>

18. Щербак Д.С. (2011). Повышение качества управления наукоёмким производством в условиях нового технологического уклада. Век качества, (3), 20–26.

19. Шедяков В.Е. Продуктивний потенціал застоювання концепції інтелектуального капіталу: особливості, можливості та обмеження в українських умовах // Наука та наукознавство. 2012. № 2. С. 35–42.

20. Шедяков В.Е. Эффективное управление сквозь призму создания умной экономики // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7 (2). С. 18–22.

21. Shedyakov V. Organizational–managerial work during transformations’ processes // National and international imperatives of ensuring sustainable development of socio–economic and ecological systems in the face of structural transformation / Higher School of Security and Economics. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2024. P. 94–108. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14537820>

22. Шедяков В.Е., Шедякова Т.Е. Управляющие и управление в инновационно-синергетической парадигме развития // Регіональне самоврядування: проблеми реалізації владних відносин. Соціальні процеси в регіонах України: Матер. Міжнар. наук.–практ. конф. Харків, 1994. С. 134–135.

23. Шедяков, В.Е. (2019). Усиление социальной ответственности государственных топ-менеджеров – условие успеха межпарадигмального перехода // Наук. вісник УжНУ. Міжнар. екон. відносини та світове госп. № 23. Ч. 2. С. 137–141.

24. Шедяков, В.Е. Стимулювання в системі управління працею на тлі формування в глобальному масштабі економіки знань // Економіка XXI сторіччя: проблеми та шляхи їх вирішення / За заг. ред. Г.О. Дорошенко, М.С. Пашкевич; М–во освіти і науки України; Харк. ін–т фінансів; Нац. гірн. ун–т. Д.: НГУ, 2014. С. 379–388.

25. Шедяков В.Е. Кластеры как локомотивы социально-экономического развития. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects / By ed. S. Smerichevska. Poznan: WSPA, 2020. P. 129–143.

26. Шедяков В.Е. Формирование кластеров развития и среды трансформаций в стратегии перемен // Innovation Potential: State, Cluster, Enterprise: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Lisbon, 2019. P. 37–39.

27. Шедяков В.Е. Развитие образовательно-научно-производственных кластеров – основа конкурентоспособности в условиях усиления роли экономики, основанной на знаниях // Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гума–

нітарний виміри: Матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. Кропивницький, 2017. С. 232–235.

References:

1. Bowden, B. (2020). *Frontiers – Old, New, and Final. European Legacy*, (25 – 6), 671–686.
2. Heyets', V.M. (ed.). (2006). *Ukrayina u vymiri ekonomiky znan'*. [Ukraine in the dimension of the knowledge economy]. K.: Osnova. (in Ukrainian)
3. Danh Suan Khoan, Tyutyunnykova, S.V. (2022). *Tsyfrova transformatsiya yak hlobal'nyy trend svitovoy ekonomiky*. [Digital transformation as a global trend of the world economy]. (in Ukrainian) *Topical Issues of the Development of the World Economy and International Cooperation: Intern. Scient. and Pract. Internet Conf.* URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/en/issue/view/42>
4. Shedyakov, V.E. (2025). The frontier of the modern and the future: the movement of the possible and the worthy. *Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of VIII Intern. Scient. & Pract. Conf. Boston*, 189–195. DOI: 10.36074/logos-05.09.2025.032
5. Shedyakov, V.E. (2025). Dynamics of the post-global frontier: traditions and innovations, savings and development, economic and spiritual. *Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements: Proceed. of VIII Intern. Scient. & Pract. Conf. Stockholm*, 66–72. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-05.09.2025>
6. Bekhmann, G. (2010). *Sovremennoye obshchestvo: obshchestvo riska, informatsionnoye obshchestvo, obshchestvo znaniy*. [Modern society: risk society, information society, knowledge society]. M.: Logos (in Russian)
7. Spitsyn, E. (2025). *Polnaya degradatsiya obshchestva. Dlya kogo sovremennaya demokratiya?* [Complete degradation of society. For whom is modern democracy?] (in Russian) *Kognitivnoye myshleniye*. (in Russian) URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PnygYAktUr8>
8. *Intellekt na grani ischeznoveniya? Uznayte, chto proiskhodit!* [Intelligence on the Verge of Extinction? Find Out What's Happening!] (in Russian) (2025). *Za predelami razuma* URL: https://www.youtube.com/watch?v=R4QTF_16ykU&ab_channel=%D0%97%D0%BO%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BO%D0%B7%D1%83%D0%BC%D0%BO
9. Shedyakov, V. (2013). *Navishcho nam vrakhovuvaty svitovi tendentsiyi do formuvannya ekonomiky znan'*. [Why should we take into account global trends in the formation of a knowledge economy]. (in Ukrainian) *Ekonomist* URL: <http://ua-ekonomist.com/3224-navshcho-nam-vrakhovuvaty-svtov-tendentsiyi-do-formuvannya-ekonomki-znan.html>
10. Fedorov, S.F. (2009). *Sushchnost' i spetsificheskiye osobennosti naukoymkikh otrasley*. [The essence and specific features of knowledge-intensive industries]. *Kreativnaya ekonomika*, (12 / 36), 50–53. (in Russian)
11. *Technology and innovation report. Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development. United nations conference on trade and development (UNCTAD). United Nations Publication*, 2018.
12. Vasserman, A. (2025). *Nauchnaya zhizn' v epokhu klipovogo myshleniya: kak sdelat' znaniye virusnym*. [Scientific life in the era of clip thinking: how to make knowledge viral?] (in Russian) *Diploatrutube*. URL https://www.youtube.com/watch?v=pwfnRyJ_Eso
13. Shedyakov, V.E. (2025). Is knowledge management in a networked society for the benefit of humans or for profit increasing? The driving force of science and trends in its development: *Proceed. of IX Intern. Scient. and Theor. Conf. London*, 33–40. DOI: 10.36074/scientia-17.10.2025
14. Shedyakov, V. E. (2018). *Nauchno-intellektual'nyy potentsial v sostave obshchestvennogo bogatstva*. [Scientific-intellectual potential as part of public wealth]. (in Russian) *Intelekt*, (5), 148–153.
15. Uotermen, R. (1988). *Faktor obnoveniya. Kak sokhranyayut konkurentosposobnost' luchshiye kompanii*. [The Renewal Factor: How the Best Companies Stay Competitive]. M.: Progress. (in Russian)
16. Morozova, E.V., Miroshnichenko, I.V., Ryabchenko, N.A. (2016). *Frontir setevogo obshchestva*. [Frontier of the network society.] (in Russian) *Mirovaya ekon. i mezhdunar. otnosheniya*, (60 – 2), 83–97.
17. Spitsyn, E. (2025). *Otkuda u nas stol'ko vzyalos' ekspertov-istorikov? Kto pishet istoricheskiye knigi?* [Where did we get so many expert historians? Who writes history books?] (in Russian) *Kognitivnoye myshlenie*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=a4F91hEd4eM>
18. Shcherbakov, D.S. (2011). *Povysheniye kachestva upravleniya naukoymkim proizvodstvom v usloviyakh novogo tekhnologicheskogo uklada*. [Improving the quality of management of knowledge-intensive production in the context of the new technological order.] (in Russian) *Vek kachestva*, (3), 20–26.
19. Shedyakov, V.E. (2012). *Produktyvnyy potentsial zastosuvannya kontseptsiyi intelektual'noho kapitalu: osoblyvosti, mozhlyvosti ta obmezheniya v ukrayins'kykh*

umovakh. [Productive potential of applying the concept of intellectual capital: features, opportunities and limitations in Ukrainian conditions]. *Nauka ta naukoznavstvo*, (2), 35–42. (in Ukrainian)

20. Shedyakov, V.E. (2016). *Effektivnoye upravleniye skvoz' prizmu sozdaniya umnoy ekonomiki*. [Effective management through the prism of creating a smart economy.] (in Russian), *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova. Ekonomika*, (21 – 7 / 2), 18–22.

21. Shedyakov, V. (2024). Organizational–managerial work during transformations' processes. National and international imperatives of ensuring sustainable development of socio–economic and ecological systems in the face of structural transformation / Higher School of Security and Economics. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 94–108. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14537820>

22. Shedyakov, V.E., Shedyakova, T.E. (1994). *Upravlyayushchiye i upravleniye v innovatsionno–sinergeticheskoy paradigme razvitiya*. [Managers and management in the innovative–synergetic development paradigm.] (in Russian) *Rehional'ne samovryaduvannya: problemy realizatsiyi vladnykh vidnosyn. Sotsial'ni protsesy v rehionakh Ukrayiny*: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Kharkiv, 134–135.

23. Shedyakov, V.E. (2019). *Usileniye sotsial'noy otvetstvennosti gosudarstvennykh top–menedzherov – usloviye uspekha mezhpardigmal'nogo perekhoda*. [Strengthening the social responsibility of government top managers is a condition for the success of the interparadigm transition.] (in Russian) *Nauk. visnyk UzhNU. Mizhnar. ekon. vidnosyny ta svitove hosp.*, (23 – 2), 137–141.

24. Shedyakov, V.E. (2014). *Stymulyuvannya v systemi upravlinnya pratsyu na tli formuvannya v hlobal'nomu masshtabi ekonomiky znan'*. [Stimulation in the labour management system against the background of the formation of a knowledge economy on a global scale.] *Ekonomika XXI storichchya: problemy ta shlyakhy yikh vyreshennya* / Doroshenko, H.O., Pashkevych, M.S. (zah. red.); M–vo osvity i nauky Ukrainy; Khark. in–t finansiv; Nats. hirn. un–t. D.: NHU, 379–388. (in Ukrainian)

25. Shedyakov, V.E. (2020). *Klastery kak lokomotivy sotsial'no–ekonomicheskogo razvitiya*. [Clusters as locomotives of socio–economic development]. (in Russian) *Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects* / Smerichevskaya, S. (ed.). Poznan: WSPIA, 129–143.

26. Shedyakov, V.E. (2019). *Formirovaniye klasterov razvitiya i srediye transformatsiy v strategii peremenn.* [Formation of development clusters and transformation environments in change strategies.] (in Russian) *Innovation Potential: State, Cluster, Enterprise: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Lisbon*, 37–39.

27. Shedyakov, V.E. (2017). *Razvitiye obrazovatel'no–nauchno–produktivnykh klasterov – osnova konkurentosposobnosti v usloviyakh usileniya roli ekonomiki, osnovannoy na znaniyakh*. [Development of educational, scientific and industrial clusters – the basis for competitiveness in the context of the increasing role of the knowledge–based economy.] (in Russian) *Nauk. poshuky u III tysyacholitti: sotsial'nyy, pravovyy, ekon. ta humanist. vymiry*: Mater. II Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Kropyvnyts'kyi, 232–235.

Дані про автора

Шедяков Володимир Євгенович,

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2779-3736>

e–mail: shedyakov1@gmail.com

Data about the author

Vladimir Shedyakov,

Doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, Freelancer scientist

e–mail: shedyakov1@gmail.com

Надходження статті до редакції 16.03.2026

Прийнято до друку 26.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

Модернізація систем оплати праці в будівництві: інноваційні підходи та механізми стимулювання персоналу

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування будівельної галузі України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням вартості ресурсів та необхідністю післявоєнної відбудови, особливого значення набуває ефективна система оплати праці. Традиційні підходи до формування заробітної плати в будівництві часто не відповідають сучасним викликам, не забезпечують належного рівня мотивації працівників і не сприяють підвищенню продуктивності праці. У зв'язку з цим актуалізується потреба у модернізації систем оплати праці на основі інноваційних підходів, що враховують гнучкість, результативність, цифровізацію управлінських процесів та індивідуалізацію стимулювання персоналу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо модернізації систем оплати праці на будівельних підприємствах із використанням інноваційних механізмів стимулювання персоналу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема:

- методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності та еволюції систем оплати праці;
- порівняльний аналіз – для оцінки традиційних та інноваційних форм оплати праці;
- економіко–статистичні методи – для аналізу показників ефективності праці;
- метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямів стимулювання персоналу;
- моделювання – для формування удосконаленої системи оплати праці.

Результати дослідження. У роботі визначено ключові недоліки існуючих систем оплати праці в будівництві, зокрема їх низьку гнучкість, слабкий зв'язок із результатами діяльності та обмежене використання нематеріальних стимулів. Обґрунтовано необхідність переходу до інноваційних моделей оплати праці, що поєднують тарифні та безтарифні підходи, враховують індивідуальний внесок працівника та результати командної роботи. Запропоновано механізм інтеграції KPI–орієнтованих систем, гнучких бонусних програм, а також цифрових інструментів управління оплатою праці. Розроблено модель модернізованої системи оплати праці, що сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу.

Галуззю застосування результатів є будівельні підприємства різних форм власності, девелоперські компанії, підрядні організації, а також органи державного управління та професійні об'єднання у сфері будівництва при формуванні політики оплати праці.

Висновки. У результаті дослідження доведено, що модернізація систем оплати праці є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств. Впровадження інноваційних підходів до стимулювання персоналу забезпечує посилення мотивації, зростання продуктивності праці та покращення якості виконання робіт. Запропоновані підходи дозволяють адаптувати систему оплати праці до сучасних економічних умов та підвищити конкурентоспроможність підприємств галузі.

Ключові слова: оплата праці, будівельні підприємства, стимулювання персоналу, мотивація, інноваційні підходи, KPI, продуктивність праці, ефективність, модернізація систем управління.

MYROSLAVA ZINCHENKO

Modernization of wage systems in construction: innovative approaches and mechanisms for personnel incentives

Relevance of the research topic. In the current conditions of the functioning of Ukraine's construction industry, characterized by a high level of uncertainty, a shortage of qualified personnel,

rising resource costs, and the need for post-war reconstruction, an effective wage system becomes of particular importance. Traditional approaches to wage formation in construction often do not meet modern challenges, fail to ensure an adequate level of employee motivation, and do not contribute to increased labor productivity. In this context, the need to modernize wage systems based on innovative approaches that take into account flexibility, performance orientation, digitalization of management processes, and individualization of personnel incentives becomes increasingly relevant.

The aim of the study is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for the modernization of wage systems at construction enterprises using innovative mechanisms of personnel incentives.

Research methods.

The study employs general scientific and special methods, in particular:

- methods of theoretical generalization and system analysis – to examine the essence and evolution of wage systems;
- comparative analysis – to evaluate traditional and innovative forms of wage payment;
- economic and statistical methods – to analyze indicators of labor efficiency;
- expert assessment method – to determine priority directions of personnel incentives;
- modeling – to design an improved wage system.

Research results. The study identifies key shortcomings of existing wage systems in construction, including low flexibility, weak linkage to performance results, and limited use of non-material incentives. The necessity of transitioning to innovative wage models that combine tariff and non-tariff approaches, take into account individual employee contributions, and reflect team performance results is substantiated. A mechanism for integrating KPI-based systems, flexible bonus programs, and digital tools for wage management is proposed. A model of a modernized wage system is developed, aimed at improving productivity and personnel motivation.

Scope of application of the results includes construction enterprises of various ownership forms, development companies, contracting organizations, as well as public administration bodies and professional associations in the construction sector when forming wage policy.

Conclusions. The study demonstrates that the modernization of wage systems is a necessary condition for improving the efficiency of construction enterprises. The implementation of innovative approaches to personnel incentives enhances motivation, increases labor productivity, and improves work quality. The proposed approaches allow adaptation of wage systems to current economic conditions and strengthen the competitiveness of enterprises in the industry.

Keywords: wages, construction enterprises, personnel incentives, motivation, innovative approaches, KPI, labor productivity, efficiency, modernization of management systems.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток будівельної галузі України відбувається в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів, структурних трансформацій ринку праці та необхідності масштабної післявоєнної відбудови. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного функціонування систем оплати праці на будівельних підприємствах. Наявні підходи до організації заробітної плати переважно базуються на традиційних тарифних і відрядних формах, які не враховують повною мірою сучасні вимоги до гнучкості, результативності та індивідуалізації стимулювання працівників.

Однією з ключових проблем є недостатній зв'язок між рівнем оплати праці та кінцевими результатами діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому. Це знижує мотивацію персоналу, стримує зростання продуктивності праці та негативно впливає на якість виконання будівельних робіт. Крім того, спостерігається обмежене використання інноваційних інструментів стимулювання, зокрема систем, орієнтованих на ключові показники ефективності (KPI), гнучких бонусних механізмів та цифрових рішень в управлінні персоналом.

Водночас будівельна галузь характеризується високою трудомісткістю, значною часткою тим-

часових працівників і проектним характером діяльності, що ускладнює формування ефективної та справедливої системи оплати праці. Невирішеними залишаються питання адаптації систем винагороди до умов нестабільного попиту, інфляційних коливань і дефіциту кваліфікованих кадрів.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у науковому обґрунтуванні та розробці інноваційних підходів до модернізації систем оплати праці в будівництві, які б забезпечували підвищення мотивації персоналу, ефективності використання трудових ресурсів і конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оплати праці активно обговорюються і досліджуються вітчизняними науковцями, такими, як: О. Поліщук, О. Сяська, О. Савченко [1]; Н. Правдюк, Л. Козловська [2]; Б. Вапнярчук [3]; Т. Красюк [4]; Н. Головач, Н. Василець [5]; О. Грішнова, Д. Марковець [6]; А. Колот, О. Герасименко [7]; Г. Качан, І. Петрова, О. Балика [8]; Л. Згалат–Лозинська, В. Шовківська, А. Козлова [9]; О. Шемінов [10]; І. Кравченко, А. Ткачук [11] та ін. Дослідження цих авторів охоплюють трансформацію систем оплати праці під впливом воєнних умов, цифровізації та змін на ринку праці, акцентуючи увагу на необхідності гнучких, адаптивних і соціально орієнтованих підходів. Водночас значна увага приділяється забезпеченню справедливості винагороди, розвитку людського капіталу та врахуванню галузевої специфіки, зокрема у будівництві.

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів удосконалення систем оплати праці на будівельних підприємствах з урахуванням сучасних економічних умов, зокрема викликів воєнного часу, та обґрунтування напрямів підвищення їх ефективності.

Формулювання цілей статті полягають у аналізі сучасних підходів до організації оплати праці на будівельних підприємствах, виявленні їх недоліків

в умовах нестабільності, а також обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо їх удосконалення та підвищення мотиваційної ефективності.

Виклад основного матеріалу. Розвиток систем оплати праці на будівельних підприємствах України у 2020–2026 рр. відбувався під впливом комплексу макроекономічних, інституційних та кризових факторів, серед яких ключову роль відіграли пандемія COVID–19, повномасштабна війна, інфляційні процеси та структурні зміни на ринку праці. У зазначений період відбулося суттєве трансформування підходів до формування заробітної плати, що проявилось у переході від стабільних тарифних систем до більш гнучких моделей стимулювання.

У 2020–2021 рр. будівельна галузь функціонувала в умовах помірного економічного зростання та поступового підвищення рівня заробітних плат. Водночас уже у 2022 р. внаслідок воєнних дій відбулося різке скорочення обсягів будівництва, що супроводжувалося частковою втратою робочої сили та деформацією ринку праці.

Починаючи з 2023 р., спостерігається відновлення галузі, що супроводжується стрімким зростанням попиту на будівельні кадри та відповідним підвищенням заробітної плати. Загальні тенденції розвитку систем оплати праці у будівельній галузі впродовж 2020–2026 рр. відображає реальні трансформації на ринку праці та ефективність функціонування галузі табл. 1.

Як видно з табл. 1, у 2020–2021 рр. рівень оплати праці залишався відносно низьким, що було зумовлено обмеженням попитом на робочу силу та нестабільністю економіки. Водночас уже у 2023–2026 рр. спостерігається різке зростання заробітної плати, що пояснюється: дефіцитом кваліфікованих кадрів; активізацією відбудови інфраструктури; підвищенням конкуренції між роботодавцями; інфляційними процесами.

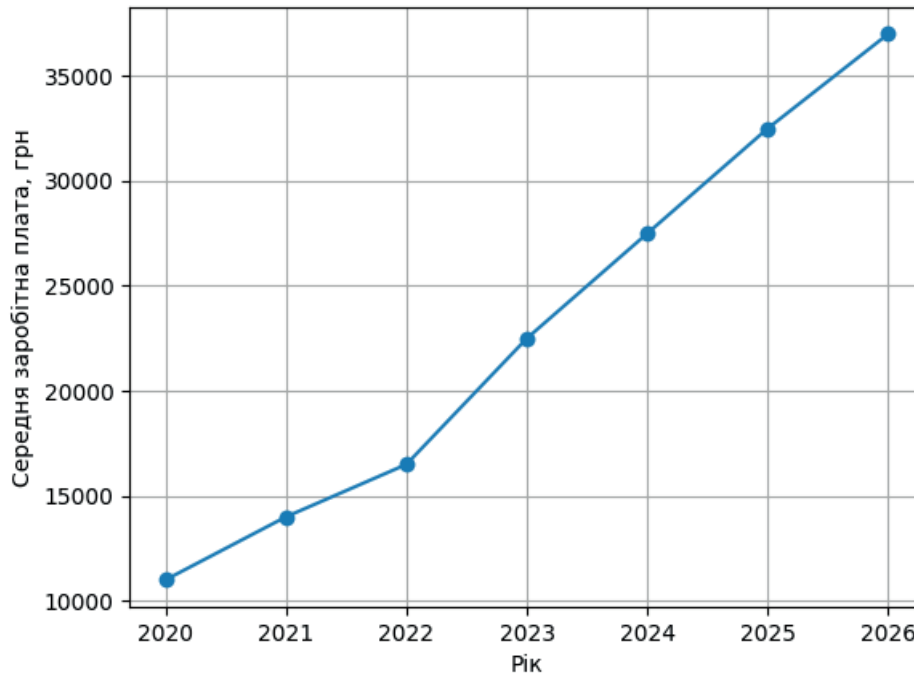
Аналізуючи динаміку середнього рівня заробітної плати у будівництві її внутрішню структуру,

Таблиця 1. Динаміка середньої заробітної плати у будівництві України (2020–2026 рр.)

Рік	Середня зарплата, грн	Темпи зростання, %
2020	10 500–12 000	–
2021	13 000–15 000	+20–25
2022	15 000–18 000	+10–15
2023	20 000–25 000	+30–40
2024	25 000–30 000	+20
2025	30 000–35 000	+15–20
2026	35 000–39 000	+15–20

Джерела: узагальнено за даними аналітики ринку праці та платформ працевлаштування [14]

Динаміка середньої заробітної плати у будівництві України (2020–2026)

**Динаміка середньої заробітної плати у будівництві України (2020–2026)**

зокрема галузеву та професійну диференціацію, можна виявити особливості розподілу доходів між різними категоріями працівників табл. 2.

Наведені дані свідчать про значну диференціацію оплати праці залежно від: рівня кваліфікації; складності робіт; відповідальності; управлінських функцій.

Найвищі доходи отримують управлінські та інженерні кадри, тоді як робітничі професії демонструють стабільне, але менш значне зростання.

Розглянута професійна диференціація оплати праці потребує подальшого поглиблення через аналіз зовнішніх макроекономічних та інституційних чинників впливу, серед яких визначальним є воєнний фактор, що спричинив структурні зрушення на ринку праці, загострення дефіциту кваліфікованих кадрів, зміну форм зайнятості та, як наслідок, суттєву трансформацію механізмів формування й регулювання заробітної плати у будівельній галузі. Повномасштабне вторгнення росії в Україну, введення воєнного стану суттєво трансформувало систему оплати праці у будівництві. Основні зміни включають:

1. Перехід до короткострокових контрактів.
2. Зростання ролі погодинної оплати.
3. Підвищення частки преміальних виплат.

4. Залежність зарплати від проектного фінансування.

Водночас вплив воєнного фактору на систему оплати праці актуалізує необхідність ідентифікації ключових проблем її функціонування в сучасних умовах, оскільки саме вони визначають ефективність мотиваційних механізмів, рівень стабільності доходів працівників та загальну конкурентоспроможність будівельних підприємств.

Аналіз сучасного стану системи оплати праці в будівельній галузі України дозволяє виокремити низку системних проблем, що суттєво впливають на ефективність функціонування підприємств та рівень трудової мотивації працівників.

1. Нестабільність доходів — зберігається висока нестабільність доходів будівельників, яка обумовлена проектним характером діяльності галузі, нерівномірністю фінансування будівництва та значною залежністю від державних і приватних інвестиційних програм. Це призводить до того, що заробітна плата часто має коливальний характер і не забезпечує працівникам довгострокової фінансової передбачуваності.

2. Вагомою проблемою є гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, який посилюється внаслідок міграційних процесів, спричинених воєнними дія-

Таблиця 2. Рівень заробітної плати за професіями у будівництві (2026 р.)

Професія	Середня зарплата, грн
Керівник проєкту	75 000
Головний інженер	65 000
Виконроб	50 000
Муляр	50 000–56 000
Монтажник	42 500–45 000
Зварювальник	35 000
Електрик	30 000
Будівельник (середній рівень)	37 500

Джерела: узагальнено за даними аналітики ринку праці та платформ працевлаштування [14]

ми. Значна частина досвідчених фахівців виїхала за кордон або змінила сферу зайнятості, що спричинило зростання конкуренції між роботодавцями та, відповідно, нерівномірне підвищення заробітної плати без системного підходу до її формування.

3. Нерівномірність оплати – у будівельній галузі зберігається суттєва регіональна диференціація оплати праці: у великих містах та регіонах із активним відновлювальним будівництвом рівень заробітної плати значно перевищує показники депресивних територій. Це посилює дисбаланси на ринку праці та ускладнює рівномірний розвиток галузі в масштабах країни.

4. Недостатня мотивація – у багатьох будівельних підприємствах домінують традиційні форми матеріального стимулювання, тоді як нематеріальні стимули (кар'єрний розвиток, навчання, соціальні пакети, гнучкі графіки) застосовуються обмежено, що знижує загальну привабливість галузі для молодих спеціалістів.

5. Інфляційний тиск – знецінення реальної заробітної плати. Суттєвим викликом залишається вплив інфляційних процесів, які знижують реальну купівельну спроможність заробітної плати навіть за умови номінального її зростання. Це формує додатковий тиск на роботодавців і потребує впровадження систем регулярної індексації доходів.

Сукупність зазначених проблем свідчить про необхідність комплексного реформування системи оплати праці у будівельній галузі з урахуванням сучасних економічних викликів та потреб відновлення країни.

Виявлені проблеми функціонування системи оплати праці у будівельній галузі України – зокрема нестабільність доходів, дефіцит кваліфікованих кадрів, регіональні диспропорції, обмежене застосування сучасних мотиваційних інструментів та вплив інфляційних процесів – зумовлюють необхідність більш глибокого методологічного узагальнення під-

ходів до її організації. У цьому контексті особливої актуальності набуває порівняльний аналіз традиційних і сучасних моделей оплати праці, який дозволяє не лише виявити їхні сильні та слабкі сторони, а й оцінити ступінь відповідності існуючих систем викликам воєнного та післявоєнного періоду.

Механізми стимулювання праці здатні забезпечити баланс між інтересами роботодавців і працівників, підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів у галузі. Саме тому подальший розгляд доцільно зосередити на зіставленні ключових характеристик традиційних тарифних підходів та сучасних гнучких моделей оплати праці, які дедалі активніше впроваджуються у будівельних компаніях України в умовах трансформації ринку праці та зростання конкуренції за людський капітал.

Порівняння традиційних і сучасних моделей оплати праці дозволяє зробити висновок, що ефективність функціонування будівельних підприємств у значній мірі залежить від рівня адаптації систем стимулювання до сучасних ринкових умов, що, у свою чергу, зумовлює необхідність визначення конкретних напрямів їх удосконалення з урахуванням специфіки будівельної галузі, її циклічності, проектного характеру та впливу кризових факторів табл.3.

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі України, яка функціонує в умовах воєнного стану, відновлення інфраструктури та значного дефіциту робочої сили, удосконалення системи оплати праці набуває стратегічного значення. Ефективна система стимулювання повинна не лише забезпечувати конкурентний рівень доходів, але й сприяти підвищенню продуктивності праці, стабілізації кадрового потенціалу та зменшенню відтоку кваліфікованих спеціалістів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження сучасних інструментів оці-

Таблиця 3. Порівняння традиційних і сучасних систем оплати праці

Критерій	Традиційна система	Сучасна система
Основа	Тарифна ставка	Гнучкі контракти
Мотивація	Матеріальна	Матеріальна + нематеріальна
Гнучкість	Низька	Висока
Залежність від результату	Слабка	Висока
Стабільність	Відносна	Нестабільна

нювання результативності праці, що дозволяють пов'язати рівень винагороди з досягнутими результатами діяльності працівників. Зокрема, найбільш ефективними підходами є:

1. Одним із ключових напрямів є перехід до систем оплати праці, що базуються на ключових показниках ефективності (KPI). Для будівельних підприємств це особливо актуально, оскільки діяльність має чітко виражений проєктний характер. До KPI у будівництві можуть належати:

- дотримання термінів виконання будівельних робіт;
- якість виконання технічних завдань;
- рівень браку або переробок;
- продуктивність бригад;
- економія матеріальних ресурсів.

Такий підхід дозволяє напряму пов'язати заробітну плату з результатами праці, що підвищує відповідальність працівників та ефективність використання трудових ресурсів.

2. Розширення системи преміювання та бонусів. У будівельній галузі доцільним є значне розширення гнучких преміальних систем, тобто йдеться про:

- бонуси за дострокове завершення об'єктів;
- премії за відсутність порушень техніки безпеки;
- винагороди за складні або аварійні роботи;
- колективні бонуси для будівельних бригад.

Особливо ефективним є впровадження командного преміювання, оскільки будівництво має колективний характер, де результат залежить від узгодженої роботи різних спеціалістів.

3. Індексація заробітної плати з урахуванням інфляції та воєнних ризиків. В умовах високої інфляції та економічної нестабільності критично важливим є регулярне коригування рівня заробітної плати. У будівельній галузі, де значна частина витрат залежить від імпортованих матеріалів і коливань валютного курсу, індексація повинна бути системою та автоматизованою, це дасть можливість:

- зберегти реальну купівельну спроможність працівників;

- зменшити соціальну напругу;
- підвищити стабільність кадрового складу.

4. Цифровізація систем управління оплатою праці. Сучасні будівельні компанії дедалі більше впроваджують цифрові HR-системи, які дозволяють автоматизувати нарахування заробітної плати, облік робочого часу та оцінювання ефективності праці. У будівництві це особливо важливо через:

- роботу на різних об'єктах одночасно;
- змінність бригад;
- необхідність контролю фактичного виконання робіт.

Використання цифрових платформ дозволяє підвищити прозорість нарахувань та знизити ризик конфліктів між роботодавцем і працівниками.

5. Посилення соціальних та нематеріальних стимулів. Окрім матеріальної складової, сучасна система оплати праці у будівництві повинна включати розвинуті нематеріальні стимули, такі як:

- медичне страхування працівників;
- забезпечення житлом або компенсація оренди (особливо для мобільних бригад);
- навчання та підвищення кваліфікації;
- кар'єрне зростання;
- безкоштовне забезпечення спецодягом і засобами захисту.

У воєнний період такі стимули набувають особливої ваги, оскільки підвищують соціальну захищеність працівників.

6. Формування гнучких контрактних моделей зайнятості. Будівельна галузь характеризується сезонністю та проєктністю, тому важливим є розвиток гнучких форм зайнятості, таких як:

- короткострокові контракти під конкретні об'єкти;
- погодинна оплата праці;
- змішані системи (ставка + результат);
- залучення підрядних бригад.

Це дозволяє підприємствам ефективніше управляти витратами на працю та адаптуватися до коливань попиту.

7. Орієнтація на міжнародні стандарти оплати праці. У процесі відбудови України зростає роль

міжнародних інвесторів, що вимагає гармонізації системи оплати праці з європейськими стандартами. Це передбачає:

- прозорість формування заробітної плати;
- офіційне працевлаштування;
- дотримання норм охорони праці;
- конкурентний рівень оплати праці відносно ринку ЄС.

Таким чином, можна стверджувати, що удосконалення системи оплати праці у будівельній галузі повинно здійснюватися на основі комплексного поєднання результативно орієнтованих, гнучких і соціально відповідальних підходів. Впровадження KPI, розвиток преміальних механізмів, індексація доходів, цифровізація процесів управління персоналом, а також посилення нематеріальних стимулів і гнучких форм зайнятості сприяють підвищенню ефективності праці та конкурентоспроможності підприємств.

Водночас орієнтація на міжнародні стандарти та врахування сучасних викликів, зокрема воєнних і економічних, забезпечують формування прозорої, справедливої та адаптивної системи оплати праці, здатної не лише утримувати кваліфіковані кадри, але й стимулювати їх професійний розвиток і довгострокову зайнятість у галузі.

Висновок

Отже, модернізація системи оплати праці у будівельній галузі проявляється у поступовому переході від традиційних тарифних підходів до гнучких, орієнтованих на результат моделей, які враховують індивідуальні та колективні показники ефективності праці, що підвищує адаптивність підприємств до змін ринкового середовища. У 2020–2026 рр. простежується тенденція до зростання рівня заробітної плати у будівництві, однак це зростання має нерівномірний і переважно компенсаторний характер через дефіцит кадрів, інфляційні процеси та підвищений попит на будівельні послуги в умовах відбудови країни.

Водночас зберігається низка проблем, що стримують розвиток системи оплати праці, зокрема нестабільність доходів, регіональні диспропорції, недостатній розвиток нематеріального стимулювання, обмежена цифровізація HR-процесів і вплив інфляційного знецінення заробітної плати. Подальший розвиток пов'язаний із впровадженням KPI-орієнтованих підходів, розширенням гнучких бонусних систем, цифровізацією

управління персоналом, посиленням соціальних гарантій, індексацією доходів та орієнтацією на європейські стандарти організації праці.

Модернізація системи оплати праці на будівельних підприємствах виступає важливою передумовою підвищення ефективності галузі, зміцнення її кадрового потенціалу та забезпечення результативності процесів відбудови України, що потребує поєднання економічних, соціальних і цифрових інструментів управління трудовою мотивацією.

Список використаних джерел:

1. Поліщук О. Ю., Сяська О. В., Савченко О. Р. Сучасні тенденції та особливості оплати праці. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут. No 31, 2024. С. 7–11. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319011>
2. Н. Л. Правдюк, Л. Ю. Козловська. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. Ефективна економіка. №1, 2025. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.30>
3. Б. В. Вапнярчук. До питання оплати праці наукових працівників в Україні: реалії сьогодення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Розділ 5. Трудове право; право соціального забезпечення. Том 3 № 86 (2024) С.11–15. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.1>
4. Тетяна Красюк. Гідна оплата праці наукових та науково-педагогічних працівників у контексті змін освітньої парадигми. Право та інновації. № 2 (50) (2025). С.52–59. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-6](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-6)
5. Головач Н., Василець Н. (2026). Преміювання та доплати у структурі заробітної плати працівників у будівництві: ризики та напрями оптимізації. Сталий розвиток економіки, (1 (58), 382–388. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-49>
6. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). Вчені записки Університету «КРОК». 2024. №1(73). С. 28–39. [10.31732/2663-2209-2024-73-28-39](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39)
7. Kolot A.M. Herasymenko O. 2018. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. Економіка і організація управління. 1(29) (2018), 6–23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732>

8. Качан Г. М., Петрова І. Л., Балика О. Г. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ, 2020. № 2. С. 10–20. [http://dx.doi.org/10.21511/slrt.10\(2\).2020.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrt.10(2).2020.02)

9. Згала́т–Лозинська Л., Шовківська В., Козлова А. (2025). Вектори удосконалення системи соціально-трудових гарантій на будівельних підприємствах. Економіка та суспільство, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-145>

10. Шемінов О. (2024). Фактори розвитку діджиталізації праці в Україні. Економіка та суспільство, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-36>.

11. Кравченко І., Ткачук А. (2024). Оцінка ефективності використання людського капіталу в Україні в умовах діджиталізації праці. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-35>

12. Ащеулова О.М., Лось В.О., Лобунець Т.В. Взаємозв'язок трансформаційних процесів і зайнятості в умовах цифрової економіки. (2025). Інноваційна економіка, 2, 243–251. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.27>

13. Альошина, Т. (2024). Методологічні підходи до визначення сутності поняття «ринку праці». Економічний простір, (191), 506–511. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-9>

14. Євгенія Кузенкова – редакторка в Work.ua Що відбувається на ринку праці у сфері будівництва: аналітика зарплат і вакансій. 31 березня 2026. <https://www.work.ua/articles/analytics/4158/>

References:

1. Polishchuk O.Yu., Siaska O.V., Savchenko O.R. (2024). Current trends and features of remuneration. *Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*, No. 31, pp. 7–11. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319011>

2. Pravdiuk N.L., Kozlovska L.Yu. (2025). Features of remuneration in Ukraine during martial law: essence, state regulation, and employee motivation. *Efficient Economy*, No. 1. 2025. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.30>

3. Vapniarchuk B.V. (2024). On the issue of remuneration of scientific workers in Ukraine: current realities. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law. Section 5: Labor Law; Social Security Law*, Vol. 3, No. 86, pp. 11–15. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.1>

4. Krasiuk T. (2025). Decent remuneration of scientific and academic staff in the context of changes in the educational paradigm. *Law and Innovations*, No. 2 (50), pp. 52–59. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-6](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-6)

5. Holovach N., Vasylets N. (2026). Bonuses and allowances in the wage structure of construction workers: risks and directions for optimization. *Sustainable Economic Development*, No. 1 (58), pp. 382–388. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-49>

6. Hrishnova O., Markovets D. (2024). Digitalization of corporate human capital development: trends, challenges, efficiency (case of consulting companies). *Scientific Notes of KROK University*, No. 1 (73), pp. 28–39. [doi 10.31732/2663-2209-2024-73-28-39](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39)

7. Kolot A.M., Herasymenko O. (2018). Innovative labor and its intellectualization as strategic vectors for the formation of a new economy. *Economics and Organization of Management*, No. 1 (29), pp. 6–23. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732>

8. Качан Г.М., Петрова І.Л., Балика О.Г. (2020). Digital economy and the emergence of digital employment. *Social and Labor Relations: Theory and Practice*, No. 2, pp. 10–20. [http://dx.doi.org/10.21511/slrt.10\(2\).2020.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrt.10(2).2020.02)

9. Zghalat–Lozynska L., Shovkivska V., Kozlova A. (2025). Vectors of improving the system of social and labor guarantees at construction enterprises. *Economy and Society*, No. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-145>

10. Sheminov, O. (2024). Factors of labor digitalization development in Ukraine. *Economy and Society*, No. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-36>

11. Kravchenko, I., Tkachuk, A. (2024). Assessment of the efficiency of human capital use in Ukraine under labor digitalization. *Economy and Society*, No. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-35>

12. Ashcheulova O.M., Los V.O., Lobunets T.V. (2025). Interrelation between transformation processes and employment in the digital economy. *Innovative Economy*, No. 2, pp. 243–251. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.27>

13. Alosyna T. (2024). Methodological approaches to defining the essence of the concept of «labor market». *Economic Space*, No. 191, pp. 506–511. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-9>

14. Yevheniia Kuzenkova. Editor at Work.ua What is happening in the labor market in the construction sec-

tor: salary and vacancy analytics. March 31, 2026.
<https://www.work.ua/articles/analytics/4158/>

Дані про автора

Зінченко Мирослава Михайлівна,

к. е. н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури, Київ, Україна

ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-3775-8862>

e-mail: zinchenko.mm@knuba.edu.ua

Data about the author

Myroslava Zinchenko,

Candidate of economic sciences, professor at Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: zinchenko.mm@knuba.edu.ua

Надходження статті до редакції 19.03.2026

Прийнято до друку 27.03.2026

Опубліковано 30.03.2026

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

РОЖКО О. Д., ЗАЛУЖНА З. В. Імплементация міжнародних практик бюджетування у діяльність органів державної влади України в умовах кризових ситуацій.....	5
ГАРБАР В. А. Інституційні механізми забезпечення прозорості державного регулювання економіки в умовах цифрової трансформації.....	16
ФРОЛОВ Д. С. Теоретико-методичні аспекти інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу	23
ХАЧАТРЯН В. В., КРАСНЯК О. П. Виклики та механізми адаптації міжнародної торгівлі України в контексті трансформації економічного та інституційного середовища	30

Інноваційно-інвестиційна політика

ПЛАХОТНИКОВА Л. О. Вплив міжнародного маркетингу на формування інвестиційної привабливості сучасних компаній.....	38
ВЕРГУН М. О. Емерджентні ефекти розвитку інноваційних університетських екосистем.....	48
РОМАНЕНКО О. В. Математичний апарат багатоваріантного стратегічного вибору в умовах стохастичності ринкових процесів.....	53
БІЛЯНІВСЬКИЙ Р. П. Роль міжнародної фінансової допомоги у формуванні інвестиційного потенціалу України	66
СОЗАНСЬКИЙ О. І. Інформаційна прозорість веб-сайтів як чинник формування довіри до суб'єктів господарювання ...	76

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

МОСТЕНСЬКА Т. Л., ЧЕРЛЕНЯК І. І., МОСТЕНСЬКА Т. Г., ДАВИДЕНКО В. В. Методологічні підходи до управління бізнес-процесами: еволюція та сучасні тенденції.....	81
УСИК О. В., МАРЧЕНКО В. М., ТРУШ Ю. Л. Концептуальний підхід до оцінювання впливу економічних чинників на забезпечення фінансової безпеки підприємств з виробництва та торгівлі медом	93
КРАМЧЕНКО Р. А. Методологічні основи визначення ефективності виробничих і фінансових інвестицій.....	102
ТРУШ Ю. Л. Особливості функціонування підприємств в умовах війни: проблеми, стан і стратегічні вектори розвитку	107
ПОДОСИННИКОВ С. В., ЛІЧЕВА М. І. Бар'єри розвитку підприємництва та стартапів у сфері відновлюваної енергетики	114
ШАМРАЙ В. Б. Фінансове забезпечення технічної модернізації агропромислового комплексу України	127
МОЛНАР О. С., ЯКИМЧУК К. В., ДАНКАНИЧ МАРІЯ-АНАСТАСІЯ В. Маркетингові функції підприємств в цифровій економіці	139
ПІДЛИПНА Р. П., РИБАКОВА Л. П. Сучасні тенденції розвитку інформаційних систем в обліку.....	144
ТЕРЕЩЕНКО А. О. Механізми підвищення конкурентоспроможності АПК через мінімізацію цінових ризиків на біржовому ринку.....	149

Соціально-трудові проблеми

ШЕДЯКОВ В. Є. Фронтір знань: нові умови – нові завдання – нові комбінації засобів.....	160
ЗІНЧЕНКО М. М. Модернізація систем оплати праці в будівництві: інноваційні підходи та механізми стимулювання персоналу	171

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

OLEKSANDR ROZHKO, ZORIANA ZALUZHNA Implementation of international budgeting practices in the activities of state authorities of Ukraine under crisis conditions	5
VICTOR HARBAR Institutional mechanisms for ensuring transparency of state regulation of the economy in the conditions of digital transformation	16
DENYS FROLOV Theoretical and methodological aspects of the integration of the Ukrainian stock market into the European Union	23
VALENTYNA KHACHATRIAN, OLENA KRASNYAK Challenges and mechanisms of adaptation of Ukraine's international trade in the context of transformation of the economic and institutional environment	30

Innovation and investment policy

LARISA PLAKHOTNIKOVA The impact of international marketing on the formation of investment attractiveness of modern companies	38
MYKHAILO VERHUN Emergent effects of the development of innovative university ecosystems	48
OLEZIA ROMANENKO Mathematical apparatus of multivariant strategic choice under stochastic market processes	53
ROMAN BILIANIVSKYI The role of international financial assistance in shaping the investment potential of Ukraine	66
OLEH SOZANSKYI Information transparency of websites as a factor of trust formation in business entities	76

Economic problems of development of branches and types of economic activity

TETIANA MOSTENSKA, IVAN CHERLENIAC, TETIANA MOSTENSKA, VOLODYMYR DAVYDENKO Methodological approaches to business process management: evolution and current trends	81
OLEKSANDR USYK, VALENTYNA MARCHENKO A conceptual approach to assessing the impact of economic factors on ensuring the financial security of honey production and trade enterprises	93
ROSTYSLAV KRAMCHENKO Methodological foundations for determining the effectiveness of production and financial investments	102
YULIIA TRUSH Features of the functioning of enterprises in wartime conditions: problems, status and strategic vectors of development	107
SERHIY PODOSYNNIKOV, MARIANA LICHEVA Barriers to the development of entrepreneurship and startups in the renewable energy sector	114
VITALII SHAMRAI Financial support for the technical modernization of Ukraine's agro-industrial complex	127
OLEKSANDR MOLNAR, KATERYNA YAKYMCHUK, MARIIA-ANASTASIIA DANKANYCH Marketing functions of enterprises in the digital economy	139
RADMILA PIDLYPNA, LESYA RYBAKOVA Modern trends in the development of information systems in accounting	144
ARTEM TERESHCHENKO Mechanisms for Enhancing the Competitiveness of the Agro-Industrial Complex through the Minimization of Price Risks in the Commodity Exchange Market	149

Social-labor problems

VLADIMIR SHEDYAKOV Frontier of Knowledge: New Conditions – New Tasks – New Combinations of Means	160
MYROSLAVA ZINCHENKO Modernization of wage systems in construction: innovative approaches and mechanisms for personnel incentives	171

До авторів збірника

Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
приймає до друку у збірнику
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок.

1. Стаття подається мовою оригіналу (українською, або англійською). Якщо стаття написана англійською мовою, необхідно надіслати її переклад (українською мовою).
2. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
3. Обов'язковими є рецензії фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, ім'я, по– батькові (автора повністю), вчений ступінь, ORCID, місце роботи, посада, e–mail, контактний телефон розміщуються в кінці статті двома мовами (українська, англійська).
- 6 Назва статті має бути коротка, але максимально точно відображати досліджувану проблему. Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень.
7. Анотація структурована 1800–2000 знаків двома мовами (українська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність.

Загальна структура анотації повинна містити:

- актуальність теми дослідження;
- постановка проблеми;
- постановка мети і завдань дослідження;
- метод або методологія дослідження;
- презентація основного матеріалу (результати дослідження);
- галузь застосування результатів;
- висновки за статтею;
- ключові слова на двох мовах до 10 слів (українська, англійська).

Текст статті повинен містити такі елементи:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор;
- формування цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;
- список використаних джерел;
- references (для транслітерації українського тексту на латиницю використовується безкоштовний сайт <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> (вибираємо варіант «американська»)).

8. Обсяг – від 10 до 18 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, ліве, праве – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська, англійська.
9. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, вони мають бути набрані у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
10. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, вони повинні бути представлені як згруповані об'єкти.
11. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
12. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів (англійською).
13. Статті надаються на електронному носії.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Відповідальність за достовірність даних, наведених у статті, несе її автор та науковий керівник.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (096) 309 42 80 e–mail: zbornik@ukr.net . <http://ndiime.org.ua>

To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling
accepts economic articles for printing in the scientific collection
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors.

1. The article is submitted in the original language (Ukrainian or English). If the article is written in English, it is necessary to send its translation (in Ukrainian).
2. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
3. A review by a specialist (Doctor of Science) in the relevant field of science is mandatory.
4. The article must contain: UDC bibliographic index.
5. Information about the author: surname, first name, patronymic (author,s full name), academic degree, ORSID, place of work, position, e-mail, contact phone are placed at the end of the article in two languages (Ukrainian, English).
6. The title of the article should be short, but reflect the researched problem as accurately as possible. The title of the article is given without the use of highly specialized abbreviations.
7. The abstract is structured in 1800–2000 characters in two languages (Ukrainian, English), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated.

The general structure of the abstract should contain:

- *relevance of the research topic;*
- *formulation of the problem;*
- *setting the goal and objectives of the research;*
- *research method or methodology;*
- *presentation of the main material (research results);*
- *the field of application of the results;*
- *conclusions on the article;*
- *keywords in two languages up to 10 words (Ukrainian, English).*

The text of the article should contain the following elements:

- *problem statement in general and its connection with important or practical tasks;*
- *analysis of the latest research and publications in which the solution to this problem was initiated and on which the author relies;*
- *formation of the goals of the article (setting the task);*
- *presentation of the main material of the research with a full justification of the obtained scientific results;*
- *conclusions from this study and prospects for further exploration in this direction;*
- *list of used sources;*
- *references (for the transliteration of the Ukrainian text into Latin, the free site <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> is used (select the «American» option).*

8. Volume – from 10 to 18 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: top, bottom, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian, English.
9. Articles, tables and formulas must be executed in the Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they must be typed in the Microsoft Equation formula editor, which is built into all versions of the Word program.
10. If the article contains graphs or charts, they should be presented as grouped objects.
11. Footnotes in the document must be formatted using the built-in functions of the Word program.
12. File names must correspond to authors, surnames (in English).
13. Articles are provided on an electronic medium.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering of sources along the text.
15. If the above requirements are not met, the editors will not accept articles for publication.

The responsibility for the reliability of the data given in the article is borne by its author and scientific supervisor. The editors of the scientific collection are not responsible for the copyright of the articles submitted for publication.

Information by phone: (096) 309 42 80 e-mail: zbornik@ukr.net. <http://ndiime.org.ua>

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Збірник наукових праць

№3 (298) 2026 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 30.03.2026 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 21,50.
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Миколи Міхновського, 38
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Collection of scientific works

No.3 (298) 2026

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska

Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 30.03.2026.

Format 60*84. 1/8. Paper offset

Conditional Printed Sheets 21,50.

Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

Certificate of state registration of printed mass media

Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017

Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Mykoly Michnovskogo, 38

<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net