

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№5 (300)**

Київ 2026

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 5 (300). – К., 2026. – 220 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ
Протокол №4 від 29.04.2026 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
№5 (300)**

Kyiv 2026

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 5 (300). K., 2026. – 220 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 4 dated April 29, 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 657:33

DOI: <https://doi.org/10.66416/2522-1620.5.2026.5-16>

ЗГАЛАТ–ЛОЗИНСЬКА Л. О.

ІВАНОВА Т. М.

БОНДАРЕНКО О. М.

Методичні підходи до облікової політики нематеріальних активів за міжнародними та національними стандартами

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки знань, цифрової трансформації бізнесу та посилення інноваційної спрямованості діяльності підприємств актуальності набуває формування облікової політики щодо нематеріальних активів в умовах гармонізації національної системи обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності, що потребує забезпечення єдиних підходів до визнання, оцінки та розкриття інформації про такі активи.

Метою статті є дослідження методичних підходів до формування облікової політики нематеріальних активів на основі положень міжнародних і національних стандартів обліку, а також обґрунтування напрямів підвищення її ефективності як інструменту формування якісного інформаційного забезпечення управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів: метод наукового пізнання, аналізу, синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати дослідження. Нематеріальні активи виступають не лише об'єктом бухгалтерського спостереження, а й індикатором інноваційного потенціалу, технологічної зрілості, правової захищеності результатів інтелектуальної діяльності та здатності підприємства формувати майбутні економічні вигоди. Методичне наповнення облікової політики щодо нематеріальних активів має охоплювати порядок ідентифікації активу, критерії первісного визнання, розмежування дослідницької та дослідно-конструкторської стадій, оцінювання первісної вартості, вибір моделі подальшої оцінки, визначення строку корисного використання, метод амортизації, порядок тестування на зменшення корисності, розкриття інформації у фінансовій звітності та внутрішній контроль правового статусу активу.

Висновки. Запропоновано методичний підхід до оцінювання якості облікової політики нематеріальних активів, який ґрунтується на інтегрованому індексі повноти регламентації, зіставності стандартів, обачності капіталізації та прозорості розкриття інформації.

Ключові слова: нематеріальні активи, міжнародні стандарти фінансової звітності, облікова політика, фінансова звітність, інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал, будівельні підприємства.

Methodological approaches to accounting policy for intangible assets under international and national standards

Relevance of the research topic. *In the context of the development of the knowledge-based economy, digital transformation of business processes, and the growing innovation orientation of enterprises, the formation of accounting policies for intangible assets has become increasingly important. This is particularly relevant under the conditions of harmonization of the national accounting system with International Financial Reporting Standards, which requires the implementation of unified approaches to the recognition, measurement, and disclosure of information on intangible assets.*

The purpose of the article is to investigate methodological approaches to the formation of accounting policies for intangible assets based on the provisions of international and national accounting standards, as well as to substantiate directions for improving their effectiveness as a tool for generating high-quality information support for enterprise management.

Research methods. The study employs a set of interrelated general scientific and specific research methods, including the method of scientific cognition, analysis, synthesis, comparative analysis, and data generalization.

Research results. *Intangible assets serve not only as objects of accounting but also as indicators of an enterprise's innovative potential, technological maturity, legal protection of intellectual property outcomes, and capacity to generate future economic benefits. The methodological framework of accounting policies for intangible assets should encompass asset identification procedures, initial recognition criteria, differentiation between research and development stages, measurement of initial cost, selection of subsequent measurement models, determination of useful life, choice of amortization methods, impairment testing procedures, disclosure requirements in financial statements, and internal control over the legal status of intangible assets.*

Conclusions. A methodological approach to assessing the quality of accounting policies for intangible assets is proposed. The approach is based on an integrated index that incorporates the completeness of regulatory provisions, comparability of accounting standards, prudence of capitalization practices, and transparency of information disclosure. The implementation of this approach contributes to improving the reliability of financial reporting, enhancing the quality of accounting information, and strengthening the informational basis for managerial decision-making regarding the effective use of intangible assets.

Keywords: *intangible assets, international financial reporting standard, accounting policy, financial reporting, innovation potential, intellectual capital, construction enterprises.*

Постановка проблеми. У сучасній економіці зростання вартості підприємства дедалі частіше визначається не лише обсягом матеріальних ресурсів, а й здатністю суб'єкта господарювання створювати, набувати, охороняти та комерціалізувати нематеріальні ресурси, до яких належать програмне забезпечення, права користування, патенти, ліцензії, торговельні марки, авторські права, бази даних, технологічна документація, результати дослідно-конструкторських робіт та інші ідентифіковані немонетарні активи без фізичної форми. IAS 38 визначає нематеріальний актив як ідентифікований немонетарний актив без фізич-

ної субстанції, що є ідентифікованим тоді, коли він може бути відокремлюваним або виникає з договірних чи інших юридичних прав, а IFRS Foundation прямо наводить як приклади програмне забезпечення, ліцензії, торговельні марки, патенти, авторські права та квоти на імпорт [1].

Проблема полягає в тому, що нематеріальні активи є одним із найбільш складних об'єктів облікової політики, оскільки їх економічна корисність не завжди прямо підтверджується фізичною наявністю, а правова охорона, технологічна придатність, можливість відокремлення, контроль і здатність генерувати майбутні економічні вигоди

потребують професійного судження. Для підприємств, що здійснюють інноваційну, будівельну, проєктну, інжинірингову, інформаційно-технологічну або управлінсько-консалтингову діяльність, нематеріальні активи можуть відображати не другорядні витрати, а основу конкурентних переваг, оскільки саме програмні продукти, проєктні рішення, ліцензії, технічна документація, права користування та організаційні технології забезпечують підвищення продуктивності, енергоефективності, якості управління й можливості масштабування бізнес-моделі.

За міжнародними стандартами бухгалтерського обліку первісне визнання нематеріального активу можливе лише тоді, коли об'єкт відповідає визначенню активу, очікується надходження майбутніх економічних вигід і його собівартість може бути достовірно оцінена. IFRS Foundation наголошує, що витрати на нематеріальну статтю визнаються витратами, якщо стаття не відповідає визначенню нематеріального активу або критеріям імовірності майбутніх економічних вигід та достовірності оцінки собівартості [1; 4]. Водночас за національними стандартами обліку методологічні засади формування інформації про нематеріальні активи у бухгалтерському обліку та її розкриття у фінансовій звітності визначає НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [6].

Облікова політика щодо нематеріальних активів набуває особливого значення в умовах переходу українських підприємств до більшої прозорості фінансової звітності, використання МСФЗ великими підприємствами та підприємствами, що становлять суспільний інтерес, а також потреби у зіставності даних для інвесторів, кредиторів, аудиторів, замовників і державних органів. Якщо підприємство не має методично прописаного порядку розмежування витрат на дослідження, розробки, підтримку програмного забезпечення, модернізацію, правову реєстрацію, продовження строку дії прав або придбання доступу до хмарного сервісу, воно ризикує або необґрунтовано завищити активи, або втратити релевантну інформацію про інноваційний потенціал, визнавши всі витрати поточного періоду. Саме тому методичні підходи до облікової політики нематеріальних активів мають розглядатися не як формальна частина Наказу про облікову політику, а як дієва система обґрунтування управлінських і бухгалтерських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичне підґрунтя дослідження нематеріальних активів сформоване на перетині бухгалтерського обліку, економіки знань, інноваційного менеджменту, корпоративних фінансів і права інтелектуальної власності. У класичних працях В. Lev наголошено, що нематеріальні активи є важливим джерелом створення вартості, однак традиційна фінансова звітність часто не забезпечує повного відображення інтелектуального капіталу через обмеження критеріїв визнання [9]. Н. Stolowy і А. Jeny-Cazavan дослідили міжнародну практику обліку нематеріальних активів і довели наявність суттєвих відмінностей у підходах до їх визнання, оцінювання та розкриття, що знижує зіставність звітності між юрисдикціями [10].

У дослідженні А. Wyatt показано, що облік нематеріальних активів перебуває під впливом інформаційної асиметрії, управлінського розсуду та обмеженої перевірюваності майбутніх економічних вигід, а отже надійність інформації про такі активи безпосередньо залежить від якості процедур визнання і розкриття [11]. М. Barth, W. Landsman і М. Lang у контексті якості міжнародної звітності доводили, що застосування якісних стандартів має значення лише тоді, коли воно супроводжується належним інституційним середовищем, професійним судженням і фактичним дотриманням вимог [12].

У міжнародній методології обліку центральне місце посідає IAS 38, який установлює критерії визнання, первісного й подальшого оцінювання, амортизації та розкриття інформації щодо нематеріальних активів. IFRS Foundation зазначає, що внутрішньо створені торговельні марки, заголовки, видавничі назви, списки клієнтів та подібні об'єкти не визнаються активами, а витрати на дослідження визнаються витратами періоду, тоді як витрати на розробку можуть капіталізуватися лише за умови виконання визначених критеріїв [1]. Це положення має принципове значення для облікової політики, оскільки саме межа між дослідженням і розробкою часто є зоною найбільшого професійного судження [13].

Суміжним стандартом є IAS 36, оскільки нематеріальні активи з невизначеним строком корисного використання та активи, ще не готові до використання, мають щорічно тестуватися на зменшення корисності, а вартість відшкодування визначається як вища з двох величин, тоб-

то справедлива вартість за вирахуванням витрат вибуття або вартість використання [2]. Для активів, отриманих у результаті об'єднання бізнесу, значення має IFRS 3, оскільки придбані ідентифіковані нематеріальні активи відокремлюються від гудвілу, якщо відповідають критеріям ідентифікованості та можуть бути достовірно оцінені [3].

В українському нормативному полі ключову роль відіграють Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5], НП(С)БО 8 [6], НП(С)БО 1 [7] і План рахунків бухгалтерського обліку [8]. НП(С)БО 8 регламентує методологічні засади формування інформації про нематеріальні активи та незавершені капітальні інвестиції в нематеріальні активи, а План рахунків визначає рахунок 12 «Нематеріальні активи» і рахунок 154 «Придбання створення нематеріальних активів» як інструменти систематизації облікових даних [8].

Попри наявність значної кількості праць, недостатньо розкритою залишається проблема формування облікової політики нематеріальних активів як цілісної методичної системи, що одночасно забезпечує відповідність IAS 38, IAS 36, IFRS 3, НП(С)БО 8, податковим обмеженням, внутрішньому контролю, правовій охороні об'єктів інтелектуальної власності та управлінським потребам підприємства. Саме ця методична прогалина зумовлює потребу в розробленні комплексного підходу, який виходить за межі простого переліку елементів наказу про облікову політику.

Метою статті є обґрунтування науково-методичних підходів до формування облікової політики нематеріальних активів за міжнародними та національними стандартами, а також розроблення системи аналітичних індикаторів, що дає змогу оцінити повноту, обачність і прозорість такої політики для потреб фінансової звітності, управління та зовнішнього економічного аналізу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань, як узагальнення вимог IAS 38, IAS 36, IFRS 3, НП(С)БО 8, НП(С)БО 1 і Плану рахунків щодо нематеріальних активів, зіставлення міжнародного та національного підходів до визнання, оцінювання, амортизації, зменшення корисності та розкриття інформації, визначення методичних елементів наказу про облікову політику, розроблення алгоритму прийняття облікового рішення щодо капіталізації або списання витрат, формування прикладних таблиць для

контролю амортизації та розкриття інформації, а також обґрунтування наукової новизни у вигляді інтегрованого підходу до оцінювання якості облікової політики нематеріальних активів.

Виклад основного матеріалу. Методологія облікової політики нематеріальних активів має починатися з ідентифікації об'єкта, оскільки не кожний нематеріальний ресурс підприємства може бути активом у бухгалтерському розумінні. За IAS 38 ресурс має бути контрольованим підприємством, ідентифікованим і здатним генерувати майбутні економічні вигоди. Якщо витрати створюють загальне поліпшення репутації, підвищують кваліфікацію персоналу або підтримують внутрішньо створений бренд, але не формують відокремлюваного чи юридично захищеного ресурсу, вони не можуть бути визнані нематеріальним активом. У цьому полягає жорстка, але методично виправдана логіка IAS 38, яка захищає фінансову звітність від капіталізації невізначених переваг і управлінських очікувань.

Національний підхід, закріплений у НП(С)БО 8, загалом є концептуально наближеним до IAS 38, оскільки також орієнтується на контроль підприємства, майбутні економічні вигоди, достовірну оцінку вартості та розкриття інформації у фінансовій звітності. Водночас у практиці українських підприємств проблеми виникають не стільки через відмінність стандартів, скільки через слабку деталізацію наказу про облікову політику, недостатню взаємодію бухгалтерської служби з юридичним відділом, IT-підрозділом, службою інноваційного розвитку та керівниками проєктів. Якщо облікова політика не містить чітких критеріїв документального підтвердження прав, строку корисного використання, очікуваного способу отримання вигід та порядку перегляду оцінок, бухгалтерський облік нематеріальних активів стає залежним від випадкових рішень і не забезпечує порівнянності показників за періодами.

Порівняння методичних підходів до розкриття інформації про нематеріальні активи в обліковій політиці підприємств за міжнародними та національними стандартами представлені в таблиці 1.

Першим методичним блоком облікової політики має бути класифікація нематеріальних активів. Для цілей фінансової звітності доцільно виокремлювати права користування природними ресурсами, права користування майном, права на комерційні позначення, права на об'єкти

Таблиця 1. Порівняльна характеристика вимог IAS 38 та НП(С)БО 8 щодо нематеріальних активів

Критерій	IAS 38 та пов'язані МСФЗ	НП(С)БО 8	Методичний висновок для облікової політики
Визначення активу	Ідентифікований немонетарний актив без фізичної форми, контрольований підприємством і здатний генерувати вигоди	Нематеріальний актив визнається за наявності контролю, майбутніх вигід і достовірної оцінки	У наказі слід закріпити перевірку ідентифікованості, контролю, правового статусу та економічної корисності
Внутрішньо створені активи	Дослідження списуються, розробки капіталізуються лише після виконання критеріїв IAS 38	Витрати на створення можуть капіталізуватися за умови відповідності критеріям активу	Потрібна матриця доказів переходу від дослідження до розробки
Подальша оцінка	Модель собівартості або модель переоцінки за наявності активного ринку	Переважно модель первісної вартості з урахуванням амортизації та зменшення корисності	Модель переоцінки доцільна лише за доказового існування активного ринку
Амортизація	Активи з визначеним строком амортизуються, активи з невизначеним строком не амортизуються	Амортизація здійснюється протягом строку корисного використання	Політика має описувати фактори строку і метод перегляду оцінок
Зменшення корисності	IAS 36 вимагає тестування активів з невизначеним строком і активів не готових до використання	Застосовуються правила зменшення корисності за НП(С)БО	Слід встановити перелік індикаторів знецінення та відповідальних осіб
Розкриття	Розкриваються методи, строки, балансова вартість, звірка руху, обмеження, застави та суттєві активи	Розкриття здійснюється у фінансовій звітності згідно НП(С)БО 8 і НП(С)БО 1	Примітки мають бути не формальними, а аналітично корисними для користувачів

Джерело: узагальнено авторами на основі: [1; 2; 6; 7; 8].

промислової власності, авторське право та суміжні права, програмне забезпечення, бази даних, ліцензії, технологічну документацію, проєктні рішення, права за договорами та інші ідентифіковані немонетарні активи. Для будівельних та інжинірингових підприємств особливо важливими є ліцензії на виконання робіт, програмні комплекси для проєктування, BIM-моделі, кошторисні програмні продукти, права користування геодезичними або технічними базами даних, авторські права на проєктну документацію та внутрішньо створені інженерні рішення, які можуть бути визнані активами лише за наявності контрольованого й документально підтвердженого права.

Другим блоком є первісне визнання. Придбаний нематеріальний актив оцінюється за собівартістю, яка включає ціну придбання та безпосередньо пов'язані витрати на підготовку активу до використання за призначенням. Для внутрішньо створених активів ключове значення має поділ процесу на стадію дослідження та стадію розробки. IAS 38 прямо зазначає, що витрати на дослідження визнаються витратами періоду, тоді як витрати на розробку можуть формувати

собівартість нематеріального активу лише за умови виконання встановлених критеріїв, зокрема технічної здійсненості завершення активу, наміру завершити його створення, здатності використовувати або продати актив, імовірності майбутніх вигід, наявності ресурсів і здатності достовірно оцінити витрати [1].

З практичного погляду це означає, що наказ про облікову політику повинен містити не загальну фразу про капіталізацію витрат на розробку, а конкретний перелік доказів. Такими доказами можуть бути затверджене технічне завдання, рішення керівництва про перехід проєкту зі стадії дослідження до стадії розробки, кошторис, календарний план, підтвердження ресурсного забезпечення, юридичний висновок щодо належності майнових прав, розрахунок очікуваних економічних вигід, акт завершення етапу розробки, тестування функціональності та рішення про введення активу в експлуатацію. Якщо хоча б один із критичних критеріїв не виконано, капіталізація витрат має бути відкладена або відхилена.

Третім блоком є подальша оцінка. IAS 38 допускає модель собівартості та модель пере-

оцінки, але остання можлива лише тоді, коли справедлива вартість може бути визначена з посиланням на активний ринок. IFRS прямо зазначає, що після первісного визнання підприємство зазвичай оцінює нематеріальний актив за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації, а модель справедливої вартості можлива лише в рідкісних випадках, коли існує активний ринок [1]. Для більшості українських підприємств практично доцільною є модель собівартості, оскільки активні ринки для патентів, програмних продуктів, ліцензій, BIM-моделей або внутрішніх технологічних рішень зазвичай відсутні.

Четвертим блоком є амортизація та строк корисного використання. Найбільш поширеним є прямолінійний метод, оскільки він є зрозумілим, перевірюваним і придатним для активів, економічні вигоди від яких споживаються рівномірно. Проте для програмного забезпечення, ліцензій, баз даних або технологічних рішень можуть застосовуватися методи, що відображають фактичне споживання вигід, якщо підприємство має надійні дані про обсяг використання. Використання методу, заснованого на доході, є обмеженим, оскільки IAS 38 після уточнень 2014 року вказує, що дохід загалом не є належною основою для амортизації нематеріального активу, крім рідкісних випадків, коли він прямо відображає споживання економічних вигід [1].

Нематеріальний актив може мати визначений або невизначений строк корисного використання. Актив із визначеним строком амортизується протягом періоду очікуваного отримання вигід, тоді як актив із невизначеним строком не амортизується, але щороку тестується на зменшення корисності. Облікова політика має встановлювати порядок визначення строку, враховуючи правовий строк охорони, строк договору, очікуваний період використання, технологічне старіння, економічний цикл продукту, залежність від іншого активу та обмеження, передбачені законодавством або договором.

П'ятим блоком є зменшення корисності. IAS 36 вимагає, щоб актив не відображався у звітності за сумою, більшою від очікуваного відшкодування через використання або продаж. Для нематеріальних активів із невизначеним строком корисного використання та активів, що ще не готові до використання, тестування на зменшення корисності є щорічним, незалежно від наявності

зовнішніх ознак [2]. Облікова політика повинна визначати відповідального за виявлення ознак знецінення, перелік зовнішніх і внутрішніх індикаторів, порядок розрахунку вартості використання, джерела прогнозів грошових потоків, ставку дисконтування та процедуру документального оформлення результатів тесту.

Шостим блоком є розкриття інформації. IAS 38 вимагає розкривати строки корисного використання, методи амортизації, балансову вартість, накопичену амортизацію, звірку балансової вартості на початок і кінець періоду, інформацію про активи з невизначеним строком корисного використання, суттєві активи, обмеження правового титулу, заставу активів і договірні зобов'язання щодо придбання нематеріальних активів. НП(С)БО 1 визначає загальні вимоги до складу та принципів фінансової звітності, тому розкриття інформації про нематеріальні активи має забезпечувати зрозумілість, доречність, достовірність і зіставність даних [7].

За Планом рахунків України придбані або створені нематеріальні активи до введення в експлуатацію акумулюються на рахунку 154, після чого зараховуються на рахунок 12, а амортизація накопичується на рахунку 133. Методично коректна політика повинна встановлювати порядок відкриття аналітичних рахунків за групами активів, власниками процесів, центрами відповідальності, договорами, правовими документами та строками корисного використання. Без аналітичного обліку бухгалтерська інформація про нематеріальні активи не може бути використана для управління інноваційним розвитком, контролю ліцензійних платежів, оцінки ефективності програмних продуктів або перевірки правового статусу активів (табл. 2).

Для унаочнення методичного підходу доцільно розглянути приклад внутрішньо створеного програмного модуля для управління будівельними контрактами, за яким загальні витрати становлять 1200 тис. грн, з них 250 тис. грн належать до стадії дослідження, 780 тис. грн відповідають критеріям розробки, 70 тис. грн пов'язані з навчанням персоналу, 60 тис. грн становлять адміністративні накладні витрати, а 40 тис. грн витрачено на юридичну реєстрацію майнових прав (табл. 3).

За IAS 38 і НП(С)БО 8 до первісної вартості активу можуть бути включені витрати на розробку та юридичну реєстрацію, якщо вони прямо пов'я-

Таблиця 2. Методичні елементи облікової політики нематеріальних активів

Елемент облікової політики	Зміст методичного підходу	Документальне підтвердження	Ризик за відсутності регламенту
Ідентифікація активу	Перевірка відокремлюваності, правового титулу, контролю і майбутніх вигід	Договір, акт приймання, свідоцтво, ліцензія, технічний опис	Визнання ресурсу, який не відповідає критеріям активу
Первісна вартість	Склад витрат, що прямо доводять актив до стану придатності	Рахунки, акти, кошториси, накази, таблиці часу розробників	Завищення або заниження активів і витрат періоду
Дослідження і розробка	Критерії переходу між стадіями та порядок капіталізації	Технічне завдання, бюджет, рішення керівництва, план розробки	Капіталізація дослідницьких витрат або списання активують витрат
Амортизація	Строк корисного використання, метод амортизації, дата початку і перегляд оцінок	Акт введення, розрахунок строку, рішення комісії	Неправильний розподіл витрат між періодами
Знецінення	Ознаки зменшення корисності, порядок тестування, джерела прогнозів	Розрахунок відшкодування вартості, прогноз грошових потоків, ставка дисконту	Завищення балансової вартості активу
Розкриття	Склад інформації для приміток, суттєві активи, обмеження прав і застави	Примітки до фінансової звітності, реєстр активів	Низька прозорість звітності та аудиторські зауваження

Джерело: власна розробка.

Таблиця 3. Приклад розмежування витрат і розрахунку первісної вартості самостійно створеного нематеріального активу

Вид витрат за умовним проектом	Сума, тис. грн	Облікове рішення	Пояснення
Дослідження потреб і альтернативних технологій	250	Витрати періоду	Не виконано критерії створення ідентифікованого активу
Програмування, тестування та інтеграція модуля	780	Капіталізація	Витрати прямо пов'язані зі стадією розробки
Навчання персоналу	70	Витрати періоду	Не доводить актив до стану придатності
Загальні адміністративні накладні витрати	60	Витрати періоду	Не мають прямого зв'язку зі створенням активу
Юридична реєстрація майнових прав	40	Капіталізація	Прямо пов'язана з правовим оформленням активу
Первісна вартість активу	820	Актив	Сума капіталізованих витрат
Річна амортизація за строку 5 років	164	Витрати через амортизацію	Первісна вартість поділена на строк корисного використання

Джерело: власна розробка згідно IAS 38 і НП(С)БО 8.

зані з доведенням активу до стану придатності, тоді як дослідження, навчання і загальні адміністративні витрати визнаються витратами періоду. Первісна вартість активу за такого підходу становить 820 тис. грн.

Якщо строк корисного використання програмного модуля визначено на рівні п'яти років, а метод амортизації є прямолінійним, річна сума амортизації становитиме 164 тис. грн. У разі застосування виробничого методу амортизація залежала б від кількості оброблених контрактів, проектів або користувацьких сесій, але такий метод можливий лише за наявності надійного вимірника споживання вигід. Отже прямолінійний

метод у цьому прикладі є методично обґрунтованим, якщо економічні вигоди від програмного модуля споживаються відносно рівномірно протягом строку використання.

На стадії дослідження підприємство аналізує потреби, тестує альтернативні технології, проводить консультації та формує концепцію, тому витрати списуються на витрати періоду. Після затвердження технічного завдання, бюджету, команди розробки, архітектури рішення і розрахунку очікуваних вигід підприємство може перейти до стадії розробки. Якщо витрати на оплату праці розробників, тестування, інтеграцію та підготовку до використання прямо пов'язані зі створен-

ням активу, вони можуть капіталізуватися. Витрати на навчання персоналу, рекламу, загальне управління або підтримку після введення активу в експлуатацію не формують первісну вартість, оскільки не є необхідними для доведення активу до стану придатності до використання (табл. 4).

Для формалізації рішення про капіталізацію запропоновано індекс обачності капіталізації нематеріальних активів, який визначається як відношення витрат, що відповідають критеріям активу, до загальної суми витрат за проектом створення нематеріального ресурсу. Якщо частка капіталізованих витрат є надмірно високою за відсутності документального підтвердження стадії розробки, це свідчить про ризик завищення активів. Якщо частка надмірно низька, підприємство може недооцінювати інноваційний потенціал і спотворювати структуру витрат. Оптимальність визначається не нормативним відсотком, а доказовою якістю документів, що підтверджують відповідність кожної витрати критеріям IAS 38 або НП(С)БО 8.

До критеріїв доцільно включити наявність класифікації активів, порядок ідентифікації, критерії первісного визнання, розмежування дослідження і розробки, правила формування первісної вартості, модель подальшої оцінки, порядок визначення строку корисного використання, методи амортизації, процедуру тестування на зменшення корисності, правила списання, порядок переоцінки за наявності активного ринку, аналітичний облік, інвентаризацію прав, розкриття інформації у примітках та взаємодію з юридичним і технічним підрозділами. Кожен критерій оцінюється як 1 за наявності

змістовного регулювання, 0,5 за часткового регулювання і 0 за відсутності регулювання.

Методична цінність індексу полягає в тому, що він перетворює абстрактне поняття якості облікової політики на вимірюваний аналітичний показник. Підприємство може щорічно оцінювати власну політику, порівнювати її з вимогами стандартів, визначати слабкі місця та вдосконалювати внутрішні процедури. Для аудитора такий індекс може бути допоміжним інструментом планування процедур перевірки, а для управлінського персоналу він дає можливість побачити, чи здатна облікова система відображати інноваційні ресурси без порушення принципів достовірності й обачності.

Міжнародний і вітчизняний досвід свідчить, що найбільші ризики облікової політики нематеріальних активів виникають у трьох зонах. Перша зона пов'язана з внутрішньо створеними активами, оскільки межа між дослідженням, розробкою, поліпшенням, підтримкою та навчанням персоналу часто нечітка. Друга зона стосується активів, отриманих через хмарні сервіси, доступ до платформ, підписки або рішення, де підприємство не завжди контролює програмний продукт, а отже може мати не актив, а послугу. Третя зона пов'язана з правами інтелектуальної власності, коли економічна цінність ресурсу існує лише за умови належного оформлення правового титулу, реєстрації, передачі майнових прав і контролю строків дії договорів.

У фінансовій звітності інформація про нематеріальні активи має відображатися так, щоб користувач міг зрозуміти не лише балансову суму,

Таблиця 4. Оцінювання інтегрального індексу якості облікової політики нематеріальних активів

Критерій оцінювання якості політики	Бал	Методичне тлумачення
Класифікація груп нематеріальних активів	1	Політика містить перелік груп і аналітичних рахунків
Критерії ідентифікації та контролю	1	Визначено документи, що підтверджують контроль і права
Розмежування дослідження і розробки	1	Наявна процедура переходу між стадіями
Формування первісної вартості	1	Встановлено склад капіталізованих витрат
Строк корисного використання	0,5	Є загальний порядок, але не деталізовано технологічне старіння
Амортизація	1	Визначено методи і дату початку амортизації
Зменшення корисності	0,5	Є посилання на стандарт, але бракує внутрішніх індикаторів
Інвентаризація правового статусу	0,5	Потрібне посилення взаємодії з юридичним відділом
Розкриття у примітках	1	Передбачено розкриття суттєвих активів і руху вартості
Інтегральний індекс	0,83	За шкалою від 0 до 1 показує повноту регламентації

Джерело: власна розробка.

а й джерело формування активу, спосіб споживання вигід, ризик знецінення та правові обмеження. Для підприємства, що працює у сфері будівництва або інжинірингу, нематеріальні активи можуть бути пов'язані з BIM-технологіями, ліцензійним програмним забезпеченням, авторськими правами на проєктні рішення, технічними базами даних, геодезичною інформацією та методиками енергоефективного проєктування. Такі активи прямо впливають на якість робіт, тривалість проєктного циклу, собівартість, ризик помилок і конкурентну здатність підприємства брати участь у складних проєктах відбудови.

Власна пропозиція полягає у впровадженні в наказ про облікову політику окремого паспорта нематеріального активу. У такому паспорті мають фіксуватися назва активу, група, підстава набуття або створення, правовий документ, відповідальний підрозділ, дата готовності до використання, первісна вартість, склад капіталізованих витрат, строк корисного використання, метод амортизації, очікуваний спосіб отримання вигід, ознаки зменшення корисності, обмеження прав, наявність застави або ліцензійних умов, а також дата перегляду оцінок. Запровадження такого паспорта не суперечить стандартам, але підвищує доказовість облікових суджень і зменшує ризик помилок під час аудиту.

Другою пропозицією є створення матриці рішень щодо витрат на нематеріальні ресурси. Матриця має поділяти витрати на дослідження, розробку, придбання, впровадження, підтримку, навчання, хмарний доступ, юридичну реєстрацію, продовження прав, модернізацію та рекламу. Для кожного виду витрат визначається можливий порядок обліку, необхідні документи, відповідальна особа, стандартне бухгалтерське проведення та ризик помилкової класифікації. Такий інструмент дає змогу не лише бухгалтерії, а й менеджерам проєктів заздалегідь розуміти, які документи потрібні для підтвердження капіталізації.

Третьою пропозицією є включення до приміток до фінансової звітності розширеного розкриття за суттєвими нематеріальними активами, особливо якщо вони пов'язані з інноваційними або цифровими рішеннями. Доцільно розкривати не комерційно чутливі технічні деталі, а економічно значущу інформацію про групу активу, балансову вартість, залишковий строк корисного використання, підхід до амортизації, наявність ознак

знецінення та обмеження прав. Це підвищує довіру користувачів до звітності та формує зв'язок між бухгалтерськими даними й управлінським аналізом інноваційного потенціалу.

Обґрунтованість запропонованого підходу полягає у тому, що облікова політика нематеріальних активів розглядається не як статичний документ, а як інтегрована методична система, яка об'єднує процедури бухгалтерського визнання, правової верифікації, фінансової оцінки, управлінського контролю та інноваційного аналізу. На відміну від традиційного підходу, де облікова політика переважно описує методи амортизації та групи активів, запропонована модель передбачає оцінювання якості політики через індикатори повноти регламентації, обачності капіталізації, прозорості розкриття та взаємодії підрозділів.

Відображення у фінансовій звітності має показувати, що на дату балансу первісна вартість активу, накопичена амортизація та балансова вартість розкриваються за відповідною групою нематеріальних активів. Якщо протягом третього року виникають ознаки технологічного старіння або заміни програмного продукту іншим рішенням, підприємство має провести тест на зменшення корисності за IAS 36. Якщо вартість, що відшкодовується є нижчою за балансову вартість, різниця визнається збитком від зменшення корисності, що забезпечує обачне відображення активу та не допускає завищення майбутніх вигід.

Узагальнення міжнародного та національного досвіду дає підстави стверджувати, що формальна гармонізація стандартів не усуває потреби у внутрішній методиці. IAS 38 і НП(С)БО 8 задають нормативну рамку, але не можуть замінити професійну регламентацію підприємства щодо документування витрат, прав, строків, відповідальності та управлінських припущень. Саме на рівні облікової політики загальні принципи стандартів перетворюються на практичні правила, від яких залежить достовірність фінансової звітності.

Міждисциплінарний висновок полягає в тому, що бухгалтер не може якісно обліковувати нематеріальні активи ізольовано від юриста, IT-фахівця, інженера, фінансиста та менеджера інновацій. Юрист підтверджує правовий статус і передачу майнових прав, IT-фахівець оцінює технічну готовність і технологічне старіння, інженер або керівник проєкту підтверджує придатність результату для використання, фінансист

оцінює майбутні вигоди, а бухгалтер інтегрує ці дані у фінансову звітність відповідно до стандартів. Без такої взаємодії облікова політика залишатиметься формальним документом, який не захищає підприємство від ризику недостовірності визнання активів.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що методичні підходи до облікової політики нематеріальних активів за міжнародними та національними стандартами мають бути побудовані на поєднанні нормативної відповідності, професійного судження, документальної доказовості та управлінської корисності інформації. Міжнародні стандарти фінансової звітності та національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку створюють основу, але реальна якість обліку залежить від того, наскільки підприємство деталізувало порядок ідентифікації, визнання, оцінювання, амортизації, зменшення корисності, списання та розкриття інформації.

Установлено, що міжнародний і національний підходи загалом збігаються у базових критеріях визнання нематеріальних активів, проте практичне застосування стандартів ускладнюється внутрішньо створеними активами, програмним забезпеченням, хмарними сервісами, розмежуванням досліджень і розробок, визначенням строку корисного використання, тестуванням на зменшення корисності та правовим оформленням майнових прав. Саме ці ділянки мають бути найбільш детально врегульовані в наказі про облікову політику.

Запропоновано методичний підхід, який передбачає використання паспорта нематеріального активу, матриці рішень щодо капіталізації витрат, інтегрального індексу якості облікової політики та розширеного розкриття інформації у примітках до фінансової звітності. Практичне значення підходу полягає в тому, що він може використовуватися підприємствами для вдосконалення облікової політики, аудиторам для оцінювання ризиків суттєвого викривлення, фінансовими аналітиками для оцінювання якості активів, а керівництвом для управління інноваційним потенціалом.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні облікової політики нематеріальних активів як міждисциплінарної системи, у межах якої бухгалтерські процедури поєднуються з правовою верифікацією, фінансовим прогнозуванням, тех-

нологічною експертизою та управлінським контролем. Такий підхід дає змогу перейти від формального виконання стандартів до формування якісної інформаційної бази для прийняття рішень щодо інноваційного розвитку підприємства.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричним оцінюванням якості розкриття інформації про нематеріальні активи у фінансовій звітності українських підприємств, розробленням галузевих коефіцієнтів обачності капіталізації, аналізом обліку цифрових і хмарних активів, а також адаптацією запропонованого індексу до підприємств будівельної, інжинірингової та інформаційно-технологічної сфер.

Список використаних джерел:

1. IFRS Foundation. IAS 38 Intangible Assets. London: IFRS Foundation, 2026. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>
2. IFRS Foundation. IAS 36 Impairment of Assets. London: IFRS Foundation, 2026. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/>
3. IFRS Foundation. IFRS 3 Business Combinations. London: IFRS Foundation, 2026. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-3-business-combinations/>
4. IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. London: IFRS Foundation, 2026. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996–XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: наказ Міністерства фінансів України від 18.10.1999 № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>
7. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
8. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99>

9. Lev B. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington: Brookings Institution Press, 2001. 216 p.

10. Stolowy H., Jeny-Cazavan A. International accounting disharmony: the case of intangibles. Accounting, Auditing and Accountability Journal. 2001. Vol. 14. №. 4. P. 477–497. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513570110403469>.

11. Wyatt A. Accounting recognition of intangible assets: theory and evidence on economic determinants. The Accounting Review. 2005. Vol. 80. №. 3. P. 967–1003. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.3.967>.

12. Barth M. E., Landsman W. R., Lang M. H. International accounting standards and accounting quality. Journal of Accounting Research. 2008. Vol. 46. №. 3. P. 467–498. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>.

13. KPMG. Insights into IFRS. Intangible assets and goodwill. KPMG IFRG Limited, 2025. URL: <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/audit/corporate-reporting-institute/ifrs.html>

References:

1. IFRS Foundation (2026). IAS 38 Intangible Assets, IFRS Foundation, London, available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/> [in Ukrainian]

2. IFRS Foundation (2026), IAS 36 Impairment of Assets, IFRS Foundation, London, available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/> [in Ukrainian]

3. IFRS Foundation (2026), IFRS 3 Business Combinations, IFRS Foundation, London, available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-3-business-combinations/> [in Ukrainian]

4. IFRS Foundation (2026), IFRS 13 Fair Value Measurement, IFRS Foundation, London, available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/> [in Ukrainian]

5. Pro bukhhaltenskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine]: Zakon Ukrainy 16.07.1999. № 996–XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian]

6. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhaltenskoho obliku 8 «Nematerialni aktyvy» [On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 8 «Intangible Assets»: Order of the Ministry of Finance of Ukraine]: nakaz Ministerstva finansiv

Ukrainy 18.10.1999 № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99> [in Ukrainian]

7. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhaltenskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» [On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 1 «General Requirements for Financial Reporting»: Order of the Ministry of Finance of Ukraine]: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> [in Ukrainian]

8. Pro zatverdzhennia Planu rakhunkiv bukhhaltenskoho obliku ta Instruksii pro yoho zastosuvannia [On approval of the Chart of Accounts and Instructions for its Application: Order of the Ministry of Finance of Ukraine]: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 №291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99> [in Ukrainian]

9. Lev, B. (2001), Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, Brookings Institution Press, Washington, USA [in Ukrainian]

10. Stolowy, H. and Jeny-Cazavan, A. (2001), «International accounting disharmony: the case of intangibles», Accounting, Auditing and Accountability Journal, vol. 14, no. 4, pp. 477–497. <https://doi.org/10.1108/09513570110403469> [in Ukrainian]

11. Wyatt, A. (2005), «Accounting recognition of intangible assets: theory and evidence on economic determinants», The Accounting Review, vol. 80, no. 3, pp. 967–1003. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.3.967> [in Ukrainian]

12. Barth, M. E., Landsman, W. R. and Lang, M. H. (2008), «International accounting standards and accounting quality», Journal of Accounting Research, vol. 46, no. 3, pp. 467–498. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x> [in Ukrainian]

13. KPMG (2025), Insights into IFRS. Intangible assets and goodwill, KPMG IFRG Limited, available at: <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/audit/corporate-reporting-institute/ifrs.html> [in Ukrainian]

Дані про авторів

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна,

д. е. н., професор, Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

e-mail: zghalat-lozynska.lo@knuba.edu.ua

Іванова Тетяна Миколаївна,

к. е. н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

e-mail: ivanova.tm@knuba.edu.ua

Бондаренко Ольга Михайлівна,

к. е. н., доцент, Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6546-7336>

e-mail: bondarenko_olga_@ukr.net

Data about the author

Liubov Zgalat-Lozynska,

Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Univer-
sity of Construction and Architecture

e-mail: zghalat-lozynska.lo@knuba.edu.ua

Tetiana Ivanova,

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National
University of Construction and Architecture

e-mail: ivanova.tm@knuba.edu.ua

Olha Bondarenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Taras
Shevchenko National University of Kyiv

e-mail: bondarenko_olga_@ukr.net

Надходження статті до редакції 25.04.2026

Прийнято до друку 14.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Міжнародні кредитні інструменти у формуванні макрофінансової стабільності України

Предметом дослідження є економічний зміст, структура та канали впливу міжнародних кредитних інструментів на бюджетну ліквідність, платіжний баланс, міжнародні резерви, боргову стійкість і довіру до макрофінансової політики України у 2020–2025 роках.

Метою статті є поглиблення теоретико–методичних засад оцінювання міжнародних кредитних інструментів та обґрунтування їх диференційованої ролі у формуванні макрофінансової стабільності України з урахуванням строковості, пільговості, передбачуваності, умовності й джерела погашення залучених ресурсів.

Методи дослідження. Використано системний і інституційний аналіз, історико–логічну періодизацію, структурно–динамічне порівняння, коефіцієнтний аналіз, табличну систематизацію, експертне бальне оцінювання та економіко–математичне моделювання стабілізаційної якості міжнародних кредитних інструментів.

Результати дослідження. Запропоновано розглядати міжнародні кредитні інструменти як багатоканальну архітектуру макрофінансової стабілізації, що поєднує бюджетно–ліквідний, платіжно–балансовий, резервно–валютний, інституційно–якірний і боргово–структурний канали. Виокремлено п'ять етапів еволюції міжнародного кредитування України у 2020–2025 роках. Встановлено, що після переходу від екстрених позик до програмного, реформаційно обумовленого та забезпеченого майбутніми доходами фінансування стабілізаційний ефект почав визначатися не стільки валовим обсягом надходжень, скільки якістю зобов'язань. У 2022–2025 роках зовнішнє фінансування державного бюджету збільшилося з 32,1 до 52,4 млрд дол. США, а міжнародні резерви – з 28,5 до 57,3 млрд дол. США. Розроблено авторський коефіцієнт стабілізаційної якості кредитного інструменту та здійснено порівняльне оцінювання програм Міжнародного валютного фонду, макрофінансової допомоги Європейського Союзу, Інструменту підтримки України (Ukraine Facility), механізмів Світового банку й позик у межах Механізму прискорення надзвичайних доходів (Extraordinary Revenue Acceleration, ERA).

Сфера застосування результатів. Запропонований підхід може бути використаний Міністерством фінансів України, Національним банком України, органами державного фінансового контролю, міжнародними партнерами та науковими установами під час формування середньострокової стратегії зовнішнього фінансування, оцінювання боргових ризиків і вибору оптимальної комбінації кредитних та грантових ресурсів.

Висновки. Міжнародне кредитування стало системоутворювальним елементом макрофінансової стабільності України, однак його результативність залежить від регулярності надходжень, пільговості умов, строків погашення, здатності мобілізувати інше фінансування та впливу на інституційну якість політики. Пріоритетом має бути перехід від максимізації валового обсягу позик до управління портфелем за критеріями стабілізаційної якості, прямого навантаження на бюджет і внеску у відновлення економічного потенціалу.

Ключові слова: міжнародні кредитні інструменти, макрофінансова стабільність, зовнішнє фінансування, міжнародні резерви, бюджетний дефіцит, боргова стійкість, Міжнародний валютний фонд, макрофінансова допомога, Ukraine Facility, Extraordinary Revenue Acceleration.

VITALII RUDAN
ALLA SLAVKOVA

International credit instruments in shaping Ukraine's macrofinancial stability

The subject of the study is the economic substance, structure and transmission channels through which international credit instruments influence Ukraine's budget liquidity, balance of payments,

international reserves, debt sustainability and credibility of macrofinancial policy in 2020–2025.

The purpose of the article is to advance the theoretical and methodological foundations for evaluating international credit instruments and to substantiate their differentiated role in shaping Ukraine's macrofinancial stability, taking into account maturity, concessionality, predictability, conditionality and the source of repayment.

Research methods. The study applies systemic and institutional analysis, historical and logical periodisation, structural and dynamic comparison, ratio analysis, tabular systematisation, expert scoring and economic and mathematical modelling of the stabilisation quality of international credit instruments.

Results of work. International credit instruments are conceptualised as a multi-channel macrofinancial stabilisation architecture combining fiscal–liquidity, balance–of–payments, reserve and exchange–rate, institutional–anchor and debt–structure channels. Five stages in the evolution of international lending to Ukraine in 2020–2025 are distinguished. The transition from emergency lending to programme–based, reform–linked and revenue–backed financing is shown to have shifted the focus from gross inflow volumes to the quality of liabilities. Between 2022 and 2025, external financing of the state budget increased from USD 32.1 billion to USD 52.4 billion, while international reserves rose from USD 28.5 billion to USD 57.3 billion. An original stabilisation quality coefficient is proposed and applied to compare International Monetary Fund programmes, European Union macro–financial assistance, the Ukraine Facility, World Bank mechanisms and Extraordinary Revenue Acceleration loans.

Field of application of the results. The proposed approach may be used by the Ministry of Finance of Ukraine, the National Bank of Ukraine, public financial control bodies, international partners and research institutions in designing a medium–term external financing strategy, assessing debt risks and selecting an optimal mix of credit and grant resources.

Conclusions. International lending has become a system–forming component of Ukraine's macrofinancial stability. Its effectiveness depends on the regularity of disbursements, concessional terms, repayment horizons, catalytic capacity and institutional impact. Policy should move from maximising gross borrowing volumes to portfolio management based on stabilisation quality, direct budget burden and contribution to economic recovery.

Keywords: international credit instruments, macrofinancial stability, external financing, international reserves, budget deficit, debt sustainability, International Monetary Fund, macro–financial assistance, Ukraine Facility, Extraordinary Revenue Acceleration.

Постановка проблеми. Масштабні зовнішні шоки, яких зазнала економіка України упродовж 2020–2025 років, перетворили міжнародне фінансування з допоміжного джерела покриття тимчасових розривів на один із базових елементів функціонування державних фінансів і валютного ринку. Пандемічна рецесія, повномасштабна війна, руйнування виробничого потенціалу, різке розширення бюджетного дефіциту та структурний дефіцит іноземної валюти сформували ситуацію, за якої внутрішні доходи й ринкові запозичення не могли одночасно забезпечити оборонні, соціальні та боргові потреби держави. Міжнародні кредитні інструменти за цих умов виконували функції, які в нормальному економічному циклі розподіляються між податковою системою, внутрішнім ринком капіталу, валютними надходженнями експортерів і приватними інвестиціями.

Макрофінансова стабільність у відкритій економіці не зводиться до окремого показника бюджетного дефіциту, державного боргу або міжнародних резервів. Вона відображає здатність держави своєчасно фінансувати зобов'язання, підтримувати керованість валютного ринку, забезпечувати безперервність платежів, зберігати довіру до банківської системи та формувати очікування щодо послідовності економічної політики. Залучення зовнішніх кредитів може посилювати кожен із цих складових, проте одночасно створює майбутні платежі, валютний ризик і залежність від виконання умов програм.

У науковому та прикладному дискурсі міжнародну підтримку України часто оцінюють за сумарним обсягом залучених ресурсів. Такий підхід є недостатнім, позаяк однакова номінальна сума може мати відмінний макроекономічний результат залежно від строку надходження, вартості,

пільгового періоду, валюти зобов'язання, напрямку використання й джерела майбутнього погашення. Екстрений кредит ліквідності, довгострокова макрофінансова позика з компенсацією процентів, програмне фінансування Міжнародного валютного фонду та кредит, що обслуговується доходами від заморожених російських активів, формально належать до боргових ресурсів, але їхній вплив на поточну й перспективну стійкість бюджету істотно різниться.

Окремою проблемою є часовий розрив між стабілізаційною вигодою та борговими наслідками. Надходження кредиту негайно збільшує ліквідність і може поповнювати резерви, тоді як витрати на обслуговування виникають у майбутньому. За відсутності якісного відбору інструментів короткострокове послаблення бюджетних і валютних обмежень здатне супроводжуватися накопиченням довгострокових ризиків. Наукове оцінювання має охоплювати не лише потік ресурсів у момент отримання, а й повний профіль зобов'язання.

Актуальність дослідження посилюється переходом міжнародної підтримки України до складніших фінансових конструкцій. Поряд із традиційними програмами Міжнародного валютного фонду та макрофінансовою допомогою Європейського Союзу застосовуються гарантії, змішане фінансування, позики через трастові фонди, реформаційно обумовлені транші, довгострокові кредити з компенсацією процентних витрат і механізми погашення за рахунок надзвичайних доходів від іммобілізованих російських активів. Відтак виникає потреба в методології, яка дає змогу порівнювати їх за стабілізаційною якістю, а не лише за юридичною формою чи валовим обсягом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади міжнародного кредитування розвиваються на перетині концепцій платіжного балансу, державного боргу, умовності фінансової допомоги та ролі міжнародних фінансових організацій у стабілізації економік. Для країн із обмеженим доступом до ринків капіталу офіційні кредити можуть знижувати ризик раптового припинення фінансування, але їхня результативність залежить від узгодженості із внутрішньою бюджетною, монетарною та структурною політикою.

Богдан Т. систематизувала обсяги й напрями міжнародної фінансової допомоги Україні після початку повномасштабної війни та показала її визначальне значення для фінансування дер-

жавних функцій [1]. Курносенко Л. дослідила особливості використання кредитних і грантових механізмів міжнародних організацій у воєнних умовах, звернувши увагу на їх адаптацію до потреб країни, яка одночасно має значний бюджетний і платіжно-балансовий розрив [2].

Григор'єв Г. розглядає суверенний борг повоєнного періоду через співвідношення внутрішніх можливостей і зовнішніх обмежень та наголошує на необхідності поєднання боргового фінансування з відновленням економічної бази обслуговування зобов'язань [3]. Сич О. і Круглякова В. аналізують програми та фінансові інструменти Європейського Союзу для України, акцентуючи на потенціалі європейських інституційних механізмів для інвестиційного розвитку та структурної модернізації [4].

Панченко В. пов'язує міжнародну фінансову допомогу з відбудовою економіки та необхідністю спрямування ресурсів у напрями, які формують довгостроковий мультиплікативний ефект [5]. Журавка Ф. та співавтори досліджують макроекономічні детермінанти фінансової безпеки України в умовах воєнного стану, серед яких зовнішнє фінансування взаємодіє з інфляцією, валютним курсом, бюджетним дефіцитом і борговими показниками [6].

Чеберяко О. і Герус Д. доводять, що міжнародна допомога одночасно підтримує фінансову життєздатність держави та впливає на боргову безпеку, а відтак потребує оцінювання не лише за обсягом, а й за умовами, строками та здатністю генерувати ресурси для майбутнього погашення [7]. Наведений підхід безпосередньо наближає дослідження до проблеми якості міжнародних зобов'язань.

Опрацювання наукових праць показує, що достатньо ґрунтовно висвітлено обсяги допомоги, роль окремих кредиторів, боргові ризики та напрями використання ресурсів. Менш дослідженим залишається механізм трансмісії різних типів міжнародних кредитних інструментів у макрофінансову стабільність і порівняння їх за сукупністю параметрів. Потребує уточнення також межа між кредитом як джерелом поточної стабілізації та кредитом як чинником майбутнього фіскального навантаження.

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних засад оцінювання міжнародних кредитних інструментів та обґрунтування їх диференційованої ролі у формуванні макрофінансової

стабільності України у 2020–2025 роках. Досягнення мети передбачає періодизацію еволюції зовнішнього кредитування; визначення каналів його впливу на бюджет, платіжний баланс, міжнародні резерви та боргову стійкість; порівняння основних інструментів за стабілізаційною якістю; формування пропозицій щодо середньострокового управління портфелем міжнародного фінансування.

Виклад основного матеріалу. Динаміка міжнародного фінансування України у 2020–2025 роках відображає не лінійне нарощування зовнішніх позик, а послідовну зміну їх функціонального призначення. На початку періоду кредитні ресурси компенсували пандемічний шок і підтримували платіжний баланс. Після лютого 2022 року вони стали засобом безперервного фінансування базових функцій держави та стримування валютної дестабілізації. У 2023–2024 роках відбувся перехід до багаторічних програм, пов'язаних із реформами та відновленням, а у 2025 році вагомим значення набули позики, джерело погашення яких винесено за межі звичайних бюджетних доходів України.

Подібна еволюція змінює сам предмет аналізу. Для оцінювання ролі міжнародного кредиту необхідно встановити факт надходження коштів. Потрібно визначити, який макрофінансовий дисбаланс покриває інструмент, наскільки ритмічно він надходить, чи підтримує резерви, як впливає на очікування та яким є майбутнє навантаження на бюджет. З огляду на це міжнародний кредит доцільно трактувати як контрактний фінансовий механізм, за допомогою якого зовнішній кредитор надає державі ліквідність, поєднуючи її з визначеним профілем погашення, умовами політики та інституційними вимогами.

У межах дослідження міжнародні кредитні інструменти систематизовано за домінуючою стабілізаційною функцією. До першої групи належать програми Міжнародного валютного фонду, орієнтовані на платіжний баланс і формування рамки макроекономічної політики. Другу групу становлять інструменти Європейського Союзу, які поєднують бюджетне фінансування з реформацийними та інтеграційними умовами. Третя група охоплює позики, гарантії та фінансування через механізми Світового банку, спрямовані на відшкодування підтверджених бюджетних видатків і підтримання державної спроможності.

Четверта група представлена механізмами, забезпеченими майбутніми доходами від іммобілізованих російських активів, де юридична форма позики поєднується зі зниженим прямим тягарем для українського бюджету.

Періодизацію основних інструментів і зміну їх стабілізаційного призначення наведено в табл. 1. Вона дає змогу простежити перехід від короткострокового антикризового фінансування до багаторічної архітектури, у якій доступ до ресурсів пов'язується з реформами, інвестиціями та новими джерелами погашення.

Перший етап, що охоплює 2020–2021 роки, характеризувався поверненням до традиційної моделі програмного кредитування. Схвалена у червні 2020 року програма «стенд-бай» (Stand-By Arrangement, SBA) Міжнародного валютного фонду обсягом близько 5 млрд дол. США передбачала негайний доступ до 2,1 млрд дол. США та мала підтримати бюджет і платіжний баланс у період пандемічного шоку [8]. Макрофінансова допомога Європейського Союзу доповнювала цей механізм і була пов'язана з виконанням умов у сфері управління державними фінансами, верховенства права, державних підприємств і бізнес-середовища [10].

Розподіл спеціальних прав запозичення у 2021 році доцільно відмежовувати від кредиту. Спеціальні права запозичення є міжнародним резервним активом, а не позикою з визначеним графіком погашення. Водночас їх надходження посилює ліквідність держави й резервну позицію. Включення цього інструменту до аналітичної періодизації виправдане його функціональною близькістю до кредитної підтримки, але під час оцінювання боргового навантаження він не повинен прирівнюватися до звичайного запозичення.

Другий етап сформувався у 2022 році, коли масштаб і швидкість шоку зробили стандартні програмні процедури недостатніми. Інструмент швидкого фінансування Міжнародного валютного фонду забезпечив два надходження загальним обсягом 2,7 млрд дол. США [11; 12]. Головною перевагою стала швидкість, а головним обмеженням – відсутність довгострокової передбачуваності. Екстрені кредити виконували функцію фінансового мосту між початковим шоком і створенням системної архітектури донорської підтримки.

Механізм підтримання адміністративної спроможності держави (Public Expenditures for

Таблиця 1. Еволюція міжнародних кредитних інструментів підтримки України у 2020–2025 роках

Рік	Домінуючі інструменти та обсяг фактичних надходжень	Конструктивні особливості	Переважаючий канал макрофінансової стабілізації
2020	МВФ: перший транш за програмою «стенд-бай» (Stand-By Arrangement, SBA) – близько 2,1 млрд дол. США; ЄС: 0,6 млрд євро макрофінансової допомоги	Короткострокове антикризове кредитування для покриття бюджетних і платіжно-балансових потреб; умовність щодо макрополітики та інституційних реформ	Бюджетна ліквідність, платіжний баланс, довіра до політики
2021	МВФ: близько 0,7 млрд дол. США після першого перегляду; ЄС: 0,6 млрд євро другого траншу; розподіл СПЗ МВФ – близько 2,7 млрд дол. США як некредитний інструмент ліквідності	Відновлення програмної умовності; поєднання кредитних ресурсів із глобальним розподілом резервного активу	Резервна позиція, бюджетне фінансування, інституційний якір
2022	МВФ: 2,7 млрд дол. США за інструментом швидкого фінансування; екстрена та виняткова макрофінансова допомога ЄС; кредити й гарантії через Світовий банк	Прискорені процедури, обмежена попередня умовність, спрямування на невідкладні потреби бюджету й платіжного балансу	Безперервність державних платежів, валютна ліквідність, стримування емісійного фінансування
2023	МВФ: 4,5 млрд дол. США в межах EFF; ЄС: 18 млрд євро MFA+; Світовий банк, Японія, Канада та інші партнери	Багаторічна програма EFF; 35-річний строк позик ЄС із компенсацією процентних витрат; регулярні транші та реформаційні умови	Передбачуваність бюджету, резерви, макрополітичний і реформаторський якір
2024	МВФ: 5,3 млрд дол. США; ЄС і Ukraine Facility; Світовий банк: 6,1 млрд дол. США; перший 1 млрд дол. США у межах ERA	Перехід до середньострокового реформаційно-інвестиційного інструменту; поєднання позик, грантів, гарантій і кредитів розвитку	Фінансування дефіциту без прямої емісії, підтримка резервів, інституційна конвергенція з ЄС
2025	ERA Loans – 37,9 млрд дол. США; Ukraine Facility – 12,1 млрд дол. США; МВФ – 0,912 млрд дол. США; інші пільгові позики	Понад 70% зовнішнього фінансування забезпечено позиками, погашення яких пов'язане з доходами від заморожених російських активів	Зниження прямого бюджетного тягара, масштабне поповнення резервів, середньострокова прогнозованість

Джерело: складено авторами за даними Міжнародного валютного фонду, Європейської комісії, Світового банку, Міністерства фінансів України та Національного банку України [8–19].

Administrative Capacity Endurance, PEACE in Ukraine), реалізований Світовим банком, поєднав кредитні ресурси, донорські гранти та гарантії. Відшкодування підтверджених видатків на заробітні плати працівників державного сектору, пенсії, соціальні виплати, освіту й охорону здоров'я підтримувало не абстрактну бюджетну рівновагу, а безперервність базових державних функцій [16]. Подібна конструкція зменшувала ризик нецільового використання ресурсів і водночас вивільняла внутрішні доходи для фінансування оборонних потреб.

Третій етап розпочався у 2023 році після схвалення чотирирічної програми розширеного фінансування (Extended Fund Facility, EFF) Міжнародного валютного фонду обсягом 15,6 млрд дол. США [13]. Її значення виходило за межі

власного фінансового ресурсу. Укладення програми створило рамку макроекономічних показників, кількісних критеріїв і структурних маяків, на основі якої інші партнери могли планувати свої надходження. Каталітична функція Міжнародного валютного фонду стала одним із головних каналів стабілізації очікувань.

Макрофінансова допомога плюс Європейського Союзу (Macro-Financial Assistance Plus, MFA+) у 2023 році надала Україні 18 млрд євро із 35-річним строком погашення, тоді як процентні та інші витрати з обслуговування компенсувалися коштом Європейського Союзу [17]. За юридичною формою ресурс залишався кредитом, однак його поточна фіскальна вартість була наближена до грантової. Така конструкція показує, що межа між кредитною і безповорот-

ною підтримкою дедалі частіше визначається не формою договору, а розподілом витрат у часі.

Четвертий етап пов'язаний із запуском Інструменту підтримки України (Ukraine Facility) на 2024–2027 роки обсягом до 50 млрд євро, з яких 33 млрд євро передбачено у формі позик, а 17 млрд євро – у формі грантів [15]. Виплати залежать від виконання кроків Плану України. Відтак кредитний інструмент одночасно забезпечує бюджетну ліквідність, фінансує відновлення та формує механізм інституційного наближення до Європейського Союзу.

П'ятий етап проявився у 2025 році, коли домінуючим джерелом зовнішнього фінансування стали позики Механізму прискорення надзвичайних доходів (Extraordinary Revenue Acceleration, ERA). Їх обслуговування й погашення пов'язане з надзвичайними доходами від іммобілізованих російських суверенних активів. За даними Міністерства фінансів України, у 2025 році із 52,4 млрд дол. США зовнішнього фінансування 37,9 млрд дол. США, або понад 70%, надійшло в межах цього механізму [19]. Формальна величина державного боргу збільшується, але прямий майбутній тиск на податкові доходи України істотно нижчий, ніж у разі звичайного кредиту.

Макрофінансовий результат міжнародного кредитування формується через декілька взаємопов'язаних каналів. Бюджетно–ліквідний канал забезпечує своєчасне фінансування захищених видатків і знижує потребу у прямому фінансуванні дефіциту центральним банком. Платіжно–балансовий канал компенсує дефіцит

валютних надходжень і державні зовнішні платежі. Резервно–валютний канал створює запас ліквідності для валютних інтервенцій та згладжування надмірних коливань курсу. Інституційно–якірний канал впливає на очікування через програмні критерії, регулярні перегляди й контроль реформ. Боргово–структурний канал змінює середню вартість, строковість і джерела погашення державних зобов'язань.

Взаємодію зазначених каналів доцільно оцінювати на основі динаміки зовнішнього фінансування, міжнародних резервів і використання прямого монетарного фінансування дефіциту. Відповідні показники систематизовано в табл. 2.

Показники табл. 2 демонструють зміну ролі міжнародного кредиту після початку повномасштабної війни. У 2022 році обсяг міжнародної допомоги та фінансування становив 32,1 млрд дол. США, проте міжнародні резерви скоротилися на 7,9%. Від'ємна динаміка не свідчить про низьку результативність зовнішньої підтримки. Навпаки, вона показує масштаб валютного розриву, який виник через падіння експорту, міграційні витрати, імпорт енергії, державні платежі та підтримання фіксованого обмінного курсу. Без зовнішніх надходжень зменшення резервів було б значно глибшим.

У 2022 році Національний банк України придбав військові облігації внутрішньої державної позики на 400 млрд грн [22]. Такий захід був вимушеною реакцією на неритмічність зовнішніх надходжень і недостатню місткість внутрішнього ринку. Монетарне фінансування дало змогу підтримати видатки, але водночас посилювало

Таблиця 2. Зовнішнє фінансування, міжнародні резерви та монетарне фінансування бюджету України у 2020–2025 роках

Рік	Зовнішнє фінансування державного бюджету, млрд дол. США	Міжнародні резерви на кінець року, млрд дол. США	Річна зміна резервів, %	Відношення зовнішнього фінансування до резервів, %	Пряме придбання НБУ військових ОВДП, млрд грн
2020	н/д*	29,1	+15,0	н/д	0
2021	н/д*	30,9	+6,0	н/д	0
2022	32,1	28,5	–7,9	112,7	400
2023	42,6	40,5	+42,0	105,2	0
2024	41,7	43,8	+8,1	95,2	0
2025	52,4	57,3	+30,8	91,5	0

Примітка.

* За 2020–2021 роки в офіційних підсумкових повідомленнях відсутній повністю зіставний із 2022–2025 роками показник сукупного зовнішнього фінансування державного бюджету. Показник відношення до резервів характеризує масштаб потоків, але не є оцінкою прямого причинного внеску у приріст резервів.

Джерело: складено та розраховано автором за даними Міністерства фінансів України й Національного банку України [17–25].

ризика інфляції, валютного попиту та зниження довіри до грошей. Починаючи з 2023 року, регулярна зовнішня підтримка створила можливість відмовитися від прямого фінансування дефіциту центральним банком.

У 2023 році зовнішнє фінансування досягло 42,6 млрд дол. США, з яких 11,5 млрд дол. США становили гранти, а всі позики залучалися на пільгових умовах [17]. Міжнародні резерви зросли на 42%, до 40,5 млрд дол. США [23]. Поєднання значного валового надходження з відсутністю прямої емісійної підтримки бюджету свідчить про перехід до якісно іншої моделі фінансової стабілізації.

У 2024 році обсяг зовнішнього бюджетного фінансування майже не змінився порівняно з попереднім роком і становив 41,7 млрд дол. США, а частка грантів досягла 30% [18]. Резерви збільшилися на 8,1%, до 43,8 млрд дол. США [24]. Нижчий приріст резервів за близького обсягу фінансування пояснюється значними валютними інтервенціями Національного банку, платежами за державним боргом і поступовим переходом до режиму керованої гнучкості обмінного курсу.

У 2025 році зовнішнє фінансування зросло до 52,4 млрд дол. США, а резерви – до 57,3 млрд дол. США [19; 25]. Коефіцієнт відношення фінансування до резервів знизився з 112,7% у 2022 році до 91,5% у 2025 році. Зменшення показника за одночасного зростання обох величин означає, що сформований резервний буфер став більшим від річного потоку зовнішньої підтримки. Подібна зміна посилює спроможність центрального банку поглинати тимчасові затримки надходжень і валютні шоки.

Оцінюючи зв'язок між зовнішнім фінансуванням і резервами, необхідно уникати прямого ототожнення. Частина кредитів надходить до бюджету й використовується у гривні, частина проходить через рахунки уряду в Національному банку, а частина має цільовий характер. Одночасно резерви зменшуються внаслідок інтервенцій та зовнішніх платежів. Відтак міжнародні кредити формують валовий ресурс стабілізації, а кінцевий приріст резервів є результатом взаємодії надходжень і використання валюти.

Бюджетно-ліквідний канал має ширший ефект, ніж покриття касового розриву. Своєчасне фінансування пенсій, соціальних виплат і заробітних плат підтримує споживчий попит, податкові над-

ходження та платіжну дисципліну. Водночас перетворення зовнішньої валюти на гривню збільшує ліквідність банківської системи, яку Національний банк має стерилізувати монетарними інструментами. Міжнародне фінансування послаблює один дисбаланс, але може формувати додаткові завдання для процентної політики.

Інституційно-якірний канал особливо виразний у програмах Міжнародного валютного фонду та Європейського Союзу. Регулярні перегляди зменшують інформаційну асиметрію між державою і партнерами, задають календар реформ та полегшують координацію донорів. Для внутрішніх економічних агентів позитивне завершення перегляду є сигналом щодо продовження фінансування й збереження керованості макроекономічної політики. Невиконання умов, навпаки, здатне призвести до синхронної затримки кількох джерел коштів.

Для порівняння різних інструментів запропоновано коефіцієнт стабілізаційної якості міжнародного кредиту. Він відображає не номінальний обсяг, а спроможність конкретної фінансової конструкції забезпечувати стійкий макрофінансовий результат за прийняттого майбутнього навантаження:

$$КСЯ_i = 0,15O_i + 0,20\P_i + 0,20L_i + 0,15P_i + 0,15I_i + 0,15\Phi_i,$$

де КСЯ_i – коефіцієнт стабілізаційної якості i-го інструменту; O_i – оперативність мобілізації; P_i – передбачуваність надходжень; L_i – пільговість умов; P_i – вплив на платіжний баланс і резерви; I_i – інституційно-реформаційний ефект; Φ_i – фіскальна нейтральність, тобто низький прямий тягар для майбутніх бюджетних доходів. Кожна складова оцінюється від 1 до 5 балів, де 5 відповідає найкращій стабілізаційній характеристиці.

Ваги показників відображають підвищене значення передбачуваності та пільговості для країни, яка має тривалий бюджетний і платіжно-балансовий розрив. Оперативність важлива у фазі гострого шоку, проте не може компенсувати короткий строк, високу вартість або неритмічність фінансування. Результати експертного оцінювання наведено в табл. 3.

Найвищі значення коефіцієнта одержали макрофінансова допомога MFA+ та Ukraine Facility. Їх перевага формується поєднанням довгого горизонту, пільговості, регулярних траншів і зв'язку з реформами. Водночас висока оцінка не означає відсутності ризиків. Затримка виконан-

Таблиця 3. Авторська оцінка стабілізаційної якості основних міжнародних кредитних інструментів України

Інструмент	Опера- тивність	Передба- чуваність	Пільго- вість	Резервно- платіжний ефект	Інститу- ційний ефект	Фіскальна нейтраль- ність	КСЯ, бала
Stand-by arrangement, SBA	3	3	3	4	4	3	3,30
Rapid Financing Instrument, RFI	5	1	3	4	1	3	2,75
Extended Fund Facility, EFF	3	5	4	5	5	3	4,20
Макрофінансова допомога ЄС MFA+	3	5	5	4	4	5	4,40
Ukraine Facility	3	5	5	4	5	4	4,40
Механізми Світового банку PEACE / DPL	4	4	4	4	3	4	3,85
Extraordinary Revenue Acceleration, ERA	4	4	5	4	3	5	4,20

Примітка. Оцінки мають аналітичний характер і відображають порівняльні властивості інструментів у контексті України у 2020–2025 роках; 1 бал – найнижча, 5 балів – найвища стабілізаційна характеристика. Джерело: авторська розробка.

ня індикаторів Плану України може порушувати календар надходжень, а кредитна частина зберігає юридичний статус державного боргу.

Програма EFF Міжнародного валютного фонду має дещо нижчу фіскальну нейтральність, але найвищий інституційний і каталітичний ефект. Її головна цінність полягає у формуванні узгодженої макрофінансової рамки та мобілізації ресурсів інших кредиторів. Відмова від програми або невиконання критеріїв може мати наслідки, що значно перевищують обсяг окремого траншу.

Інструмент швидкого фінансування отримав найнижчу інтегральну оцінку через одноразовий характер і слабку передбачуваність. Подібний результат не заперечує його доцільності у 2022 році. У фазі раптового шоку оперативність має вищу граничну цінність, ніж довгострокова структурна умовність. Після стабілізації поточного платіжного розриву екстрений інструмент має поступатися програмному фінансуванню.

Позики ERA відзначаються високою пільговістю та фіскальною нейтральністю, позаяк джерелом їх обслуговування визначено доходи від іммобілізованих російських активів. Однак їх інституційний ефект оцінено нижче, ніж у EFF або Ukraine Facility, оскільки центральною функцією є мобілізація фінансового ресурсу, а не комплексний порядок реформ. Додатковим ризиком залишається правова й політична стійкість режиму використання доходів від активів у довгому періоді.

Механізми Світового банку займають проміжну позицію. Їхня сильна сторона полягає у верифікації видатків, спроможності акумулювати донорські гранти, гарантії й кредити та забезпечувати прозорий рух коштів. Обмеженням є те, що частина програм має цільове призначення й не завжди може оперативним чином компенсувати будь-який бюджетний або валютний розрив.

Запропонований коефіцієнт не претендує на заміну повної оцінки боргової стійкості. Його призначення полягає у попередньому порівнянні інструментів до прийняття рішення про залучення. Надалі модель може бути розширена кількісними показниками приведеної вартості боргу, середньозваженого строку, частки змінної процентної ставки, валютної структури та ймовірності затримки траншів.

Накопичений досвід 2020–2025 років дає підстави виокремити основні ризики міжнародного кредитування. Першим є ризик неритмічності. Державний бюджет виконується щоденно, тоді як міжнародні транші залежать від процедур кредитора, політичних рішень і виконання умов. Навіть за достатнього річного обсягу тимчасовий розрив між потребами та надходженнями може спричинити касове напруження, додаткові внутрішні запозичення або використання валютних резервів.

Другим є борговий ризик. Пільговий кредит має нижчу поточну вартість, але збільшує номінальний обсяг зобов'язань. За воєнного скорочення

економічної бази відношення боргу до валового внутрішнього продукту може зростати швидше, ніж здатність бюджету його обслуговувати. Пільговість повинна оцінюватися через приведену вартість майбутніх платежів, а не лише через низьку початкову процентну ставку.

Третій ризик пов'язаний із валютною структурою. Більшість міжнародних кредитів номінована у доларах США, євро або спеціальних правах запозичення. Девальвація гривні збільшує гривневий еквівалент боргу та витрат на його обслуговування. Міжнародні резерви частково нейтралізують цей ризик, проте не усувають довгострокову залежність боргової стійкості від експорту, приватних валютних надходжень і курсової політики.

Четвертим є ризик умовності. Умови міжнародних програм необхідні для захисту ресурсів кредитора та підвищення якості політики, однак надмірна кількість одночасних індикаторів здатна перевантажувати адміністративну спроможність держави. Важливим є не механічне скорочення умов, а їх координація між Міжнародним валютним фондом, Європейським Союзом, Світовим банком та іншими партнерами.

П'ятий ризик полягає у заміщенні внутрішніх джерел. Тривала доступність пільгового зовнішнього ресурсу може послаблювати стимули до розвитку внутрішнього ринку капіталу, мобілізації податкових доходів і підвищення ефективності видатків. За воєнних умов така залежність є вимушеною, але середньострокова стратегія повинна передбачати поступове зменшення частки бюджетної підтримки й збільшення частки інвестиційних інструментів.

Шостий ризик стосується зміни структури міжнародної підтримки після завершення активної фази війни. Поточні кредити спрямовуються переважно на бюджетну стабілізацію. Відновлення потребуватиме довгострокового фінансування інфраструктури, енергетики, житла, людського капіталу та приватного сектору. Без своєчасної зміни портфеля країна може зберегти високу зовнішню залежність, не сформувавши достатнього потенціалу для обслуговування накопичених зобов'язань.

Середньострокова політика має будуватися на принципі портфельного управління міжнародними ресурсами. Кожен новий кредит доцільно оцінювати не ізольовано, а за його впливом на загальну строкову, валютну та процентну структуру державного боргу. Пріоритет повинні мати ін-

струменти з довгим пільговим періодом, фіксованою низькою вартістю, прогнозованим календарем і мінімальним прямим навантаженням на державний бюджет.

Кредитні та грантові ресурси слід розмежовувати за функцією. Гранти й позики, що погашаються з доходів від російських активів, доцільно спрямовувати на видатки, які не генерують прямого фінансового потоку, але мають високу суспільну віддачу. Традиційні кредити мають дедалі більше пов'язуватися з проектами, здатними підвищувати продуктивність, експортний потенціал і майбутню податкову базу.

Управління ліквідністю потребує створення стабілізаційного коридору. Мінімальний обсяг підтвердженого зовнішнього фінансування на наступні дванадцять місяців повинен перевищувати суму прогнозованого зовнішнього бюджетного розриву та нормативного резерву на можливій затримки. Частина надходжень у періоди випереджального фінансування має накопичуватися на рахунках уряду, а не негайно перетворюватися на додаткові видатки.

Координація умов програм повинна здійснюватися через єдину матрицю реформ, у якій кожен захід має визначеного відповідального виконавця, строк, фінансовий ефект і зв'язок із конкретним траншем. Такий підхід зменшить дублювання, підвищить прозорість для суспільства й дасть змогу оцінювати не лише формальне виконання кроків, а й їхній вплив на доходи, видатки, державні активи та економічне зростання.

Важливим напрямом є інтеграція управління міжнародним фінансуванням із стратегією державного боргу та політикою резервів. Міністерство фінансів і Національний банк мають узгоджувати календар надходжень, конверсії валюти, зовнішніх платежів і валютних інтервенцій. Координація не повинна порушувати інституційну незалежність центрального банку, проте має зменшувати непередбачувані коливання ліквідності та попиту на валюту.

Після стабілізації воєнних фінансів частку загальної бюджетної підтримки доцільно поступово зменшувати на користь гарантій, змішаного фінансування й кредитів для приватного сектору. Така зміна дозволить використовувати обмежений офіційний ресурс як важіль мобілізації приватного капіталу. Макрофінансова стабільність у довгому періоді має спиратися не на по-

стійне зовнішнє покриття дефіциту, а на відновлення виробництва, експорту, податкової бази та внутрішніх заощаджень.

Висновки

Проведене дослідження засвідчило, що у 2020–2025 роках міжнародні кредитні інструменти пройшли шлях від допоміжного антикризового джерела до системоутворювального механізму макрофінансової стабільності України. Їхній вплив реалізовувався через фінансування бюджетного дефіциту, підтримання платіжного балансу, поповнення міжнародних резервів, відмову від прямого монетарного фінансування та формування зовнішнього якоря макроекономічної політики.

Запропонована періодизація дала змогу виокремити п'ять етапів: пандемічне програмне кредитування 2020–2021 років; екстрене фінансування 2022 року; перехід до чотирирічної програми EFF і масштабної MFA+ у 2023 році; запуск Ukraine Facility та середньострокової реформаційної конструкції у 2024 році; домінування позики ERA, що погашаються за рахунок доходів від іммобілізованих російських активів, у 2025 році.

Статистичний аналіз показав, що обсяг зовнішнього фінансування державного бюджету збільшився з 32,1 млрд дол. США у 2022 році до 52,4 млрд дол. США у 2025 році. За цей період міжнародні резерви зросли з 28,5 до 57,3 млрд дол. США. Водночас у 2022 році навіть значне зовнішнє надходження не запобігло скороченню резервів, що відображало масштаб валютного шоку. У 2023–2025 роках ритмічніше фінансування дало змогу наростити резервний буфер та уникнути прямого придбання центральним банком державних облігацій для покриття дефіциту.

Макрофінансовий ефект міжнародного кредиту визначається п'ятьма каналами: бюджетно–ліквідним, платіжно–балансовим, резервно–валютним, інституційно–якірним і боргово–структурним. Найбільша результативність виникає тоді, коли один інструмент одночасно забезпечує передбачувані надходження, пільгові умови, мобілізацію інших кредиторів і посилення якості економічної політики.

Розроблений коефіцієнт стабілізаційної якості показав переваги MFA+ та Ukraine Facility, які поєднують довгостроковість, пільговість і реформаційну умовність. Програма EFF має особливо високий інституційний і каталітичний ефект. Інструмент швидкого фінансування за-

лишається необхідним у фазі гострого шоку, але поступається програмним механізмам за передбачуваністю. Позики ERA вирізняються високою фіскальною нейтральністю завдяки специфічному джерелу погашення.

Водночас міжнародне кредитування не усуває ризиків. Неритмічність траншів, збільшення номінального боргу, валютна структура зобов'язань, складність умов програм і можливе заміщення внутрішніх джерел потребують активного управління. Валовий обсяг підтримки не може бути достатнім критерієм ефективності, якщо ресурс не підвищує продуктивність економіки та майбутню спроможність бюджету виконувати зобов'язання.

Пріоритетом державної політики має стати перехід до портфельного управління міжнародними кредитними інструментами. Вибір ресурсів доцільно здійснювати за приведеною вартістю, строковістю, валютним ризиком, регулярністю, прямим бюджетним тягарем та внеском у відновлення. Гранти й умовно нейтральні для бюджету позики мають фінансувати суспільно необхідні видатки без прямої фінансової віддачі, тоді як традиційні кредити потрібно дедалі тісніше пов'язувати з інвестиціями у виробничий та експортний потенціал.

Перспективи подальших досліджень полягають у побудові сценарної моделі боргової стійкості з урахуванням різних графіків міжнародної підтримки, ставок, валютних курсів і темпів економічного відновлення. Окремого аналізу потребує оцінювання мультиплікативного ефекту переходу від загальної бюджетної підтримки до гарантій, змішаного фінансування й кредитів для приватних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Богдан Т. П. Міжнародна фінансова допомога для України: обсяги і напрями використання. Фінанси України. 2022. № 8. С. 26–45.
2. Курносенко Л. В. Проблеми та особливості міжнародної фінансової підтримки України в умовах війни. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15. С. 255–274. DOI: 10.34132/pard2022.15.13. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.13>
3. Григор'єв Г. С. Суверенний борг у повоєнний період: ендегенні можливості та екзогенні виклики для України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2022. Т. 7, вип. 1. С. 35–40. DOI: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.35-40. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.35-40>

4. Sych O., Kruhliakova V. Application of EU Programs and Financial Instruments for Ukraine. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*. 2023. Vol. 31, No. 1. Article 1680. P. 1–17. DOI: 10.46585/sp31011680. URL: <https://doi.org/10.46585/sp31011680>
5. Панченко В. А. Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 139–143. DOI: 10.26642/ema-2024-2(108)-139-143. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143)
6. Zhuravka F., Makarenko M., Osetskyi V., Podmarov O., Chentsov V. Financial security of Ukraine under martial law: impact of macroeconomic determinants. *Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 1–13. DOI: 10.21511/pmf.13(2).2024.01. URL: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.01)
7. Чеберяко О. В., Герус Д. О. Вплив міжнародної фінансової допомоги на боргову безпеку України в умовах широкомасштабної війни. *Світ фінансів*. 2025. № 1 (82). С. 69–84. DOI: 10.35774/sf2025.01.069. URL: <https://doi.org/10.35774/sf2025.01.069>
8. International Monetary Fund. IMF Executive Board Approves 18-month US\$5 Billion Stand-By Arrangement for Ukraine. 2020. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/06/09/pr20239-ukraine-imf-executive-board-approves-18-month-us-5-billion-stand-by-arrangement>
9. International Monetary Fund. Ukraine: First Review Under the Stand-By Arrangement. 2021. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2021/250/article-A001-en.xml>
10. European Commission. EU disburses €600 million in Macro-Financial Assistance to Ukraine to address the economic fallout of the COVID-19 pandemic. 2021. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-disburses-eu600-million-macro-financial-assistance-ukraine-address-economic-fallout-covid-19-2021-10-25_en
11. International Monetary Fund. IMF Executive Board Approves US\$1.4 Billion in Emergency Financing Support to Ukraine. 2022. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2022/03/09/pr2269-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-in-emergency-financing-support-to-ukraine>
12. International Monetary Fund. IMF Executive Board Approves US\$1.3 Billion in Emergency Financing Support to Ukraine. 2022. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2022/10/07/pr22343-imf-approves-emergency-financing-support-to-ukraine>
13. International Monetary Fund. IMF Executive Board Approves US\$15.6 Billion under a New Extended Fund Facility Arrangement for Ukraine. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package>
14. International Monetary Fund. Ukraine: Fifth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. 2024. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2024/english/1ukrea2024003-print-pdf.pdf>
15. European Commission. The Ukraine Facility. 2024–2027. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
16. World Bank. Public Expenditures for Administrative Capacity Endurance in Ukraine, PEACE in Ukraine. 2022–2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/the-world-banks-peace-project-supports-the-government-key-programs-in-ukraine>
17. Міністерство фінансів України. У 2023 році залучено 42,6 млрд дол. США пільгового та грантового фінансування від міжнародних партнерів. 2023. URL: https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_usd_426_billion_of_concessional_and_grant_financing_from_international_partners_in_2023-4370
18. Міністерство фінансів України. У 2024 році залучено 41,7 млрд дол. США зовнішнього фінансування, зокрема 30% у формі грантів. 2024. URL: https://mof.gov.ua/en/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972
19. Міністерство фінансів України. У 2025 році залучено 52,4 млрд дол. США зовнішнього фінансування, понад 70% якого забезпечено доходами від заморожених російських активів. 2025. URL: https://mof.gov.ua/en/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
20. Національний банк України. Консолідована фінансова звітність НБУ за 2021 рік: міжнародні резерви зросли до 30,9 млрд дол. США. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/zatverdjeno-konsolidovanu-finansovu-zvitnist-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik>
21. Національний банк України. Міжнародні резерви України зросли до майже 31 млрд дол. США у 2021

році. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/u-2021-rotsi-mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-do-mayje-31-mlrd-dol-ssha>

22. Національний банк України. Міжнародні резерви продовжили зростати у грудні, але залишилися нижчими, ніж на початок 2022 року. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-prodovzili-zrostati-v-grudni-ale-zalishilisya-nijchimi-nij-na-pochatok-2022-roku>

23. Національний банк України. Міжнародні резерви України зросли у 2023 році на 42% та перевищили 40,5 млрд дол. США. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovj-2023-roku-na-42-ta-perevischili-405-mlrd-dol-ssha>

24. Національний банк України. Міжнародні резерви України зросли у 2024 році на 8% до 43,8 млрд дол. США. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovj-2024-roku-na-8-do-438-mlrd-dol-ssha>

25. Національний банк України. Міжнародні резерви України зросли у 2025 році більш ніж на 30% до 57,3 млрд дол. США. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovj-2025-roku-na-ponad-30-do-573-mlrd-dol-ssha>

References:

1. Bohdan, T. P. (2022). International financial assistance for Ukraine: volumes and directions of use. *Finance of Ukraine*, 8, 26–45.

2. Kurnosenko, L. (2022). Problems and features of international financial support of Ukraine in the conditions of war. *Public Administration and Regional Development*, 15, 255–274. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.13>

3. Hryhoriev, H. (2022). Sovereign debt in a post-war period: endogenous opportunities and exogenous challenges for Ukraine. *NaUKMA Research Papers. Economics*, 7(1), 35–40. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.35-40>

4. Sych, O., & Kruhliakova, V. (2023). Application of EU programs and financial instruments for Ukraine. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*, 31(1), 1680, 1–17. URL: <https://doi.org/10.46585/sp31011680>

5. Panchenko, V. A. (2024). The role of international financial assistance in rebuilding Ukraine's economy during the war. *Economics, Management and Administration*, 2(108), 139–143. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143)

6. Zhuravka, F., Makarenko, M., Osetskyi, V., Podmarov, O., & Chentsov, V. (2024). Financial security of Ukraine under martial law: impact of macroeconomic determinants. *Public and Municipal Finance*, 13(2), 1–13. URL: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.01)

7. Cheberyako, O., & Herus, D. (2025). The impact of international financial assistance on Ukraine's debt security under conditions of full-scale war. *World of Finance*, 1(82), 69–84. URL: <https://doi.org/10.35774/sf2025.01.069>

8. International Monetary Fund. (2020). IMF Executive Board approves 18-month US\$5 billion Stand-By Arrangement for Ukraine. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/06/09/pr20239-ukraine-imf-executive-board-approves-18-month-us-5-billion-stand-by-arrangement>

9. International Monetary Fund. (2021). Ukraine: First review under the Stand-By Arrangement. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2021/250/article-A001-en.xml>

10. European Commission. (2021). EU disburses €600 million in macro-financial assistance to Ukraine. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-disburses-eu600-million-macro-financial-assistance-ukraine-address-economic-fallout-covid-19-2021-10-25_en

11. International Monetary Fund. (2022). IMF Executive Board approves US\$1.4 billion in emergency financing support to Ukraine. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2022/03/09/pr2269-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-in-emergency-financing-support-to-ukraine>

12. International Monetary Fund. (2022). IMF Executive Board approves US\$1.3 billion in emergency financing support to Ukraine. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2022/10/07/pr22343-imf-approves-emergency-financing-support-to-ukraine>

13. International Monetary Fund. (2023). IMF Executive Board approves US\$15.6 billion under a new Extended Fund Facility arrangement for Ukraine. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package>

14. International Monetary Fund. (2024). Ukraine: Fifth review under the Extended Fund Facility. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2024/english/1ukrea2024003-print-pdf.pdf>

15. European Commission. (2024). The Ukraine Facility. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

16. World Bank. (2023). The World Bank's PEACE project supports key government programs in Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/the-world-banks-peace-project-supports-the-government-key-programs-in-ukraine>

17. Ministry of Finance of Ukraine. (2023). Ukraine attracted USD 42.6 billion of concessional and grant financing in 2023. URL: https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_usd_426_billion_of_concessional_and_grant_financing_from_international_partners_in_2023-4370

18. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Ukraine attracted USD 41.7 billion in external financing in 2024. URL: https://mof.gov.ua/en/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972

19. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Ukraine secured USD 52.4 billion in external financing in 2025. URL: https://mof.gov.ua/en/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

20. National Bank of Ukraine. (2022). NBU consolidated financial statements for 2021. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/zatverdjeno-konsolidovanu-finansovu-zvitnist-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik>

21. National Bank of Ukraine. (2022). Ukraine's international reserves rose to almost USD 31 billion in 2021. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/u-2021-rotsi-mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-do-mayje-31-mlrd-dol-ssha>

22. National Bank of Ukraine. (2023). International reserves at USD 28.5 billion at the end of 2022. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-prodovjili-zrostaty-v-grudni-ale-zalishilysya-nijchi-mi-nij-na-pochatok-2022-roku>

23. National Bank of Ukraine. (2024). Ukraine's international reserves increased by 42% to over USD 40.5 billion in 2023. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovj-2023-roku-na-42-ta-perevischili-405-mlrd-dol-ssha>

24. National Bank of Ukraine. (2025). Ukraine's international reserves increased by 8% to USD 43.8 billion in 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/>

mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovj-2024-roku-na-8-do-438-mlrd-dol-ssha

25. National Bank of Ukraine. (2026). Ukraine's international reserves increased by more than 30% to USD 57.3 billion in 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovj-2025-roku-na-ponad-30-do-573-mlrd-dol-ssha>

Відомості про авторів

Рудан Віталій Ярославович,

к. е. н., доцент кафедри соціальної роботи та соціокультурної діяльності імені Т.Г. Сосновської, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський, провідний науковий співробітник, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1357-9643>
e-mail: vitaliyrudan@gmail.com

Славкова Алла Аркадіївна,

к. е. н., професор, професор кафедри фінансів імені Віктора Федосова, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8337-8679>
e-mail: slavkova.a@kneu.edu.ua

Information about the authors

Vitalii Rudan,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Social Work and Sociocultural Activities named after T. H. Sosnovska, Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education «Kamianets-Podilskyi State Institute», Kamianets-Podilskyi, Leading Research Fellow, State Research Institute of Informatization and Economic Modelling, Kyiv

e-mail: vitaliyrudan@gmail.com

Alla Slavkova,

Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance named after Viktor Fedosov, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

e-mail: slavkova.a@kneu.edu.ua

Надходження статті до редакції 22.04.2026

Прийнято до друку 14.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Митні розрахунки: теоретичні засади та практичні аспекти

Предметом дослідження є митні розрахунки, їх теоретичні засади та практичні аспекти.

Метою дослідження є визначення шляхів підвищення ефективності та прозорості митних розрахунків.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті досліджуються теоретичні засади та практичні аспекти митних розрахунків, що є основним елементом ефективного функціонування митної справи. Аналізуються основні види митних платежів, методи їх розрахунку, а також принципи формування митної вартості товарів. Розглядаються проблеми, пов'язані з митними розрахунками, та пропонуються шляхи їх вирішення для підвищення прозорості, ефективності та справедливості митних процедур.

Висновки. Митні розрахунки є багатогранним процесом, що потребує глибокого розуміння його теоретичних та практичних аспектів. Ефективність та справедливість митних розрахунків безпосередньо впливають на економічний розвиток держави та стабільність міжнародної торгівлі. Постійне вдосконалення законодавчої бази, впровадження сучасних технологій, забезпечення максимальної прозорості та зменшення корупційних ризиків є основними завданнями для забезпечення належного функціонування системи митних розрахунків. Таким чином, митні розрахунки є важливим елементом фінансової політики та інструментом регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Їх ефективність залежить від комплексності підходу, що включає вдосконалення законодавства, впровадження технологій, професійний розвиток персоналу та побудову довірчих відносин з бізнесом. Забезпечення прозорості, справедливості та мінімізація адміністративного тиску є основними передумовами для стабільного економічного зростання та успішної інтеграції держави у світову економічну спільноту. Інтеграція України до світових торговельних процесів зумовлює необхідність гармонізації митного законодавства та процедур з міжнародними стандартами. Розвиток партнерських відносин між митними органами та бізнесом, зокрема через інститут Уповноваженого Економічного Оператора, зможе бути потужним стимулом для підвищення ефективності митного оформлення, зменшення часових та фінансових витрат для сумлінних підприємців. Такі ініціативи сприяють створенню сприятливого бізнес-клімату та залученню інвестицій.

Ключові слова: митні розрахунки, митні платежі, митна вартість, митне оформлення, митне законодавство, митна політика, мито, митні органи, декларування товарів, митний кордон.

MAKSYM YATSKO

GRETA YATSKO

ANNA YATSYSHYN

Customs calculations: theoretical foundations and practical aspects

The subject of the study is customs calculations, their theoretical foundations and practical aspects.

The purpose of the study is to determine ways to increase the efficiency and transparency of customs calculations.

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 examines the theoretical foundations and practical aspects of customs calculations, which are the main element of the effective functioning of customs affairs. The main types of customs payments, methods of their calculation, as well as the principles of forming the customs value of goods are analyzed. Problems associated with customs calculations are considered

and ways to solve them are proposed to increase the transparency, efficiency and fairness of customs procedures.

Conclusions. *Customs calculations are a multifaceted process that requires a deep understanding of its theoretical and practical aspects. The efficiency and fairness of customs calculations directly affect the economic development of the state and the stability of international trade. Continuous improvement of the legislative framework, introduction of modern technologies, ensuring maximum transparency and reducing corruption risks are the main tasks for ensuring the proper functioning of the customs settlement system. Thus, customs settlements are an important element of fiscal policy and a tool for regulating foreign economic activity. Their effectiveness depends on the comprehensiveness of the approach, which includes improving legislation, introducing technologies, professional development of personnel and building trusting relationships with business. Ensuring transparency, fairness and minimizing administrative pressure are the main prerequisites for stable economic growth and successful integration of the state into the global economic community. Ukraine's integration into global trade processes necessitates the harmonization of customs legislation and procedures with international standards. The development of partnership relations between customs authorities and business, in particular through the institution of the Authorized Economic Operator, can be a powerful incentive for increasing the efficiency of customs clearance, reducing time and financial costs for conscientious entrepreneurs. Such initiatives contribute to the creation of a favorable business climate and the attraction of investments.*

Keywords: *customs settlements, customs payments, customs value, customs clearance, customs legislation, customs policy, duties, customs authorities, declaration of goods, customs border.*

Постановка проблеми. Митна справа відіграє значну роль у формуванні державного бюджету, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності та захисті національного ринку. Митні розрахунки, як невід'ємна складова митного контролю та оформлення, забезпечують надходження коштів до бюджету та створюють умови для стабільного розвитку торговельних відносин. Саме тому глибоке розуміння теоретичних засад та практичних аспектів митних розрахунків є важливим як для фахівців у сфері митної справи, так і для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні моделі митного оцінювання та розрахунків розроблені в рамках економічної теорії (наприклад, моделі оптимізації митних тарифів). Теоретичні моделі митних розрахунків, зосереджуючись на економічних аспектах та механізмах оптимізації митних платежів, досліджували О. Артюх, В. Бойко, Є. Додін, О. Нікітіна та ін. Однак, питанням підвищення ефективності митних розрахунків приділено недостатньо і тому вони потребують подальших досліджень.

Мета статті – визначення шляхів підвищення ефективності та прозорості митних розрахунків.

Виклад основного матеріалу. Митні розрахунки – це процес визначення, нарахування та стягнення митних платежів, які сплачуються при переміщенні товарів та транспортних засобів че-

рез митний кордон держави. Основними поняттями в цій сфері є:

- Митні платежі: це сукупність обов'язкових платежів, що справляються митними органами при перетині товарами та транспортними засобами митного кордону. Вони включають:

- Мито: податок, що справляється з товарів, які переміщуються через митний кордон, і є інструментом регулювання зовнішньоекономічної діяльності (захист національного виробника, стимулювання експорту, забезпечення фіскальних інтересів держави).

- Податок на додану вартість (ПДВ): справляється з товарів, що імпортуються, за ставками, встановленими законодавством.

- Акцизний податок: сплачується за певні види товарів (тютюнові вироби, алкогольні напої, пальне тощо), які підпадають під особливе оподаткування.

- Митні збори: платежі за вчинення митними органами певних дій (митне оформлення, зберігання товарів тощо).

- Митна вартість товарів: це вартість товарів, що визначається відповідно до правил, встановлених митним законодавством, і є базою для розрахунку митних платежів. Основним методом визначення митної вартості є контрактна вартість – ціна, фактично сплачена або яка підлягає сплаті за товар, що продається для вивезення на

митну територію. У разі відсутності відповідності цій умові, застосовуються інші методи, такі як вартість аналогічних товарів, вартість товарів того ж класу або групи, метод відрахування, обчислений метод, резервний метод.

- Митний тариф: це систематизований перелік ставок мита, що застосовуються до товарів, які переміщуються через митний кордон, згрупованих за Гармонізованою системою опису та кодування товарів (ГС).

Практична реалізація митних розрахунків включає наступні етапи:

1. Декларування товарів: переміщення товарів через митний кордон супроводжується поданням митної декларації, в якій зазначається інформація про товари, їх вартість, країну походження, митний режим тощо.

2. Визначення митної вартості: митні органи проводять аналіз документів, наданих декларантом, для встановлення достовірності заявленої митної вартості. У випадку сумнівів можуть бути застосовані додаткові перевірки та методи визначення вартості.

3. Нарахування митних платежів: на основі митної вартості, класифікації товарів згідно з УКТ ЗЕД (Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності), ставок мита, ПДВ, акцизного податку та митних зборів, митними органами нараховуються суми митних платежів.

4. Сплата митних платежів: сплата митних платежів здійснюється до або під час випуску товарів у вільний обіг. Залежно від митного режиму та характеру операції, можуть застосовуватися різні форми забезпечення сплати митних платежів (гарантія, застава, депозит).

5. Контроль за правильністю розрахунків: митні органи здійснюють контроль за правильністю нарахування та сплати митних платежів, маючи право проводити перевірки та аудити після завершення оформлення.

Незважаючи на розвиток митного законодавства та технологій, у сфері митних розрахунків існують певні проблеми: 1. Недосконалість законодавства: часті зміни та колізії у нормативно-правовій базі можуть створювати невизначеність для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. 2. Складнощі з визначенням митної вартості: суб'єктивність у застосуванні деяких методів визначення митної вартості, особливо при трансфертному ціноутворенні або при переміщенні то-

варів між пов'язаними особами, може призводити до суперечок. 3. Ризик корупції: деякі етапи митних розрахунків зможуть бути потенційно корупційними, що потребує вдосконалення контрольних механізмів. 4. Високі витрати часу та ресурсів: процедури митного оформлення та розрахунків є тривалими та потребують значних ресурсів для суб'єктів ЗЕД. 5. Недостатній рівень цифровізації: незважаючи на прогрес, повна цифровізація всіх етапів митних розрахунків ще не досягнута.

Для підвищення ефективності та прозорості митних розрахунків необхідні наступні шляхи:

Подальше вдосконалення митного законодавства: гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами, чітке визначення всіх процедур та ставок.

Спрощення процедур визначення митної вартості: розробка чітких алгоритмів та критеріїв, заснованих на принципах Світової організації торгівлі (СОТ).

Цифровізація та автоматизація процесів: впровадження електронного декларування, автоматизованих систем нарахування та контролю платежів, електронного обміну даними з іншими державними органами.

Розвиток інституту «уповноваженого економічного оператора» (УЕО): надання переваг суб'єктам, які відповідають певним критеріям надійності та прозорості, зможе спростити митні процедури для них.

Підвищення професійної кваліфікації митних службовців: регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розвиток етичних норм.

Застосування аналітики ризиків: цілеспрямований контроль товарів з високим рівнем ризику, що дасть можливість прискорити оформлення для «зелених» вантажів.

Розгляд митних розрахунків як динамічного та складного процесу потребує постійного моніторингу та адаптації до мінливих умов світової торгівлі та національних економічних пріоритетів. Поглиблений аналіз окремих складових, таких як мита, ПДВ та акцизи, визначає їхню роль не лише як джерела доходів бюджету, але й як інструментів впливу на структуру імпорту та експорту, стимулювання внутрішнього виробництва та захист споживачів від неякісної або небезпечної продукції. Ефективність застосування цих інструментів залежить від точності їх розрахунку та своєчасності сплати. Особливої уваги потребує питання митної вартості, адже саме вона є базою для нарахуван-

ня значної частини митних платежів. Невідповідність заявленої вартості реальній зможе призводити до суттєвих втрат як для державного бюджету, так і для бізнесу. Тому вдосконалення методів її верифікації та обмін інформацією з митними органами інших країн, є актуальним завданням. Принципи СОТ, що покладають на декларанта відповідальність за достовірність поданої інформації, повинні бути основою для побудови прозорих та ефективних механізмів контролю. Інтеграція України до світових торговельних процесів зумовлює необхідність гармонізації митного законодавства та процедур з міжнародними стандартами. Розвиток партнерських відносин між митними органами та бізнесом, зокрема через інститут Уповноваженого Економічного Оператора, зможе стати стимулом для підвищення ефективності митного оформлення, зменшення часових та фінансових витрат для сумлінних підприємців. Такі ініціативи сприяють створенню сприятливого бізнес-клімату та залученню інвестицій. Впровадження сучасних інформаційних технологій у митну справу відкриває перспективи для автоматизації процесів, зменшення людського фактору та, як наслідок, мінімізації корупційних ризиків. Електронне декларування, використання штучного інтелекту для аналізу ризиків, розвиток платформ для електронного обміну даними з іншими регуляторними органами – все це кроки до побудови сучасної, ефективної та прозорої системи митного контролю та розрахунків, яка відповідає вимогам часу.

Висновки

Митні розрахунки є багатогранним процесом, що потребує глибокого розуміння його теоретичних та практичних аспектів. Ефективність та справедливність митних розрахунків безпосередньо впливають на економічний розвиток держави та стабільність міжнародної торгівлі. Постійне вдосконалення законодавчої бази, впровадження сучасних технологій, забезпечення максимальної прозорості та зменшення корупційних ризиків є основними завданнями для забезпечення належного функціонування системи митних розрахунків. Таким чином, митні розрахунки є важливим елементом фіскальної політики та інструментом регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Їх ефективність залежить від комплексності підходу, що включає вдоскона-

лення законодавства, впровадження технологій, професійний розвиток персоналу та побудову довірчих відносин з бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Веретюк С., Пілінський В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 51–58.
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. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495–VI. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

References:

1. Veretyuk, S., & Pilinsky, V. (2017). Vyznachen-nya priorytetnykh napryamkiv rozvytku tsyvrovoyi eko-

nomiky v Ukraini [Determining priority areas for the development of the digital economy in Ukraine]. Finansovy prostir – Financial Space, 3 (27), 51–58. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). Mizhnarodnyy investytsiyny 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 vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiyny 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 Ukraini [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. Mytnyy kodeks Ukrainy [The Customs Code of Ukraine] (2012). Adopted on 2012, Mar 13, 4495–VI. Legislation of Ukraine: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>. [in Ukrainian].

Дані про авторів

Яцко Максим Вікторович,

к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1145-5302>

e-mail: maksym.yatsko@uzhnu.edu.ua

Яцко Грета Василівна,

старший викладач кафедри фінансів і банківської справи, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9007-2602>

e-mail: hreta.yatsko@uzhnu.edu.ua

Яцишин Анна Петрівна,

здобувач 2-го (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Облік і оподаткування бізнесу», ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: anna.yatsyshyn@student.uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5986-4434>

Data about the authors

Maksym Yatsko,

Ph.D. of Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Uzhhorod National University

e-mail: maksym.yatsko@uzhnu.edu.ua

Greta Yatsko,

Senior Lecturer of the Department of Finance and Banking, Uzhhorod National University

e-mail: hreta.yatsko@uzhnu.edu.ua

Anna Yatsyshyn,

Applicant for the 2nd (master's) level of higher education in the educational and professional program «Business Accounting and Taxation», Uzhhorod National University

e-mail: anna.yatsyshyn@student.uzhnu.edu.ua

Надходження статті до редакції 28.04.2026

Прийнято до друку 22.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Процентна трансмісія та депозитна поведінка домогосподарств у банківській системі України

Предметом дослідження є механізм передавання змін облікової ставки Національного банку України до ставок за новими гривневими депозитами домогосподарств і подальша реакція населення через вибір між коштами на вимогу та строковими вкладками, гривневими й валютними інструментами заощадження.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень щодо процентної трансмісії в депозитному сегменті, кількісне оцінювання її сили у 2020–2025 роках та визначення структурних чинників депозитної поведінки домогосподарств у банківській системі України.

Методи дослідження. Використано системний та інституційний аналіз, структурно–динамічне зіставлення, коефіцієнтний аналіз, періодизацію монетарних режимів і динамічне регресійне моделювання. Емпіричну модель оцінено за місячними даними січня 2020 – грудня 2025 року із застосуванням стійких до автокореляції та гетероскедастичності стандартних похибок Ньюї–Веста.

Результати дослідження. Встановлено, що у 2020–2025 роках процентна трансмісія до депозитного сегмента була неповною та залежала не лише від напряму зміни облікової ставки, а й від структурного профіциту банківської ліквідності, конкуренції за фондування, інфляційних і валютних очікувань та операційної конструкції монетарної політики. Оцінений довгостроковий динамічний мультиплікатор становить 0,264, тобто стійка зміна облікової ставки на 1 відсотковий пункт у середньому асоціювалася зі зміною ставки за новими гривневими депозитами домогосподарств строком до одного року приблизно на 0,26 відсоткового пункту. Загальний обсяг депозитів населення зріс із 730,3 млрд грн наприкінці 2020 року до 1600,3 млрд грн наприкінці 2025 року, однак частка строкових коштів знизилася з 48,1 до 33,4 %. Водночас обсяг строкових гривневих депозитів після скорочення у 2022 році збільшився на 48,9 % у 2023 році, на 10,5 % у 2024 році та на 20,2 % у 2025 році. Доведено, що оновлення операційної конструкції у квітні 2023 року сформувало окремий стимулювальний контур трансмісії, пов'язавши доступ банків до тримісячних депозитних сертифікатів із нарощенням строкових гривневих вкладів населення.

Сфера застосування результатів. Запропоновані положення можуть бути використані Національним банком України під час удосконалення операційної конструкції монетарної політики, банками – під час формування депозитної та процентної політики, а також органами державної влади при розробленні заходів із дедоларизації, розвитку внутрішніх заощаджень і підвищення стійкості банківського фондування.

Висновки. Ефективність депозитної трансмісії доцільно оцінювати не тільки за швидкістю реакції банківських ставок, а й за здатністю процентних сигналів змінювати строкову та валютну структуру заощаджень. Український досвід 2020–2025 років засвідчив, що однакова зміна облікової ставки може мати різний поведінковий результат залежно від ліквідності банків, довіри до національної валюти, інфляційної динаміки та відносної дохідності альтернативних інструментів. Відтак процентна політика має доповнюватися інструментами, які змінюють граничну цінність строкового фондування для банків і знижують ліквідні та валютні ризики для домогосподарств.

Ключові слова: процентна трансмісія, облікова ставка, депозитна ставка, домогосподарства, строкові депозити, банківське фондування, депозитна поведінка, інфляційні очікування, доларизація, монетарна політика.

HALYNA ZABCHUK

Interest rate pass-through and household deposit behaviour in the Ukrainian banking system

The subject of the study is the transmission of changes in the National Bank of Ukraine key policy rate to rates on new hryvnia household deposits and the subsequent household response through allocation between demand and term deposits and between domestic– and foreign–currency savings instruments.

The purpose of the article is to deepen the theoretical foundations of interest rate pass-through in the deposit segment, quantify its strength in 2020–2025, and identify the structural determinants of household deposit behaviour in the Ukrainian banking system.

Research methods. The study employs systems and institutional analysis, structural and dynamic comparison, ratio analysis, periodisation of monetary regimes, and dynamic regression modelling. The empirical model is estimated using monthly data from January 2020 to December 2025 with Newey–West heteroskedasticity- and autocorrelation-consistent standard errors.

Results of work. Deposit rate pass-through in 2020–2025 was incomplete and depended not only on changes in the policy rate but also on the structural liquidity surplus of banks, competition for funding, inflation and exchange-rate expectations, and the operational framework of monetary policy. The estimated long-run dynamic multiplier equals 0.264, indicating that a persistent one-percentage-point change in the policy rate was associated, on average, with an approximately 0.26-percentage-point change in the rate on new hryvnia household deposits with a maturity of up to one year. Total household deposits increased from UAH 730.3 billion at the end of 2020 to UAH 1,600.3 billion at the end of 2025, while the share of term funds declined from 48.1 to 33.4 per cent. After a contraction in 2022, hryvnia term deposits grew by 48.9 per cent in 2023, 10.5 per cent in 2024, and 20.2 per cent in 2025. The April 2023 redesign of the operational framework created an additional transmission contour by linking banks' access to three-month certificates of deposit to the expansion of household hryvnia term deposits.

Field of application of the results. The findings may be used by the National Bank of Ukraine when improving the operational framework of monetary policy, by banks in designing deposit and interest rate policies, and by public authorities in developing measures aimed at de-dollarisation, mobilisation of domestic savings, and strengthening the stability of bank funding.

Conclusions. Deposit transmission should be assessed not only by the speed of adjustment in retail rates but also by the ability of interest-rate signals to alter the maturity and currency composition of savings. Ukraine's experience in 2020–2025 demonstrates that an identical policy-rate change may produce different behavioural outcomes depending on bank liquidity, confidence in the domestic currency, inflation dynamics, and the relative return on alternative savings instruments. Interest-rate policy should therefore be complemented by instruments that raise the marginal value of term funding for banks and reduce liquidity and currency risks for households.

Keywords: interest rate pass-through, policy rate, deposit rate, households, term deposits, bank funding, deposit behaviour, inflation expectations, dollarisation, monetary policy.

Постановка проблеми. Процентний канал монетарної трансмісії набуває економічного змісту лише тоді, коли рішення центрального банку змінюють умови залучення і розміщення коштів у фінансовій системі, а через них – міжчасовий вибір підприємств і домогосподарств. У банкоцентричній економіці депозитні ставки є одним із базових вузлів такого передавання. Вони визначають дохідність найпоширенішого для населення фінансового інструменту, впливають на готовність відмовитися від поточної ліквідності, формують валютну структуру заощаджень та водночас задають вартість стійкого ресурсу для банків.

Український депозитний сегмент у 2020–2025 роках функціонував за послідовної зміни макроекономічних режимів. Пандемічне послаблення ділової активності й монетарне пом'якшення 2020 року змінилися прискоренням ін-

фляції та підвищенням облікової ставки у 2021 році. Повномасштабна війна у 2022 році спричинила різке посилення попиту на ліквідність, зміну валютних очікувань, перебудову платіжних потоків та підвищення облікової ставки до 25 %. У 2023 році Національний банк України доповнив традиційний процентний сигнал спеціальною конструкцією операційної конструкції, яка пов'язала дохідність тримісячних депозитних сертифікатів для банків із портфелями строкових гривневих депозитів населення. У 2024–2025 роках процентна політика поєднувала цикли пом'якшення й повторного посилення з необхідністю зберігати привабливість гривневих активів.

За таких обставин проста кореляція між обліковою та депозитною ставками не розкриває економічного механізму. Банки можуть не підвищувати ставки пропорційно зміні монетарного

індикатора, якщо мають надлишкову ліквідність і не відчувають потреби в додатковому фондуванні. Домогосподарства, своєю чергою, можуть нарошувати залишки на рахунках навіть за низької реальної дохідності через трансакційні потреби, державні виплати, обмеження альтернативного споживання або прагнення зберегти негайний доступ до коштів. Зростання депозитів у номінальному вимірі, отже, не тотожне зміцненню схильності до строкового заощадження.

Особливої ваги набуває розмежування двох результатів монетарної політики. Перший результат полягає у ціновому передаванні, тобто зміні ставок за новими банківськими продуктами. Другий результат має поведінково-портфельний характер і виявляється у перерозподілі коштів між поточними та строковими рахунками, гривнею та іноземною валютою, банківськими депозитами, державними облігаціями й готівковими заощадженнями. Повна оцінка депозитної трансмісії потребує одночасного дослідження обох результатів.

Наявна проблематика має також безпосередній зв'язок із фінансовою стабільністю. Кошти клієнтів формують основну частину банківських зобов'язань, а строкова структура цих коштів визначає здатність установ фінансувати довші активи без надмірного ризику ліквідності. Надмірна концентрація ресурсів на рахунках на вимогу зберігає формальну дешевизну фондування, але збільшує чутливість ресурсної бази до шоків очікувань. Відтак результативна процентна трансмісія повинна узгоджувати цінову стабільність, достатню дохідність гривневих заощаджень і прийнятну для банків вартість ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретична інтерпретація процентної трансмісії спирається на розуміння монетарної політики як послідовності взаємопов'язаних реакцій фінансових цін, балансів і очікувань. Ф. Мішкін визначав процентний канал як один із базових механізмів, через який монетарні рішення впливають на реальні витрати й сукупний попит [19]. У практичній площині відсоткова ставка центрального банку спершу змінює короткострокову ціну ліквідності, після чого сигнал передається до оптових і роздрібних ставок із часовими лагами та неповною амплітудою.

Г. де Бондт показав, що роздрібні банківські ставки реагують на ринкові ставки поступово, а швидкість пристосування залежить від типу про-

дукту, строку та структури банківського ринку [13]. Н. Андрієс і С. Бійон, узагальнивши європейські дослідження, наголосили на методологічній важливості структурних зламів, асиметрії та відмінностей між коротко- і довгостроковим передаванням [12]. К. Квапіл і Й. Шарлер довели, що неповна передача ставок має макроекономічні наслідки, позаяк послаблює здатність стандартного правила монетарної політики стабілізувати економіку [18].

Окремий напрям літератури досліджує депозитний канал як результат ринкової сили банків. І. Дрехслер, А. Савов і Ф. Шнабль показали, що банки не передають підвищення ключової ставки вкладникам повністю, збільшуючи депозитний спред, а вплив депозитів може обмежувати кредитну пропозицію [14]. Зазначений підхід важливий для України, проте потребує адаптації до умов структурного профіциту ліквідності, великої ролі державних банків, воєнних ризиків та значної частки коштів на вимогу.

Для економік із валютною заміною депозитна поведінка визначається не тільки номінальною процентною ставкою. А. Ізе та Е. Леві Єяті пов'язують фінансову доларизацію з порівнянням валютних ризиків активів і зобов'язань та з недостатньою довірою до стабільності національної грошової одиниці [17]. В українських умовах дохідність гривневого депозиту конкурує з очікуваною зміною обмінного курсу, ліквідністю готівкової валюти та дохідністю державних облігацій. Тому валютна структура депозитів є не побічним показником, а одним із результатів монетарної трансмісії.

Українські дослідження підтверджують неоднорідність механізму передавання. О. Жолуд, В. Лепушинський і С. Ніколайчук встановили, що після переходу до інфляційного таргетування Національний банк отримав належний контроль над короткостроковими міжбанківськими ставками, однак подальше проходження сигналу через банківські продукти стримувалося особливостями кредитного ринку та повільним відновленням банківського сектору [21]. К. Савольчук і А. Груй показали, що довіра до монетарної політики є ендогенною та асиметрично реагує на відхилення інфляції від цілі, відтак однакова номінальна ставка може мати різний вплив залежно від стану очікувань [20].

Т. Винник, А. Тимків і В. Рудан дослідили монетарний вплив на регіональну інвестиційну політику та обґрунтували залежність результативнос-

ті процентних імпульсів від фінансової структури, інституційної спроможності й умов невизначеності [1]. Запропонована ними логіка просторо-во та інституційно неоднорідної трансмісії може бути поширена на сектор домогосподарств. Різні групи вкладників мають неоднакові запаси ліквідності, фінансові знання, доступ до альтернативних інструментів і чутливість до валютного ризику, тому середня депозитна ставка приховує суттєву поведінкову диференціацію.

Офіційні публікації Національного банку розкривають практичний аспект зазначеної проблеми. Оновлення операційної конструкції у квітні 2023 року було прямо спрямоване на посилення ринкових стимулів залучення строкових гривневих депозитів населення [6]. Річний звіт за 2023 рік зафіксував перелом тенденції до скорочення таких депозитів і зростання їх обсягу більш як на 37 % [7]. Звіти про фінансову стабільність за 2024–2025 роки свідчать про збереження припливу гривневих коштів, стабілізацію частки строкових вкладень поблизу третини портфеля та посилення конкуренції за вкладників [9; 10].

Узагальнення наукового доробку виявляє недостатньо досліджену ланку. Більшість праць або оцінює загальний процентний канал, або аналізує депозитні ставки без одночасного зіставлення зі строковою та валютною структурою заощаджень. Відсутність інтегрованого підходу ускладнює розмежування цінової реакції банків і поведінкової реакції домогосподарств, особливо в період воєнних структурних зламів.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень щодо процентної трансмісії в депозитному сегменті банківської системи України, кількісне оцінювання її сили у 2020–2025 роках та визначення структурних чинників депозитної поведінки домогосподарств.

Виклад основного матеріалу. Процентну трансмісію в депозитному сегменті доцільно трактувати як двоконтурний процес. Ціновий контур охоплює послідовність «облікова ставка – ставки за операціями центрального банку – короткострокові міжбанківські ставки – гранична цінність ліквідності для банку – ставки за новими депозитами». Поведінково-портфельний контур починається з порівняння домогосподарством очікуваної післяподаткової дохідності депозиту з інфляцією, валютним ризиком, премією за ліквідність та дохідністю альтернативних активів і

завершується вибором валюти, строку й форми заощадження.

Між двома контурами немає автоматичної відповідності. Підвищення депозитної ставки може не збільшити строкові вклади, якщо населення очікує девальвацію або надає перевагу ліквідності. Водночас строкові депозити можуть зростати за стабільної чи навіть нижчої номінальної ставки, коли інфляція сповільнюється, курсові очікування поліпшуються, а реальна очікувана дохідність підвищується. Аналітичним об'єктом, відтак, має бути не окрема ставка, а сукупність відносних цін і обмежень, що визначають портфельне рішення.

Депозитну поведінку домогосподарств у межах дослідження визначено як сукупність рішень щодо частки доходу, що зберігається в банках, валюти заощаджень, строковості розміщення, допустимого рівня ліквідності та вибору між банківськими й небанківськими інструментами. Така поведінка формується під впливом п'яти груп чинників: реальної очікуваної дохідності; валютних та інфляційних очікувань; довіри до банків і державної системи гарантування; трансакційної потреби в коштах; доступності альтернативних інструментів.

Емпіричну основу становлять місячні та річні дані Національного банку України щодо облікової ставки, середньозважених ставок за новими депозитами домашніх господарств і залишків депозитів за валютами та строками [3–5]. Для процентних показників використано ставки за новими гривневими депозитами домогосподарств із початковим строком до одного року, оскільки цей сегмент достатньо чутливий до монетарного сигналу й водночас репрезентує основну частину нового строкового залучення. Середньорічну облікову ставку розраховано як середню, зважену на кількість календарних днів дії кожного рішення.

Порівняння процентних умов із фактичною інфляцією виконано через спрощений показник *ex post* реальної дохідності – різницю між грудневою ставкою за новими гривневими депозитами строком до одного року та річною інфляцією у грудні. Показник не є точною оцінкою реалізованої реальної дохідності конкретного вкладу, позаяк не враховує дату укладання договору, оподаткування, капіталізацію процентів і майбутню інфляцію. Його застосовано як індикатор зміни відносної привабливості гривневого строкового заощадження.

Таблиця 1. Процентні умови депозитної поведінки домогосподарств у 2020–2025 роках

Рік	Середньорічна облікова ставка, %	Середньорічна ставка за новими гривневими депозитами до 1 року, %	Груднева депозитна ставка, %	Інфляція, грудень до грудня, %	Спрощена ex post реальна ставка, в. п.
2020	7,92	10,89	8,33	5,0	+3,33
2021	7,53	7,42	7,35	10,0	–2,65
2022	18,66	9,21	11,81	26,6	–14,79
2023	22,35	13,37	13,03	5,1	+7,93
2024	13,67	12,07	11,56	12,0	–0,44
2025	15,26	12,11	12,07	8,0	+4,07

Джерело: складено та розраховано авторкою за даними Національного банку України [3; 4; 11]. Примітка: спрощена ex post реальна ставка визначена як різниця між грудневою депозитною ставкою та річною інфляцією; показник не враховує оподаткування і строк фактичного володіння депозитом.

Дані табл. 1 відображають послідовність різних режимів процентної трансмісії. У 2020 році середньорічна ставка за новими гривневими депозитами строком до одного року перевищувала середньорічну облікову ставку, однак упродовж року швидко знижувалася внаслідок монетарного пом'якшення, погіршення кредитного попиту та накопичення ліквідності у банківській системі. Груднева депозитна ставка становила 8,33 %, а спрощена реальна різниця залишалася додатною.

У 2021 році розпочалося підвищення облікової ставки, проте депозитні ставки реагували слабо. Середньорічна облікова ставка дорівнювала 7,53 %, а ставка за новими депозитами – 7,42 %. Груднева інфляція сягнула 10 %, унаслідок чого проста ex post різниця стала від'ємною. Слабкість реакції пояснюється не відсутністю монетарного сигналу, а низькою граничною потребою банків у ресурсах. Значний обсяг коштів на поточних рахунках і обмежене кредитування зменшували економічну мотивацію конкурувати за строкове фіндування.

Найбільший розрив виник у 2022 році. Підвищення облікової ставки до 25 % у червні було спрямоване насамперед на стабілізацію очікувань і захист валютного ринку, тоді як середньорічна депозитна ставка збільшилася лише до 9,21 %. Груднева ставка 11,81 % істотно поступалася інфляції 26,6 %. Неповна трансмісія поєдналася з воєнним попитом на ліквідність: домогосподарства утримували значний обсяг коштів на вимогу, а банки мали достатній запас дешевих пасивів і високоліквідних активів.

У 2023 році змінилася не тільки величина ставок, а й інституційна конфігурація передавання. Середньорічна облікова ставка залишалася високою – 22,35 %, а середньорічна депозитна

ставка зросла до 13,37 %. Одночасне сповільнення інфляції до 5,1 % підвищило фактичну привабливість гривневих вкладів. Важливо, що поліпшення відбулося не через повне проходження 25-відсоткової облікової ставки до населення, а через комбінацію реальної дохідності, стабілізації валютних очікувань та спеціальних стимулів операційної конструкції.

Протягом 2024 року Національний банк знижував облікову ставку, а депозитні ставки коригувалися повільніше. Така інерційність підтримувала дохідність заощаджень у період повторного прискорення інфляції. Груднева проста реальна різниця стала дещо від'ємною, проте очікувана дохідність могла залишатися додатною за умови прогнозованого сповільнення цін. У 2025 році повторне посилення монетарних умов підвищило середньорічну облікову ставку до 15,26 %, тоді як депозитна ставка стабілізувалася поблизу 12,1 %. За інфляції 8 % наприкінці року проста реальна різниця знову стала додатною.

Періодизація показує, що амплітуда депозитної ставки була значно меншою за амплітуду облікової. Розрив не слід однозначно оцінювати як ефект політики. Облікова ставка визначає граничну ціну операцій центрального банку та загальну жорсткість монетарних умов, тоді як роздрібна депозитна ставка відображає потребу конкретних банків у ресурсах, структуру їхніх активів, ринкову конкуренцію, вартість обслуговування і поведінкову інерцію вкладників. Проблема виникає тоді, коли тривала слабкість передавання знижує привабливість національної валюти та не дає змоги змінити строкову структуру ресурсів.

Оцінювання депозитної поведінки потребує переходу від ставок до балансів. Загальний приріст коштів населення може співіснувати зі скоро-

Таблиця 2. Обсяг і структура депозитів домогосподарств у банківській системі України на кінець 2020–2025 років

Рік	Депозити всього, млрд грн	Депозити у гривні, млрд грн	Строкові гривневі депозити, млрд грн	Частка строкових коштів у загальному обсязі, %	Частка валютних коштів*, %	Річна зміна строкових гривневих депозитів, %
2020	730,3	433,4	182,9	48,1	40,7	—
2021	794,2	507,0	199,6	40,4	36,2	+9,2
2022	1045,7	653,3	185,0	31,9	37,5	–7,3
2023	1228,5	795,5	275,4	35,8	35,2	+48,9
2024	1381,9	896,8	304,2	34,5	35,1	+10,5
2025	1600,3	1067,9	365,8	33,4	33,3	+20,2

Джерело: складено та розраховано авторкою за даними Національного банку України [5].

* Частка коштів в іноземній валюті розрахована за балансовою гривневою оцінкою; зміна обмінного курсу впливає на її величину.

ченням строкової частки, позаяк поточні рахунки виконують одночасно платіжну, резервну та заощаджувальну функції. Воєнний період посилив таку багатофункціональність: кошти на вимогу стали інструментом оперативної фінансової безпеки, а цифровізація платежів зменшила трансакційні витрати їх утримання.

Показники табл. 2 засвідчують значне номінальне розширення депозитної бази. Загальний обсяг коштів домогосподарств зріс із 730,3 млрд грн у 2020 році до 1600,3 млрд грн у 2025 році, або на 119,1 %. Гривневі депозити збільшилися на 146,4 %, а строкові гривневі – майже вдвічі. Номінальна динаміка, однак, містить вплив інфляції, зростання доходів і бюджетних виплат, переоцінки валютних залишків та накопичення трансакційних коштів, тому не може безпосередньо трактуватися як аналогічне зростання реальних заощаджень.

Структурна картина є складнішою за абсолютні обсяги. Частка строкових коштів у загальному портфелі знизилася з 48,1 % у 2020 році до 31,9 % у 2022 році. Найбільше скорочення відбулося у 2021–2022 роках, коли від’ємна реальна дохідність і зростання невизначеності підвищували цінність ліквідності. Відновлення частки до 35,8 % у 2023 році було помітним, але не повернуло структуру до довоєнних значень. У 2024–2025 роках частка стабілізувалася поблизу третини, оскільки поточні рахунки продовжували зростати разом із номінальними доходами та безготівковим оборотом.

Динаміка строкових гривневих вкладів найточніше відображає поведінкову реакцію на зміну монетарних стимулів. У 2022 році їх обсяг скоротився на 7,3 %, попри підвищення обліко-

вої ставки. Реакція підтверджує, що процентний сигнал без належного проходження до роздрібної ставки і без стабілізації очікувань не здатний компенсувати премію за ліквідність. У 2023 році строкові гривневі депозити зросли на 48,9 %, що стало результатом поєднання вищих банківських ставок, різкого зниження інфляції, стабілізації валютного ринку та нових стимулів для банків.

Національний банк із 7 квітня 2023 року запровадив тримісячні депозитні сертифікати за ставкою на рівні облікової, а ліміт їх придбання поставив у залежність від наявного портфеля та приросту гривневих депозитів фізичних осіб із початковим строком від трьох місяців [6]. Економічний зміст рішення полягав у зміні граничної вигоди банку від залучення строкового депозиту. Банк отримував не тільки ресурс від вкладника, а й додаткову можливість розміщувати ліквідність у високоліквідний інструмент центрального банку. Традиційний ціновий канал був доповнений інституційно-стимулювальним каналом.

Річний звіт Національного банку за 2023 рік повідомляє про приріст строкових депозитів населення більш як на 37 %, збільшення їх частки до 35 % та переважання в новому прирості вкладів строком понад три місяці [7]. Відмінність між офіційним агрегованим показником і розрахунком табл. 2 пов’язана з різним охопленням строків, валют і баз порівняння, однак напрям зміни є однаковим. Операційний дизайн вплинув не через механічне вирівнювання ставок, а через внутрішню оптимізацію балансів банків.

Зростання строкових гривневих коштів продовжилось у 2024 та 2025 роках, хоча його темп був нижчим, ніж у 2023 році. За даними Національного банку, стала дохідність гривневих

депозитів у поєднанні зі сповільненням інфляції підтримувала припливи, а частка строкових гривневих вкладень наприкінці 2025 року залишалася поблизу 34 % [10]. Поведінковий результат виявився стійкішим за разовий ціновий імпульс: навіть після зниження облікової ставки у 2024 році банки не повернулися до рівня депозитних ставок 2021 року, а населення продовжило нарощувати строкові гривневі залишки.

Валютна структура також змінилася на користь гривні. Частка валютних коштів за балансовою гривневою оцінкою зменшилася з 40,7 % у 2020 році до 33,3 % у 2025 році. Показник потребує обережної інтерпретації, оскільки девальвація автоматично збільшує гривневий еквівалент валютних депозитів. Попри такий ефект переоцінки, частка знизилася, що свідчить про випереджальне зростання гривневого компонента. Дедоларизація депозитів, отже, відбувалася не через скорочення валютних залишків у гривневому еквіваленті, а через швидше накопичення коштів у національній валюті.

Формування портфеля домогосподарства не обмежується банківськими депозитами. У 2025 році Національний банк відзначав швидке зростання вкладень населення в облігації внутрішньої державної позики, ефективна доходність яких перевищувала депозитну через податкові особливості [10]. Конкуренція між депозитами та державними цінними паперами має подвійний ефект. Вона підвищує ринкову дисципліну банків, але водночас може відволікати довші заощадження від кредитного посередництва. Монетарна й боргова політика повинні враховувати цей взаємозв'язок, щоб мобілізація коштів бюджету не послаблювала ресурсну основу банківського кредитування.

Для кількісного оцінювання сили процентного передавання застосовано динамічну модель у перших різницях. Залежною змінною є місячна зміна середньозваженої ставки за новими гривневими депозитами домогосподарств строком до одного року. Пояснювальні змінні включають поточну та дві лагові зміни середньомісячної облікової ставки, лаг залежної змінної й індикатор періоду після квітня 2023 року. Така специфікація дає змогу врахувати інерційність банківського ціноутворення та розподілених у часі вплив монетарного сигналу.

$$\Delta i_t^d = \alpha + \varphi \Delta i_{t-1}^d + \beta_0 \Delta i_t^{NB U} + \beta_1 \Delta i_{t-1}^{NB U} + \beta_2 \Delta i_{t-2}^{NB U} + \delta D_t + \varepsilon_t,$$

де i_t^d – ставка за новими гривневими депозитами домогосподарств строком до одного року; $i^{NB U}$ – середньомісячна облікова ставка; D – індикатор періоду оновленої операційної конструкції з квітня 2023 року; ε – випадкова складова. Стандартні похибки оцінено за процедурою Ньюї–Веста з трьома лагами. Модель має описовий характер і не претендує на повну каузальну ідентифікацію, оскільки воєнний період містить одночасні структурні зміни в інфляції, ліквідності, валютному режимі та банківських балансах (табл. 3).

Оцінки табл. 3 підтверджують статистично значущу, але неповну процентну трансмісію. Поточне підвищення середньомісячної облікової ставки на 1 відсотковий пункт асоціювалося зі збільшенням депозитної ставки приблизно на 0,11 відсоткового пункту в тому самому місяці. Додатковий ефект наступного місяця становив близько 0,08 відсоткового пункту. Значущий коефіцієнт при лагу залежної змінної відображає інерційність депозитного ціноутворення: банки змінюють тарифні лінійки поступово, а серед-

Таблиця 3. Результати оцінювання динамічної моделі процентної трансмісії, січень 2020 – грудень 2025 року

Змінна	Коефіцієнт	Стандартна похибка Ньюї–Веста	t-статистика	p-значення
Константа	-0,058	0,079	-0,74	0,463
Δ депозитної ставки, лаг 1	0,389	0,090	4,34	<0,001
Δ облікової ставки, поточний місяць	0,113	0,011	10,31	<0,001
Δ облікової ставки, лаг 1	0,075	0,013	5,78	<0,001
Δ облікової ставки, лаг 2	-0,028	0,016	-1,75	0,085
Індикатор періоду після квітня 2023 року	0,085	0,091	0,93	0,350

Джерело: розраховано авторкою за місячними даними Національного банку України [3; 4]. Кількість спостережень – 68; $RI = 0,519$; скоригований $RI = 0,481$; статистика Дарбіна–Вотсона = 2,281. Довгостроковий динамічний мультиплікатор дорівнює 0,264; стандартна похибка – 0,040; 95-відсотковий довірчий інтервал – [0,186; 0,341].

неозважений показник залежить від структури нових договорів.

Довгостроковий динамічний мультиплікатор 0,264 означає, що стійка зміна облікової ставки на 1 відсотковий пункт у межах досліджуваної специфікації супроводжувалася підсумковою зміною депозитної ставки приблизно на 0,26 відсоткового пункту. Довірчий інтервал не охоплює нуль, однак залишається істотно нижчим за одиницю. Отриманий результат узгоджується з міжнародною літературою щодо неповного проходження ставок і з українською специфікою надлишкової банківської ліквідності [12–16; 21].

Індикатор періоду після квітня 2023 року не є статистично значущим як простий зсув рівня місячної зміни ставки. Такий результат не заперечує ефективності оновленої операційної конструкції. Його вплив проявлявся передусім у зміні стимулів окремих банків і структури депозитних портфелів, а не в однаковому одноразовому підвищенні середньоринкової ставки. Структурний ефект краще відображається різким приростом строкових гривневих депозитів у 2023 році, ніж фіктивною змінною в короткій агрегованій регресії.

Формальна перевірка стійкої асиметрії між циклами підвищення та зниження ставки не дала достатньо надійних відмінностей у межах короткої вибірки. Окремі епізоди демонстрували швидше зниження депозитних ставок під час пом'якшення, ніж їх підвищення під час посилення, проте воєнний структурний злам і зміна операційного режиму не дають підстав перетворювати описову асиметрію на універсальний причинний висновок. Подальший аналіз потребує банківських панельних даних, які дозволять врахувати ліквідність, ринкову частку, структуру власності та кредитну активність кожної установи.

Результати дають змогу сформулювати механізм підвищення дієвості депозитної трансмісії. Перший його елемент – операційна узгодженість. Ставки за інструментами центрального банку, нормативи обов'язкового резервування та параметри доступу до строкових депозитних сертифікатів мають створювати для банку зрозумілу граничну вигоду від залучення строкових гривневих коштів. Надмірна концентрація ліквідності в безумовно доступних коротких інструментах послаблює конкуренцію за вкладника.

Другий елемент – збереження достатньої очікуваної реальної дохідності. Домогосподарство

приймає рішення на основі майбутньої, а не минулої інфляції, тому комунікація прогнозу та довіра до нього є складовою процентного каналу. Номінальна ставка, нижча за поточну інфляцію, може підтримувати строкові депозити, коли очікується швидке сповільнення цін. Водночас висока номінальна ставка не забезпечить припливу гривневих коштів за нестабільних курсових очікувань.

Третій елемент – зменшення премії за втрату ліквідності. Переважання коштів на вимогу показує, що для населення можливість швидкого доступу до заощаджень має високу цінність. Банки можуть знижувати відповідну премію через продукти зі ступінчастими строками, частковим достроковим вилученням, автоматичним поновленням лише за згодою клієнта та прозорими умовами втрати процентів. Такі рішення не замінюють процентної ставки, але підвищують її поведінкову дієвість.

Четвертий елемент – прозоре порівняння дохідності інструментів. Вкладник повинен бачити не тільки номінальну ставку, а й дохід після оподаткування, ефективну річну ставку, умови дострокового розірвання, очікуваний інфляційний ризик та відмінність від державних облігацій. Інформаційна асиметрія знижує чутливість заощаджень до ринкових сигналів і надає перевагу найбільш зрозумілим, але не завжди найефективнішим формам зберігання коштів.

П'ятий елемент – регулярний моніторинг коефіцієнта передавання до депозитних ставок та строкової структури. Національному банку доцільно систематично публікувати агреговані оцінки коротко- і довгострокового проходження облікової ставки до депозитних продуктів за строками, валютами та групами банків. Така аналітика підвищить прозорість трансмісії й дозволить відокремлювати слабкість процентного сигналу від раціональної реакції банків на надлишкову ліквідність.

Шостий елемент – координація депозитної та боргової політики. Роздрібні державні облігації розширюють набір надійних гривневих активів і підтримують дедоларизацію, проте їхня податкова й дохіднісна перевага може витіснити строкові депозити. Оптимальна структура внутрішніх заощаджень має забезпечувати одночасно фінансування бюджету та достатню ресурсну базу для кредитування економіки. Досягнення такого балансу потребує оцінювання не лише обсягу залучених коштів, а й їхнього подальшого впливу на банківське посередництво.

Запропонований підхід змінює критерій оцінювання процентної політики. Високий коефіцієнт передавання до депозитних ставок не завжди є безумовно бажаною, оскільки надто швидке зростання вартості фондування може звузити процентну маржу й підвищити кредитні ставки. Низький коефіцієнт, зі свого боку, стає проблемною, коли знижує довіру до гривневих заощаджень і посилює валютний попит. Функціонально ефективною є така трансмісія, яка забезпечує достатню реальну привабливість депозитів, сприяє подовженню ресурсної бази та не створює надмірного тиску на здатність банків кредитувати.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що процентна трансмісія у депозитному сегменті банківської системи України має двоконтурний характер. Ціновий контур визначає реакцію ставок за новими депозитами на рішення Національного банку, тоді як поведінково-портфельний контур відображає зміну вибору домогосподарств між ліквідністю й строковістю, гривнею та іноземною валютою, депозитами й альтернативними активами. Дослідження тільки першого контуру не дає повної оцінки результативності монетарної політики.

У 2020–2025 роках середньорічна облікова ставка змінювалася в широкому діапазоні – від 7,53 % у 2021 році до 22,35 % у 2023 році. Ставка за новими гривневими депозитами домогосподарств строком до одного року реагувала значно слабше. Динамічна модель засвідчила, що довгостроковий мультиплікатор передавання становив близько 0,264. Отже, депозитна ставка в середньому поглинала лише приблизно чверть стійкої зміни облікової ставки.

Неповнота проходження була обумовлена структурними чинниками. Надлишкова ліквідність знижувала потребу банків у дорогому строковому ресурсі, а значна частка коштів на вимогу підтримувала дешеву базу фондування. Воєнна невизначеність підвищила премію за ліквідність домогосподарств, тому підвищення облікової ставки у 2022 році не супроводжувалося негайним відновленням строкових гривневих депозитів.

Загальний обсяг депозитів населення у 2020–2025 роках збільшився більш ніж удвічі, але строкова частка скоротилася з 48,1 до 33,4 %. Відповідна розбіжність є центральним аналі-

тичним результатом: номінальне зростання залишків не означає автоматичного подовження ресурсної бази. Значна частина приросту концентрувалася на поточних рахунках, що відображало трансакційні потреби, цифровізацію платежів і прагнення до доступності коштів.

Оновлення операційної конструкції у квітні 2023 року стало прикладом цільового посилення трансмісії. Пов'язування ліміту тримісячних депозитних сертифікатів із портфелем строкових гривневих депозитів населення змінило граничну цінність такого фондування для банків. Обсяг строкових гривневих депозитів зріс на 48,9 % у 2023 році, а подальше збільшення у 2024–2025 роках підтвердило стійкість сформованого стимулу.

Валютна структура депозитів змінилася на користь гривні: частка коштів в іноземній валюті за балансовою гривневою оцінкою знизилася з 40,7 до 33,3 %. Дедоларизація відбувалася на тлі зростання обох валютних компонентів, однак гривневі кошти збільшувалися швидше. Результат підкреслює роль не тільки номінальної ставки, а й стабільності валютних очікувань та довіри до монетарного режиму.

Підвищення ефективності депозитної трансмісії потребує узгодженого використання процентних, операційних та інформаційних інструментів. Пріоритетами мають стати збереження прозорості структури ставок за операціями Національного банку, моніторинг коефіцієнта передавання до депозитних ставок, розвиток гнучких строкових продуктів, розкриття ефективної післяподаткової дохідності та координація з політикою роздрібно-го розміщення державних облігацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням банківської неоднорідності трансмісії на панельних даних, моделюванням вибору домогосподарств між депозитами, валютою та державними облігаціями, а також із визначенням регіональних і соціально-демографічних відмінностей у чутливості до процентних сигналів. Такий аналіз дозволить перейти від середньоринкової оцінки до адресного налаштування інструментів мобілізації внутрішніх заощаджень.

Список використаних джерел:

1. Винник Т. М., Тимків А. О., Рудан В. Я. Монетарний вплив на регіональну інвестиційну політику: європейський досвід в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 24. С. 172–180. DOI:

10.32702/2306-6814.2025.24.172 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.172>.

2. Національний банк України. Як НБУ впливає на інфляцію за допомогою облікової ставки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about/keyrate-inflat>.

3. Національний банк України. Облікова ставка Національного банку: архів рішень. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.

4. Національний банк України. Фінансові ринки: процентні ставки за новими депозитами домашніх господарств у розрізі валют і строків. Статистичний файл. URL: https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx.

5. Національний банк України. Депозити домашніх господарств у розрізі валют і строків. Статистичний файл. URL: <https://bank.gov.ua/files/3.2-Deposits.xlsx>.

6. Національний банк України. Національний банк з 7 квітня впроваджує анонсовані зміни до операційного дизайну монетарної політики для посилення макроекономічної стійкості. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-z-7-kvitnya-vprovadjuje-anonsovani-zmini-do-operatsiynogo-dizaynu-monetarnoyi-politiki-dlya-posilennya-makrofinansovoyi-stiykosti>.

7. Національний банк України. Річний звіт 2023. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf.

8. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf.

9. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf.

10. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf.

11. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf.

12. Andries N., Billon S. Retail bank interest rate pass-through in the euro area: An empirical survey. *Economic Systems*. 2016. Vol. 40, No. 1. P. 170–194. DOI: 10.1016/j.ecosys.2015.06.001 URL: <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2015.06.001>.

13. de Bondt G. J. Interest Rate Pass-Through: Empirical Results for the Euro Area. *German Economic Review*. 2005. Vol. 6, No. 1. P. 37–78. DOI: 10.1111/j.1465-6485.2005.00121.x URL: <https://doi.org/10.1111/j.1465-6485.2005.00121.x>.

14. Drechsler I., Savov A., Schnabl P. The Deposits Channel of Monetary Policy. *The Quarterly Journal of Economics*. 2017. Vol. 132, No. 4. P. 1819–1876. DOI: 10.1093/qje/qjx019 URL: <https://doi.org/10.1093/qje/qjx019>.

15. European Central Bank. Euro area bank deposit costs in a rising interest rate environment. *Financial Stability Review*. May 2023. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/focus/2023/html/ecb.fsrbox202305_04~7c51fc9083.en.html.

16. Hristov N., Hylsewig O., Wollmershдuser T. The interest rate pass-through in the Euro area during the global financial crisis. *Journal of Banking & Finance*. 2014. Vol. 48. P. 104–119. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2014.08.004 URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.08.004>.

17. Ize A., Levy Yeyati E. Financial Dollarization. *Journal of International Economics*. 2003. Vol. 59, No. 2. P. 323–347. DOI: 10.1016/S0022-1996(02)00017-X URL: [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(02\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(02)00017-X).

18. Kwapil C., Scharler J. Interest rate pass-through, monetary policy rules and macroeconomic stability. *Journal of International Money and Finance*. 2010. Vol. 29, No. 2. P. 236–251. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/jimfin/v29y2010i2p236-251.html>.

19. Mishkin F. S. Symposium on the Monetary Transmission Mechanism. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9, No. 4. P. 3–10. DOI: 10.1257/jep.9.4.3 URL: <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.3>.

20. Savolchuk K., Gruі A. Endogenous Monetary Policy Credibility in Ukraine. *NBU Working Papers*. 2022. No. 02/2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/WP_2022-02_Savolchuk_Gruі_eng.pdf.

21. Zholud O., Lepushynskiy V., Nikolaychuk S. The Effectiveness of the Monetary Transmission Mechanism in Ukraine since the Transition to Inflation Targeting. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2019. No. 247. P. 19–37. DOI: 10.26531/vnbu2019.247.02 URL: <https://doi.org/10.26531/vnbu2019.247.02>.

References:

1. Vynnyk, T. M., Tymkiv, A. O., & Rudan, V. Ya. (2025). Monetary influence on regional investment policy: European experience under uncertainty. *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid*, 24, 172–180. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.172>

2. National Bank of Ukraine. (n.d.). How the NBU influences inflation through the key policy rate.

3. National Bank of Ukraine. (n.d.). Key policy rate: archive of decisions.
4. National Bank of Ukraine. (2026). Financial markets: interest rates on new household deposits by currency and maturity [Data set].
5. National Bank of Ukraine. (2026). Household deposits by currency and maturity [Data set].
6. National Bank of Ukraine. (2023). The NBU introduces changes to the operational framework of monetary policy from 7 April to strengthen macrofinancial stability.
7. National Bank of Ukraine. (2024). Annual Report 2023.
8. National Bank of Ukraine. (2024). Banking Sector Review, February 2024.
9. National Bank of Ukraine. (2024). Financial Stability Report, December 2024.
10. National Bank of Ukraine. (2025). Financial Stability Report, December 2025.
11. National Bank of Ukraine. (2026). Inflation Report, January 2026.
12. Andries, N., & Billon, S. (2016). Retail bank interest rate pass-through in the euro area: An empirical survey. *Economic Systems*, 40(1), 170–194. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2015.06.001>
13. de Bondt, G. J. (2005). Interest rate pass-through: Empirical results for the euro area. *German Economic Review*, 6(1), 37–78. <https://doi.org/10.1111/j.1465-6485.2005.00121.x>
14. Drechsler, I., Savov, A., & Schnabl, P. (2017). The deposits channel of monetary policy. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1819–1876. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx019>
15. European Central Bank. (2023). Euro area bank deposit costs in a rising interest rate environment. *Financial Stability Review*.
16. Hristov, N., Hylsewig, O., & Wollmershдuser, T. (2014). The interest rate pass-through in the Euro area during the global financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 48, 104–119. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.08.004>
17. Ize, A., & Levy Yeyati, E. (2003). Financial dollarization. *Journal of International Economics*, 59(2), 323–347. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(02\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(02)00017-X)
18. Kwapił, C., & Scharler, J. (2010). Interest rate pass-through, monetary policy rules and macroeconomic stability. *Journal of International Money and Finance*, 29(2), 236–251.
19. Mishkin, F. S. (1995). Symposium on the monetary transmission mechanism. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 3–10. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.3>
20. Savolchuk, K., & Gruї, A. (2022). Endogenous monetary policy credibility in Ukraine. *NBU Working Papers*, 02/2022.
21. Zholud, O., Lepushynskyi, V., & Nikolaychuk, S. (2019). The effectiveness of the monetary transmission mechanism in Ukraine since the transition to inflation targeting. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 247, 19–37. <https://doi.org/10.26531/vnbu2019.247.02>

Дані про автора

Забчук Галина Михайлівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5443-0165>.
e-mail: halynakv@gmail.com

Data about the author

Halyna Zabchuk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Banking Business, West Ukrainian National University, Ternopil

e-mail: halynakv@gmail.com

Надходження статті до редакції 30.04.2026

Прийнято до друку 21.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Стратегічні пріоритети державної підтримки експорту продукції АПК в умовах післявоєнної трансформації

Предметом дослідження є теоретико–методичні та прикладні аспекти формування стратегічних пріоритетів державної підтримки експорту продукції агропромислового комплексу в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних пріоритетів державної підтримки експорту продукції агропромислового комплексу України в умовах післявоєнної трансформації та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності експортної діяльності суб'єктів аграрного сектору України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до державної підтримки аграрного експорту; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між складовими механізми державної підтримки; структурно–логічний метод – для формування системи стратегічних пріоритетів; графічний метод – для візуалізації запропонованих напрямів державної підтримки; метод узагальнення – для формування висновків та практичних рекомендацій.

Результати роботи. У статті обґрунтовано необхідність формування нової моделі державної підтримки експорту продукції агропромислового комплексу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Визначено ключові виклики розвитку аграрного експорту, пов'язані з руйнуванням логістичної інфраструктури, обмеженням доступом до фінансових ресурсів, зростанням ризиків зовнішньоекономічної діяльності та посиленням міжнародної конкуренції. Запропоновано систему стратегічних пріоритетів державної підтримки, що охоплює розвиток переробної промисловості, фінансово–кредитне стимулювання експортерів, модернізацію транспортно–логістичної інфраструктури, розвиток торговельної дипломатії, удосконалення систем сертифікації та контролю якості, цифровізацію експортних процесів, стимулювання інноваційної діяльності, підтримку малих і середніх експортерів, впровадження екологічних практик та розвиток механізмів управління ризиками.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування під час розроблення програм підтримки аграрного експорту, суб'єктами агропромислового комплексу при формуванні експортних стратегій, профільними асоціаціями, інвестиційними установами, міжнародними організаціями, а також у науково–дослідній та освітній діяльності під час вивчення проблем розвитку аграрного сектору, міжнародної торгівлі та державного регулювання економіки.

Висновки. Доведено, що забезпечення стійкого зростання експорту продукції агропромислового комплексу в умовах післявоєнної трансформації потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності національної продукції, розвиток виробництв із високою доданою вартістю, модернізацію логістичної інфраструктури, розширення доступу підприємств до фінансових ресурсів та впровадження інноваційних і цифрових технологій. Визначення стратегічних пріоритетів дозволило запропонувати інтегровану модель державної підтримки експорту продукції АПК в умовах післявоєнної трансформації, яка сприятиме диверсифікації товарної структури експорту, збільшенню валютних надходжень, зміцненню продовольчої безпеки держави, розширенню присутності української продукції на міжнародних ринках та формуванню передумов для довгострокового економічного зростання України.

Ключові слова: державна підтримка; агропромисловий комплекс; експорт продукції АПК; післявоєнна трансформація; стратегічні пріоритети; експортний потенціал; конкурентоспроможність.

ARTEM SEBALO

Strategic priorities for government support of agricultural exports in the context of post-war transformation

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of establishing

strategic priorities for state support of exports of agricultural products in the context of Ukraine's post-war economic transformation.

The aim of the research is to substantiate the strategic priorities of state support for the export of products from Ukraine's agro-industrial complex in the context of post-war transformation and to develop practical recommendations for improving the efficiency of export activities by entities in Ukraine's agricultural sector.

Research methods. The study employs a range of general scientific and specialized methods, including: methods of analysis and synthesis—to generalize theoretical approaches to state support for agricultural exports; a systems approach—to examine the interrelationships among the components of the state support mechanism; the structural-logical method—to formulate a system of strategic priorities; the graphical method—to visualize the proposed directions of state support; and the generalization method—to draw conclusions and formulate practical recommendations.

Results of the investigation. This article justifies the need to develop a new model of state support for exports of agricultural products in the context of Ukraine's post-war economic recovery. The key challenges to the development of agricultural exports are identified, including the destruction of logistics infrastructure, limited access to financial resources, increased risks in foreign economic activity, and intensified international competition. A system of strategic priorities for state support is proposed, covering the development of the processing industry, financial and credit incentives for exporters, modernization of transport and logistics infrastructure, development of trade diplomacy, improvement of certification and quality control systems, the digitization of export processes, the promotion of innovation, support for small and medium-sized exporters, the implementation of environmental practices, and the development of risk management mechanisms.

Scope of the results. The research findings can be utilized by state and local government bodies when developing programs to support agricultural exports, by entities in the agro-industrial complex when formulating export strategies, by industry associations, investment institutions, and international organizations, as well as in research and educational activities when studying issues related to the development of the agricultural sector, international trade, and state regulation of the economy.

Conclusions. It has been demonstrated that ensuring sustainable growth in exports of agricultural products during the post-war transformation requires the implementation of a comprehensive state policy aimed at enhancing the competitiveness of domestic products, developing high-value-added industries, modernizing logistics infrastructure, expanding enterprises' access to financial resources, and introducing innovative and digital technologies. The identification of strategic priorities has made it possible to propose an integrated model of state support for agribusiness exports in the context of post-war transformation, which will contribute to the diversification of the export commodity structure, increase foreign exchange earnings, strengthen the country's food security, expand the presence of Ukrainian products in international markets, and lay the groundwork for Ukraine's long-term economic growth.

Keywords: state support; agro-industrial complex; exports of agro-industrial products; post-war transformation; strategic priorities; export potential; competitiveness.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України традиційно залишається одним із ключових драйверів розвитку національної економіки, забезпечуючи вагому частку валового внутрішнього продукту, валютних надходжень та продовольчої безпеки держави. Продукція агропромислового комплексу формує основу українського експорту, що зумовлює стратегічне значення державної політики підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних товаровиробників. Водночас повномасштабна вій-

на спричинила суттєві структурні зміни в системі функціонування аграрного сектору, призвела до руйнування виробничої, транспортної та логістичної інфраструктури, зростання виробничих і експортних ризиків, скорочення інвестиційної активності та ускладнення доступу до міжнародних ринків збуту. У процесі післявоєнної трансформації економіки України особливо важливим стає формування нових підходів до державної підтримки експорту продукції агропромислового комплексу.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та розвитку аграрного сектору, питання визначення стратегічних пріоритетів державної підтримки експорту продукції АПК в умовах післявоєнного відновлення залишаються недостатньо дослідженими. Особливої уваги потребує обґрунтування нових механізмів фінансової, інституційної, інноваційної та інфраструктурної підтримки аграрного експорту з урахуванням сучасних геоелектронічних викликів, процесів цифрової трансформації та євроінтеграційного курсу України, що зумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень у сфері формування стратегічних пріоритетів державної підтримки експорту продукції АПК як важливої передумови забезпечення економічної стійкості, відновлення експортного потенціалу та сталого розвитку національної економіки.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика розвитку аграрного експорту та формування ефективних механізмів його державної підтримки в останні роки перебуває у центрі уваги вітчизняних науковців, що обумовлено стратегічною роллю агропромислового комплексу у забезпеченні економічної стійкості України, формуванні валютних надходжень та підтримці продовольчої безпеки. Особливої актуальності ці питання набули в умовах воєнних викликів та необхідності формування нової моделі розвитку експортного потенціалу аграрного сектору в післявоєнний період. Так, Антонюк П. О., Антонюк О. П., Ступницька Т. М., та Баранюк Х. О. [1] здійснили статистичну оцінку ролі агропродовольчої продукції у товарному експорті України в умовах війни та дослідили структурні зміни аграрного експорту як передумову його подальшого зростання. Аналогічні питання розвитку агропродовольчого експорту та його сучасного стану досліджували вчені Бокій О. В. [3], Гаража О. П. [6], Мостов'як М. І. [12], Решитько Т. В. [13] та Созанський Л. Й. [16], які у своїх працях обґрунтували значення аграрного сектору у формуванні експортного потенціалу країни та визначили ключові чинники його розвитку в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Окремий напрям наукових досліджень стосується оцінювання експортного потенціалу підприємств агропромислового комплексу та чинників його зміцнення. Зокрема, Вірковська А. А.,

Заклекта О. І., та Лавренчук В. Р. [5] здійснили оцінку експортного потенціалу національних агрокомпаній в умовах повномасштабної війни. Науковці Корженівська Н. Л., Осадчук І. О., та Сидорак Я. І. [8] дослідили питання стійкості агросектору до економічних потрясінь та здатності забезпечувати стабільні експортні поставки. Вчені Лазаренко Д. О. та Лук'янов А. І. [10] акцентують увагу на особливостях оцінювання експортного потенціалу підприємств агропереробної промисловості в умовах воєнного стану. У свою чергу, Коровій В. В., Шкурят М. Є., та Самойлов Є. С. [9] розглядають агропромисловий сектор як ключовий елемент формування експортного потенціалу національної економіки.

Важливий сегмент досліджень присвячений проблемам фінансового забезпечення, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств як передумови розширення експортної діяльності. Так, Бондарчук Л., Мазур Н., Цалко Т., Коваленко М., Заріцька Н., та Пузирьва П. [4] обґрунтовують необхідність використання сучасних фінансово-управлінських інструментів для забезпечення стійкого розвитку агропідприємств в умовах безпекових ризиків. Подальший розвиток цієї проблематики представлено у дослідженні Лутковської С. та ін. [11], де автори запропонували методологічні підходи до моделювання інноваційних стратегій фінансової безпеки конкурентоспроможних агропромислових smart-підприємств і обґрунтували необхідність інтеграції фінансових, інноваційних та цифрових інструментів у систему державної підтримки аграрного експорту. Також, науковець Смолій Л. В. [15] досліджує проблеми відновлення інфраструктурно-логістичного забезпечення експорту агропродовольчої продукції в умовах воєнного стану та визначає перспективні напрями його модернізації. Скічко О. О. [14] обґрунтовує доцільність формування бізнес-альянсів серед експортерів агропродукції як інструменту підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов зовнішньоекономічної діяльності. Водночас, Шимановська-Діаніч Л. М., Іщейкін Т. Є., та Вороніна В. Л. [17] досліджують специфіку здійснення експортно-імпортних операцій у сфері агропромислового сектору в умовах воєнного стану. Суттєвий внесок у розвиток наукових підходів до державної підтримки аграрного експорту зроблено в дослідженнях, присвячених

інституційним, правовим та міжнародним аспектам розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Так, Кобеля–Звір М. Я. та Звір Ю. В. [7] аналізують можливості використання грантової підтримки міжнародних програм для розвитку експортно орієнтованих підприємств аграрного сектору, а Щудров В. С. [18] розглядає правові проблеми експорту сільськогосподарської продукції в контексті агроінноваційного розвитку та вдосконалення нормативно–правового забезпечення зовнішньоторговельної діяльності.

Водночас проведений аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень зосереджена переважно на оцінці сучасного стану аграрного експорту, аналізі його динаміки, логістичних проблем, фінансових ризиків та окремих інструментів підтримки експортерів. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи стратегічних пріоритетів державної підтримки експорту продукції АПК в умовах післявоєнної трансформації економіки України. Також потребують подальшого наукового обґрунтування напрями модернізації державної експортної політики, розвитку фінансових та інституційних механізмів стимулювання експорту, диверсифікації зовнішніх ринків збуту, підтримки виробництва продукції з високою доданою вартістю, цифровізації експортних процесів та інтеграції українського аграрного сектору до європейського економічного простору.

Виклад основного матеріалу. Агропромисловий комплекс України функціонує в умовах масштабних структурних трансформацій, спричинених воєнними руйнуваннями, зміною логістичних маршрутів, поглибленням інтеграції до європейського економічного простору та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки на глобальному рівні. У цих умовах експорт продукції АПК залишається одним із ключових джерел валютних надходжень, чинником макроекономічної стабільності та важливим інструментом відновлення національної економіки [1–4]. Водночас післявоєнна трансформація вимагає переосмислення підходів до державної підтримки експорту продукції АПК та формування нових стратегічних пріоритетів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників на світових ринках. Саме тому, особливістю сучасного етапу розвитку аграрного експорту виступає необхідність переходу від мо-

делі, орієнтованої переважно на реалізацію сировинної продукції, до моделі експорту продукції з високою доданою вартістю [5–8].

Протягом тривалого часу основу українського аграрного експорту становили зернові культури, олійні культури та продукти їх первинної переробки. Незважаючи на значні обсяги експорту, така структура характеризується низьким рівнем створення доданої вартості всередині країни та високою залежністю від кон'юнктури світових товарних ринків. Тому, ПРІОРИТЕТОМ 1 має стати стимулювання розвитку переробної промисловості, розширення виробництва харчової продукції, біопродуктів, органічної продукції та інших товарів із високою експортною конкурентоспроможністю (рис. 1) [9–14].

Оскільки, важливого значення набуває розвиток механізмів фінансової підтримки експортерів аграрної продукції, а післявоєнне відновлення потребує значних інвестиційних ресурсів для модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, оновлення матеріально–технічної бази та відновлення пошкодженої інфраструктури, то ПРІОРИТЕТОМ 2 стає розширення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів через механізми пільгового кредитування, державного гарантування кредитів, компенсації відсоткових ставок та підтримки інвестиційних проектів експортного спрямування. При чому особливої актуальності набуває розвиток системи експортного кредитування та страхування експортних ризиків, що дозволить мінімізувати фінансові втрати підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Військова агресія спричинила значні руйнування об'єктів транспортної інфраструктури, змінила традиційні маршрути постачання продукції та збільшила логістичні витрати експортерів, тому ПРІОРИТЕТ 3 – модернізація транспортно–логістичної інфраструктури. За таких умов державна підтримка має бути спрямована на розвиток мультимодальних перевезень, модернізацію прикордонної інфраструктури, розширення потужностей дунайських портів, відновлення залізничного сполучення та формування сучасних логістичних хабів. Забезпечення ефективного функціонування транспортно–логістичної системи сприятиме зниженню витрат експортерів та підвищенню конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках.



Рисунок 1. ПРІОРИТЕТ 1 державної підтримки експорту продукції АПК

Джерело: побудовано автором.

Традиційна орієнтація на обмежену кількість зовнішніх ринків підвищує ризики залежності від політичних, економічних та регуляторних змін у країнах-імпортерах. У післявоєнний період особливого значення набуде розширення присутності української аграрної продукції на ринках країн Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки, Азійсько-Тихоокеанського регіону та Латинської Америки. У цьому контексті державна підтримка повинна включати проведення торговельних місій, організацію участі підприємств у міжнародних виставках і форумах, розвиток механізмів торговельної дипломатії та інформаційно-консультаційної підтримки експортерів, тому ПРІОРИТЕТ 4 – диверсифікація експортних ринків збуту. ПРІОРИТЕТ 5 – забезпечення відповідності української аграрної продукції міжнародним стандартам якості, безпечності та сталого виробництва. У процесі європейської інтеграції особливої актуальності набуває гармонізація національного законодавства з вимогами Європейського Союзу щодо якості харчової продукції, простежуваності виробничих процесів, екологічної безпеки та захисту навколишнього середовища. Відповідно державна підтримка повинна бути спрямована на розвиток систем сертифі-

кації, лабораторного контролю, впровадження міжнародних стандартів управління якістю та стимулювання підприємств до отримання міжнародних сертифікатів відповідності.

В умовах цифрової трансформації економіки стратегічним пріоритетом стає цифровізація експортної діяльності підприємств агропромислового комплексу (ПРІОРИТЕТ 6). Використання цифрових технологій дозволить підвищити ефективність управління виробничими процесами, оптимізувати логістичні операції, забезпечити прозорість ланцюгів постачання та покращити доступ до міжнародних ринків. Державна підтримка цифровізації має передбачати розвиток електронних платформ для зовнішньоекономічної діяльності, цифровізацію митних процедур, впровадження електронного документообігу та створення єдиних інформаційних систем підтримки експортерів.

Особливого значення набуває інноваційна модернізація агропромислового виробництва. Світові тенденції розвитку аграрного сектору свідчать про зростання ролі технологій точного землеробства, штучного інтелекту, роботизації виробничих процесів, автоматизованих систем управління та біотехнологій. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити

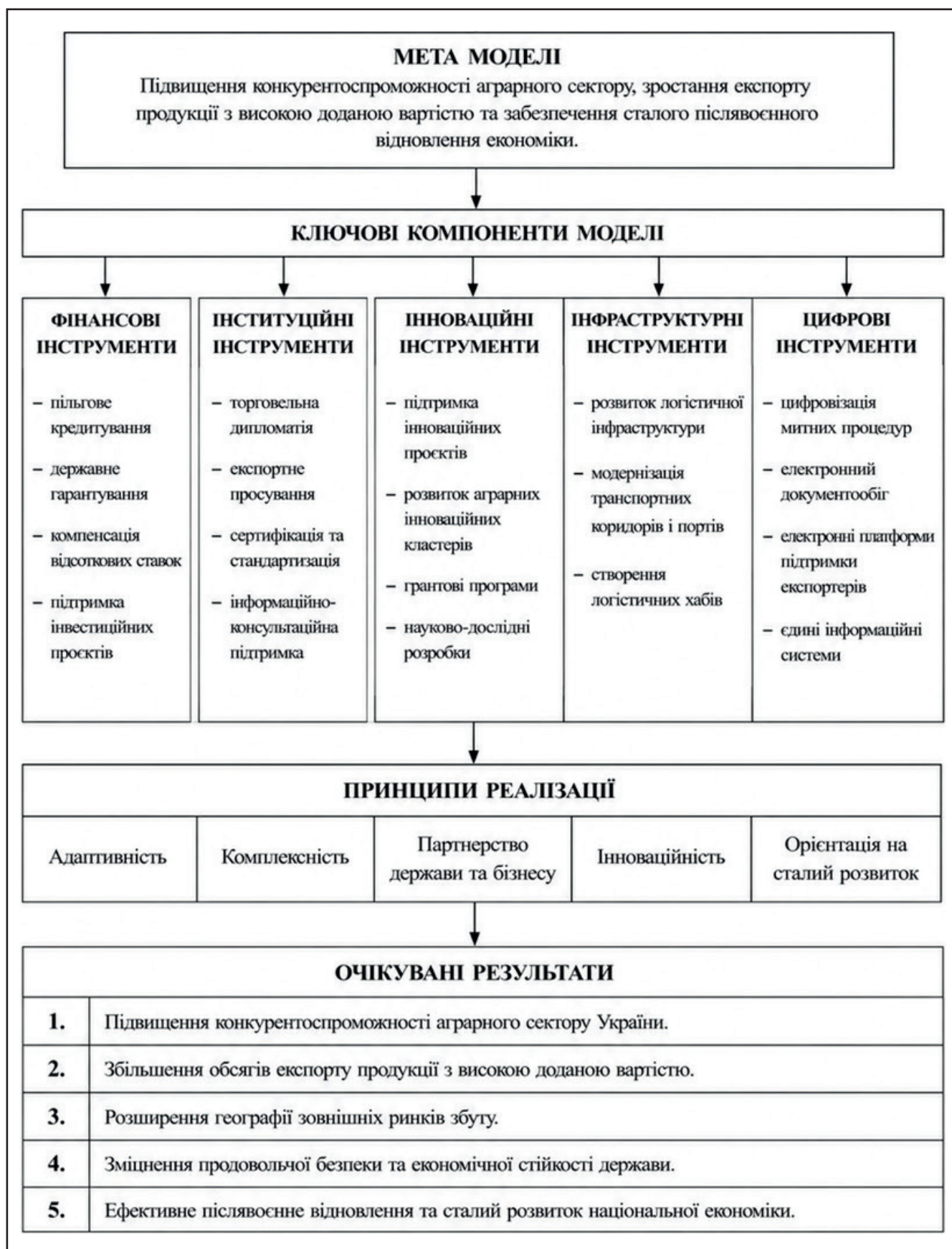


Рисунок 2. Інтегрована модель державної підтримки експорту продукції АПК в умовах післявоєнної трансформації

Джерело: запропоновано автором.

собівартість виробництва, покращити якість продукції та забезпечити її відповідність вимогам міжнародних ринків. У зв'язку з цим ПРІОРИТЕТОМ 7 є стимулювання інноваційної діяльності підприємств через податкові стимули, грантові програми, розвиток аграрних інноваційних кластерів та підтримку науково-дослідних розробок. ПРІОРИТЕТ 8 – це підтримка малих і середніх виробників. Саме ця категорія підприємств часто стикається з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, недостатнім рівнем інформаційного забезпечення та високими витратами на вихід на зовнішні ринки. Для подолання зазначених проблем доцільним є впровадження спеціалізованих програм підтримки малих і середніх експортерів, розвиток кооперативних форм господарювання, створення експортних консорціумів та розширення консультативної підтримки суб'єктів господарювання.

У контексті глобального переходу до принципів сталого розвитку важливим стратегічним пріоритетом державної підтримки аграрного експорту стає впровадження ESG-підходів у діяльність аграрних підприємств (ПРІОРИТЕТ 9). Сучасні міжнародні ринки дедалі більше орієнтуються на продукцію, вироблену із дотриманням екологічних, соціальних та управлінських стандартів, що обумовлює необхідність розвитку екологічно відповідального виробництва, раціонального використання природних ресурсів, зниження вуглецевого сліду продукції та впровадження принципів циркулярної економіки. Державна підтримка у цьому напрямі повинна включати фінансування екологічних проєктів, стимулювання використання відновлюваних джерел енергії та розвиток систем екологічної сертифікації.

ПРІОРИТЕТ 10 – формування ефективної системи управління ризиками. Післявоєнний період характеризується високим рівнем геополітичної, економічної та логістичної невизначеності, тому державна підтримка повинна забезпечувати розвиток інструментів страхування аграрних ризиків, експортного страхування, хеджування валютних ризиків та формування механізмів кризового реагування на зовнішні виклики. Комплексне управління ризиками сприятиме підвищенню стійкості експортно орієнтованих підприємств та зменшенню негативного впливу зовнішніх чинників на їх діяльність.

Таким чином, реалізація зазначених стратегічних пріоритетів потребує формування інте-

грованої моделі державної підтримки експорту продукції агропромислового комплексу, яка поєднуватиме фінансові, інституційні, інноваційні, інфраструктурні та цифрові інструменти розвитку (рис. 2) [14–18].

Дана модель повинна базуватися на принципах адаптивності, комплексності, партнерства між державою та бізнесом, інноваційності та орієнтації на довгостроковий сталий розвиток. Імплементация цієї моделі створить передумови для підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору, збільшення обсягів експорту продукції з високою доданою вартістю, розширення географії зовнішніх ринків збуту та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення національної економіки.

Висновки

Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах післявоєнної трансформації економіки України експорт продукції агропромислового комплексу залишається одним із ключових джерел валютних надходжень, чинником забезпечення продовольчої безпеки та важливим інструментом економічного відновлення держави. Обґрунтовано, що стратегічні пріоритети державної підтримки експорту продукції АПК повинні бути спрямовані на забезпечення диверсифікації експортних ринків, розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, підвищення рівня фінансового забезпечення експортерів, стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, а також гармонізацію національної системи регулювання із європейськими нормами та стандартами. Доведено, що важливою складовою сучасної експортної політики має стати перехід від підтримки переважно сировинного експорту до стимулювання експорту продукції глибокої переробки, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору, збільшенню експортної виручки та створенню додаткової вартості всередині країни. Особливого значення набуває розвиток механізмів державного фінансування, страхування експортних ризиків, кредитно-гарантійної підтримки та залучення міжнародних інвестиційних ресурсів для модернізації агропромислового виробництва. Встановлено, що ефективність державної підтримки аграрного експорту знач-

ною мірою залежить від рівня цифровізації зовнішньоекономічної діяльності, розвитку інформаційно-аналітичних платформ, удосконалення процедур митного адміністрування та створення сучасної експортної інфраструктури. Реалізація таких заходів сприятиме зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості експортних операцій та розширенню доступу українських товаровиробників до міжнародних ринків.

Узагальнення результатів дослідження дозволило запропонувати інтегровану модель державної підтримки експорту продукції АПК в умовах післявоєнної трансформації, яка забезпечить зміцнення експортного потенціалу агропромислового комплексу, підвищення стійкості національної економіки та прискорення процесів післявоєнного відновлення України. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням адаптивного механізму державного стимулювання аграрного експорту з урахуванням принципів сталого розвитку, ESG-трансформації, цифровізації агробізнесу та інтеграції України до єдиного економічного простору Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Антонюк, П. О., Антонюк, О. П., Ступницька, Т. М., & Баранюк, Х. О. (2023). Агропродовольча продукція в товарному експорті України в умовах війни: статистична оцінка. *Економіка харчової промисловості*, 15(2), 3–9. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2679>.
2. Антонюк, П. О., Антонюк, О. П., Ступницька, Т. М., & Баранюк, Х. О. (2024). Зміни в товарній структурі як умова зростання експорту агропродовольчих товарів: аналітична оцінка. *Економіка харчової промисловості*, 16(3), 3–12. <https://doi.org/10.15673/fie.v16i3.2982>.
3. Бокій, О. В. (2021). Розвиток експорту агропродовольчої продукції в Україні. *Продовольчі ресурси*, 9(16), 237–252. <https://doi.org/10.31073/foodresources2021-16-23>.
4. Бондарчук, Л., Мазур, Н., Цалко, Т., Коваленко, М., Заріцька, Н., & Пузирьова, П. (2023). Інноваційний дизайн фінансово-управлінського обліку та впливу міграції населення на розвиток агропідприємств в умовах безпечних та інформаційних ризиків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 481–493. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4212>.
5. Вірковська, А. А., Заклекта, О. І., & Лавренчук, В. Р. (2023). Оцінка експортного потенціалу національних агрокомпаній за умов повномасштабного вторгнення РФ. *Innovation and Sustainability*, 4, 48–57. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.48.57>.
6. Гаража, О. П. (2021). Експорт агропродовольчої продукції України: стан та перспективи. *Інфраструктура ринку*, 56, 32–38. <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-6>.
7. Кобеля-Звір, М. Я., & Звір, Ю. В. (2024). Грантова допомога експортно орієнтованим підприємствам від «Програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО)» в умовах війни. *Український економічний часопис*, 4, 15–19. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-3>.
8. Корженівська, Н. Л., Осадчук, І. О., & Сидорак, Я. І. (2025). Експортний потенціал агросектору України: стійкість до економічних потрясінь. *Економічний простір*, 203, 115–120. <https://doi.org/10.30838/EP.203.115-120>.
9. Коровій, В. В., Шкурят, М. Є., & Самойлов, Є. С. (2024). Роль агропромислового сектора України в розвитку експортного потенціалу. *Бізнес Інформ*, 11, 26–35. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-26-35>.
10. Лазаренко, Д. О., & Лук'янов, А. І. (2022). Оцінка експортного потенціалу підприємств агропереробної промисловості в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*, 2, 53–61. <https://doi.org/10.46644/2708-1834/2022-06.7>.
11. Лутковська, С., Пузирьова, П., Вавдіук, Н., Безкровний, О., Микола, К., & Куцай, Н. (2025). Методологія моделювання інноваційних стратегій фінансової безпеки конкурентоспроможних агропромислових smart-підприємств у системі стартап-менеджменту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(65), 307–323. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5078>.
12. Мостов'як, М. І. (2023). Стан та проблеми експорту агропродовольчої продукції в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*, 102(2), 72–82. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-72-82>.
13. Решитько, Т. В. (2024). Експорт агропродовольчої продукції України як фактор розвитку міжнародних економічних відносин. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 327–334. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).327-334](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).327-334).
14. Скічко О. О. Передумови формування бізнес-альянсів серед експортерів агропродукції в Україні в

умовах військового стану / О. О. Скінко. Стратегія економічного розвитку України, 54, 81–90. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.081.090>.

15. Смолій, Л. В. (2023). Проблеми та перспективні напрями відновлення інфраструктурно-логістичного забезпечення експорту агропродовольчої продукції в умовах воєнного стану. Економіка харчової промисловості, 15(3), 28–38. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i3.2745>

16. Созанський, Л. Й. (2025). Статистична оцінка агропромислового експорту України в умовах російсько-української війни. Статистика України, 1, 37–49. [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.04](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.04).

17. Шимановська-Діанич, Л. М., Іщейкін, Т. Є., & Вороніна, В. Л. (2023). Специфіка здійснення експортно-імпортних операцій у сфері агропромислового сектору в умовах дії воєнного стану. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 9, 114–119. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-114-119>.

18. Шудров, В. С. (2024). Правові проблеми експорту сільськогосподарської продукції в аспекті агроінноваційного розвитку. Право та інновації, 2, 100–105. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-15](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-15).

References:

1. Antoniuk, P. O., Antoniuk, O. P., Stupnytska, T. M., & Baraniuk, Kh. O. (2023). Ahroprodovolcha produktsiia v tovarnomu eksporti Ukrainy v umovakh viiny: statystychna otsinka [Agri-food products in Ukraine's merchandise exports under wartime conditions: A statistical assessment]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti = Economics of Food Industry, 15(2), 3–9. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2679> [in Ukrainian].

2. Antoniuk, P. O., Antoniuk, O. P., Stupnytska, T. M., & Baraniuk, Kh. O. (2024). Zminy v tovarnii strukturі yak umova zrostantia eksportu ahroprodovolchychk tovariv: analitychna otsinka [Changes in commodity structure as a condition for the growth of agri-food exports: An analytical assessment]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti = Economics of Food Industry, 16(3), 3–12. <https://doi.org/10.15673/fie.v16i3.2982> [in Ukrainian].

3. Bokii, O. V. (2021). Rozvytok eksportu ahroprodovolchoi produktsii v Ukraini [Development of agri-food exports in Ukraine]. Prodovolchi resursy = Food Resources, 9(16), 237–252. <https://doi.org/10.31073/foodresources2021-16-23> [in Ukrainian].

4. Bondarchuk, L., Mazur, N., Tsalko, T., Kovalenko, M., Zaritska, N., & Puzyrya, P. (2023). Innovatsiyni dyzain fi-

nansovo-upravlinskoho obliku ta vplyvu mihratsii naselennia na rozvytok ahropidpriemstv v umovakh bezpekovykh ta informatsiynykh ryzykiv [Innovative design of financial and management accounting and the impact of population migration on the development of agricultural enterprises under security and information risks]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(52), 481–493. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4212> [in Ukrainian].

5. Virkovska, A. A., Zaklekta, O. I., & Lavrenchuk, V. R. (2023). Otsinka eksportnoho potentsialu natsionalnykh ahrokompanii za umov povnomasshtabnoho vtorhnenia RF [Assessment of the export potential of national agricultural companies under the conditions of the full-scale Russian invasion]. Innovation and Sustainability = Innovation and Sustainability, 4, 48–57. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.48.57> [in Ukrainian].

6. Harazha, O. P. (2021). Eksport ahroprodovolchoi produktsii Ukrainy: stan ta perspektyvy [Export of agri-food products of Ukraine: Current state and prospects]. Infrastruktura rynku = Market Infrastructure, 56, 32–38. <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-6> [in Ukrainian].

7. Kobelia-Zvir, M. Ya., & Zvir, Yu. V. (2024). Hrantova dopomoha eksportno orientovanyim pidpriemstvam vid «Prohramy USAID z ahrarynoho i silskoho rozvytku (AH-RO)» v umovakh viiny [Grant assistance to export-oriented enterprises from the USAID Agriculture and Rural Development Program (AGRO) under wartime conditions]. Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys = Ukrainian Economic Journal, 4, 15–19. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-3> [in Ukrainian].

8. Korzhenivska, N. L., Osadchuk, I. O., & Sydorak, Ya. I. (2025). Eksportnyi potentsial ahrosektoru Ukrainy: stiikist do ekonomichnykh potriasiin [Export potential of Ukraine's agricultural sector: Resilience to economic shocks]. Ekonomichnyi prostir = Economic Space, 203, 115–120. <https://doi.org/10.30838/EP.203.115-120> [in Ukrainian].

9. Korovii, V. V., Shkurat, M. Ye., & Samoilov, Ye. S. (2024). Rol ahropromyslovoho sektora Ukrainy v rozvytku eksportnoho potentsialu [The role of Ukraine's agro-industrial sector in the development of export potential]. Biznes Inform = Business Inform, 11, 26–35. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-26-35> [in Ukrainian].

10. Lazarenko, D. O., & Lukianov, A. I. (2022). Otsinka eksportnoho potentsialu pidpriemstv ahropererobnoi promyslovosti v umovakh voiennoho stanu [Assessment of the export potential of agro-processing enterprises

under martial law]. Visnyk Dnipropetrovskoho naukovo-doslidnogo instytutu sudovykh ekspertyz Ministerstva yustyttsii Ukrainy. Ekonomichni nauky = Bulletin of the Dnipropetrovsk Research Institute of Forensic Expertise of the Ministry of Justice of Ukraine. Economic Sciences, 2, 53–61. <https://doi.org/10.46644/2708-1834/2022-06.7> [in Ukrainian].

11. Lutkovska, S., Puzyrova, P., Vavdiuk, N., Bezkravnyi, O., Mykola, K., & Kutsai, N. (2025). Metodolohiia modeliuvannia innovatsiinykh stratehii finansovoi bezpeky konkurentospromozhnykh ahropromyslovykh smart-pidpriemstv u systemi startap-menedzhmentu [Methodology for modeling innovative financial security strategies of competitive agro-industrial smart enterprises in the startup management system]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(65), 307–323. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5078> [in Ukrainian].

12. Mostoviyak, M. I. (2023). Stan ta problemy eksportu ahroprodovolchoi produktsii v Ukraini [State and problems of agri-food exports in Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnogo universytetu sadivnytstva = Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture, 102(2), 72–82. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-72-82> [in Ukrainian].

13. Reshytko, T. V. (2024). Eksport ahroprodovolchoi produktsii Ukrainy yak faktor rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Export of Ukrainian agri-food products as a factor in the development of international economic relations]. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky = Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, 11, 327–334. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).327-334](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).327-334) [in Ukrainian].

14. Skichko O. O. Peredumovy formuvannia biznes-aliansiv sered eksporteriv ahroproduktii v Ukraini v umovakh viiskovoho stanu [Preconditions for the formation of business alliances among agricultural exporters in Ukraine under martial law]. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy = Strategy of Economic Development of Ukraine, 54, 81–90. <https://doi.org/10.33111/se-du.2024.54.081.090> [in Ukrainian].

15. Smolii, L. V. (2023). Problemy ta perspektyvni napriamy vidnovlennia infrastruktorno-lohistychnoho zabezpechennia eksportu ahroprodovolchoi produktsii v umo-

vakh voiennoho stanu [Problems and promising directions for restoring infrastructure and logistics support for agri-food exports under martial law]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti = Economics of Food Industry, 15(3), 28–38. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i3.2745> [in Ukrainian].

16. Sozanskyi, L. Y. (2025). Statystychna otsinka ahropromysloвого eksportu Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Statistical assessment of Ukraine's agro-industrial exports under the conditions of the Russian-Ukrainian war]. Statystyka Ukrainy = Statistics of Ukraine, 1, 37–49. [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.04](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.04) [in Ukrainian].

17. Shymanovska-Dianykh, L. M., Ishcheikin, T. Ye., & Voronina, V. L. (2023). Spetsyfika zdiisnennia eksportno-importnykh operatsii u sferi ahropromysloвого sektoru v umovakh dii voiennoho stanu [Specific features of export-import operations in the agro-industrial sector under martial law]. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnoho universytetu = Scientific Bulletin of Odesa National Economic University, 9, 114–119. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-114-119> [in Ukrainian].

18. Shudrov, V. S. (2024). Pravovi problemy eksportu silskohospodarskoi produktsii v aspekti ahroinnovatsiynoho rozvytku [Legal issues of agricultural exports in the context of agro-innovative development]. Pravo ta innovatsii = Law and Innovation, 2, 100–105. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-15](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-15) [in Ukrainian].

Дані про автора

Себало Артем Олегович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1734-0297>
e-mail: a.sebalo.asp@gmail.com

Data about the author

Artem Sebalo,

PhD student, State Research Institute for Informatization and Modeling of the Economy, Kyiv
e-mail: a.sebalo.asp@gmail.com

Надходження статті до редакції 27.04.2026

Прийнято до друку 20.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 658.8:339.37:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.66416/2522-1620.5.2026.56-69>

ФЕДУЛОВА І. В.
СБЕХАТ ФАДІ НІМЕР

Формування інноваційної цінності на засадах стратегії «Блакитного океану»: досвід мережі мультимаркетів «Аврора»

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти використання стратегії «блакитного океану» як інструменту інноваційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі, а також механізми формування довгострокових конкурентних переваг на основі створення інноваційної цінності для споживачів.

Метою дослідження є аналіз особливостей реалізації стратегії «блакитного океану» мережею мультимаркетів «Аврора» та пропозиції щодо формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, узагальнення, графічного аналізу та кейс-метод. Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, аналітичні матеріали та відкриті дані щодо діяльності мережі мультимаркетів «Аврора».

Результати роботи. Визначено ключові передумови формування конкурентної позиції мережі мультимаркетів «Аврора» на українському ринку та встановлено, що її успіх значною мірою обумовлений створенням унікальної ціннісної пропозиції, яка поєднує доступність товарів, широкий асортимент, операційну ефективність та цифровізацію бізнес-процесів. Досліджено особливості застосування компанією основних інструментів стратегії «блакитного океану», зокрема концепції інновації цінності, моделі ERRC, підходу до залучення неклієнтів та механізмів реконструкції ринкових меж. Запропоновано концептуальну модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану», яка передбачає послідовну реалізацію етапів виявлення незадоволених потреб споживачів, аналізу неклієнтів, трансформації бізнес-моделі за допомогою інструменту ERRC, цифровізації, створення інноваційної цінності та формування стійких конкурентних переваг.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами роздрібної торгівлі при розробленні стратегій інноваційного розвитку та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. Досвід мережі мультимаркетів «Аврора» підтверджує, що поєднання інструментів формування інноваційної цінності, ERRC, роботи з неклієнтами, цифрової трансформації та Lean-менеджменту забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення операційної ефективності та стає зростання бізнесу навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія блакитного океану, інноваційний розвиток, конкурентні переваги, інновація цінності, роздрібна торгівля, мультимаркет «Аврора», ERRC-модель, цифровізація.

IRYNA FEDULOVA

FADI SBEHAT

Formation of innovation value based on the «Blue ocean» strategy: the experience of the Avrora multimarket chain

The subject of the study is the theoretical and applied aspects of using the «blue ocean» strategy as a tool for the innovative development of retail enterprises, as well as the mechanisms for forming long-term competitive advantages based on the creation of innovation value for consumers.

The purpose of the study is to analyze the specifics of implementing the «blue ocean» strategy by the Avrora multimarket chain and to propose ways of forming long-term competitive advantages for retail enterprises.

The methodological basis of the study comprises general scientific and special research methods, in particular the methods of analysis and synthesis, the systems approach, comparative analysis, generalization, graphical analysis, and the case method. The information base of the study consisted of scientific publications, analytical materials, and open data on the activities of the Avrora multimarket chain.

Results of the work. The key prerequisites for forming the competitive position of the Avrora multimarket chain on the Ukrainian market have been identified, and it has been established that its success is largely driven by the creation of a unique value proposition that combines product affordability, a wide assortment, operational efficiency, and the digitalization of business processes. The study examines the specifics of the company's application of the main tools of the «blue ocean» strategy, in particular the concept of value innovation, the ERRC model, the approach to attracting non-customers, and the mechanisms for reconstructing market boundaries. A conceptual model is proposed for forming the long-term competitive advantages of retail enterprises based on the «blue ocean» strategy, which envisages the sequential implementation of the following stages: identifying unmet consumer needs, analyzing non-customers, transforming the business model with the help of the ERRC tool, digitalization, creating innovation value, and forming sustainable competitive advantages.

Field of application of the results. The results of the study can be used by retail enterprises when developing innovative development strategies and forming long-term competitive advantages.

Conclusions. The experience of the Avrora multimarket chain confirms that combining the tools of innovation value formation, ERRC, working with non-customers, digital transformation, and Lean management ensures the formation of long-term competitive advantages, increased operational efficiency, and sustainable business growth even under conditions of high uncertainty in the external environment.

Keywords: blue ocean strategy, innovative development, competitive advantages, value innovation, retail, Avrora multimarket, ERRC model, digitalization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток підприємств роздрібною торгівлі відбувається в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації, зміни споживчих пріоритетів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності, що

ґрунтуються переважно на ціновій конкуренції або розширенні асортименту, дедалі частіше втрачають свою ефективність, оскільки призводять до загострення конкурентної боротьби та скорочення прибутковості бізнесу. Відповідно, актуальності набуває пошук нових стратегічних підходів, які дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й формува-

ти нові ринкові простори та створювати додаткову цінність для споживачів.

Однією з найбільш відомих концепцій стратегічного розвитку, спрямованих на формування нових ринкових можливостей, є стратегія «блакитного океану», яка передбачає відхід від прямої конкурентної боротьби через створення інноваційної цінності та залучення нових категорій споживачів. Сучасний ритейл–ринку України тривалий час залишався класичним прикладом «червоного океану», де великі FMCG–мережі та традиційні ринки вели жорстку конкурентну боротьбу за існуючого споживача, фокусуючись на цінових війнах та територіальній експансії. Проте поява та стрімке масштабування мережі «Аврора» свідчить про успішну реалізацію іншої парадигми – стратегії блакитного океану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні засади концепції стратегії «блакитного океану» були сформульовані В. Чан Кімом та Р. Моборн, які обґрунтували необхідність відмови від традиційної конкурентної боротьби на користь створення нових ринкових просторів шляхом формування унікальної споживчої цінності та залучення нових груп клієнтів [1].

В статті [2] доведено ефективність використання стратегії «блакитного океану» для малих і середніх підприємств і показано її роль у формуванні нових ринкових можливостей та забезпеченні стійкого зростання бізнесу. В статті [3] розглядаються можливості інтеграції SWOT–аналізу та інструментів стратегії «блакитного океану» для підвищення конкурентоспроможності підприємств і розширення ринкової присутності. У свою чергу, автори статті [4] акцентують увагу на взаємозв'язку між стратегією «блакитного океану», цифровою трансформацією та сталим розвитком сімейного бізнесу, підкреслюючи значення інновацій та цифрових технологій для створення нової цінності для споживачів.

В статті [5] досліджено особливості застосування стратегії блакитного океану в діяльності українських компаній та визначено її як ефективний інструмент формування конкурентних переваг в умовах нестабільного ринкового середовища. В статті [6] розглянуто стратегію «блакитного океану» та обґрунтовано її роль у створенні нових ринків та забезпеченні довгострокового економічного зростання підприємств.

Окремі аспекти практичного застосування концепції досліджено в роботах українських уче–

них за галузевим спрямуванням. Так, в статті [7] проаналізовано прояви стратегії «блакитного океану» на страховому ринку України та досліджено можливість формування нових сегментів ринку через створення унікальної ціннісної пропозиції. В статті [8] досліджено використання підходів «блакитного океану» при формуванні екологічно орієнтованих транспортно–логістичних кластерів. Узагальнення сучасних тенденцій розвитку концепції представлено у роботі [9], де систематизовано основні принципи стратегії та напрями її практичного застосування.

Водночас значний інтерес становлять публікації, присвячені діяльності мережі мультимаркетів «Аврора». У матеріалах Forbes.ua [10] висвітлено особливості бізнес–моделі компанії, принципи співпраці з українськими виробниками, стратегію масштабування мережі та підходи до управління в умовах воєнного часу. В матеріалах [11] розглянуто еволюцію компанії від локального торговельного бізнесу до однієї з найбільших мереж ритейлу в Україні та за її межами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання застосування інструментів стратегії «блакитного океану», зокрема щодо реконструкції ринкових меж, залучення неклієнтів, використання моделі ERRC та ролі організаційних і технологічних інновацій у створенні конкурентних переваг в українському роздрібному ритейлі на прикладі інноваційного розвитку мережі мультимаркетів «Аврора», що обумовлює актуальність і наукову цінність даного дослідження.

Метою статті є дослідження особливостей реалізації стратегії «блакитного океану» мережею мультимаркетів «Аврора» та визначення ролі інноваційних управлінських, технологічних і організаційних рішень у формуванні її конкурентних переваг на ринку роздрібної торгівлі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція стратегії «блакитного океану», запропонована В. Чан Кімом та Рене Моборн, ґрунтується на ідеї створення нового ринкового простору, в якому конкуренція втрачає своє значення завдяки формуванню унікальної споживчої цінності [1]. На відміну від традиційних стратегій, орієнтованих на боротьбу з конкурентами в існуючих галузевих межах («червоні океани»), стратегія «блакитного океану» передбачає реконструкцію ринкових меж, залучення нових груп

споживачів та створення інновації цінності, що забезпечує одночасне підвищення цінності для покупця та зниження витрат підприємства.

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі стратегія «блакитного океану» має особливе значення, оскільки цей сектор характеризується високим рівнем конкуренції, стандартизацією торговельних форматів та тиском на ціни.

Одним із найбільш показових прикладів використання стратегії блакитного океану в Україні є мережа мультимаркетів «Аврора», яка за відносно короткий період трансформувалася з локального торговельного проєкту в одного з лідерів українського ритейлу. Формування конкурентної позиції мережі мультимаркетів «Аврора» стало результатом поєднання сприятливих ринкових умов, правильно обраної бізнес-моделі та послідовного впровадження інноваційних управлінських рішень. На момент створення компанії у 2011 році український ринок роздрібно́ї торгівлі характеризувався високою концентрацією великих продуктових мереж та значною часткою не-

організованої торгівлі, тоді як сегмент магазинів доступних повсякденних товарів із широким асортиментом залишався недостатньо розвиненим [12]. Це створило передумови для формування нової ринкової ніші, яка поєднувала переваги традиційних ринків і сучасного мережевого ритейлу. В табл. 1 показано фактори, які створили основу для реалізації принципів стратегії «блакитного океану» та забезпечили динамічне зростання компанії на українському ринку.

Аналіз показує, що конкурентна позиція «Аврори» сформувалася під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальними стали своєчасне виявлення незайнятої ринкової ніші, створення інноваційної цінності для споживачів, забезпечення операційної ефективності, активне використання цифрових технологій, використання сучасних управлінських технологій та орієнтація на потреби широких груп споживачів. Саме ці передумови забезпечили можливість реалізації стратегії «блакитного океану» та подальшого інноваційного розвитку компанії.

Таблиця 1. Передумови формування конкурентної позиції мережі мультимаркетів «Аврора» на українському ринку

Група факторів	Характеристика передумови	Вплив на конкурентну позицію
Ринкові	Відсутність потужних мережевих гравців у сегменті магазинів доступних непродовольчих товарів та недостатня розвиненість формату one dollar store в Україні	Дозволило компанії зайняти вільну ринкову нішу та уникнути прямої конкуренції з великими продуктовими мережами
Споживчі	Зростання попиту на доступні товари повсякденного вжитку та прагнення споживачів оптимізувати витрати	Сформувало стабільну клієнтську базу та створило умови для масштабування мережі
Формат торгівлі	Поєднання широкого асортименту товарів із компактним форматом магазину та концепцією «магазин біля дому»	Забезпечило високу доступність для покупців і збільшило частоту відвідувань
Ціннісна пропозиція	Орієнтація на принцип інновації цінності: доступні ціни при достатньому рівні якості та сервісу	Сприяло формуванню унікальної ринкової пропозиції та залученню нових груп споживачів
Операційні	Впровадження Lean, Kaizen, 5S, оптимізація бізнес-процесів та постійне вдосконалення операційної діяльності	Забезпечило зниження витрат та підвищення ефективності діяльності
Технологічні	Цифровізація процесів, електронний документообіг, власні каси самообслуговування та прайсчекери	Підвищило швидкість обслуговування клієнтів та скоротило операційні витрати
Логістичні	Створення власної логістичної інфраструктури та співпраця з українськими виробниками	Зменшило залежність від зовнішніх постачальників і сприяло скороченню витрат на постачання
Організаційні	Формування культури безперервного вдосконалення, навчання персоналу та підтримка ініціативності працівників	Створило основу для швидкого впровадження інновацій та адаптації до змін ринкового середовища
Соціально-економічні	Зміна споживчої поведінки населення в умовах економічної нестабільності та війни	Розширило коло покупців за рахунок нових сегментів, включаючи середній клас та внутрішньо переміщених осіб

Джерело: побудовано авторами

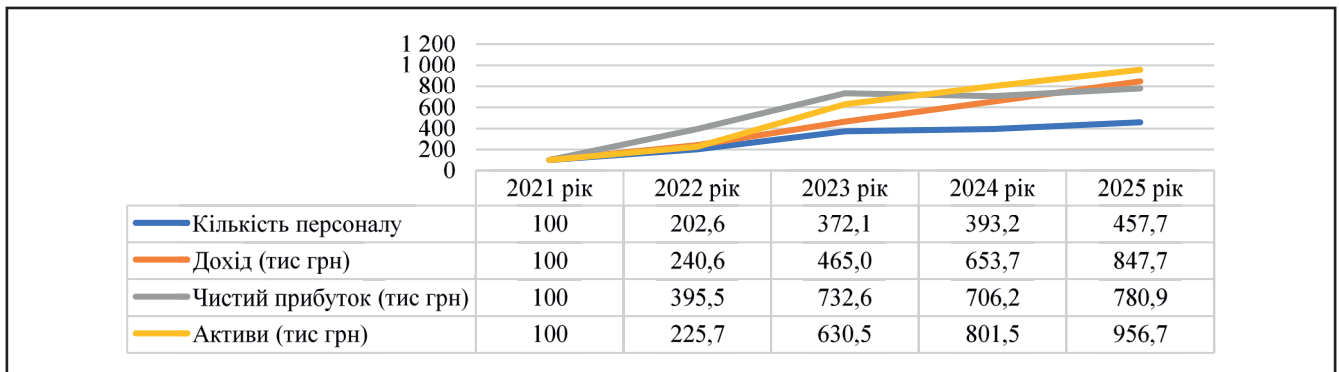


Рисунок 1. Темп зростання ключових показників розвитку мережі мультимаркетів «Аврора» у % до 2021 року

Джерело: пораховано авторами [13]

На рис. 1 представлено темпи зростання ключових показників розвитку мережі мультимаркетів «Аврора» у 2021–2025 рр.

Аналіз динаміки свідчить про високі темпи масштабування бізнесу та ефективність реалізації стратегії розвитку компанії. Найбільш динамічне зростання продемонстрував показник активів, який збільшився за 4 роки у 9,5 разів. Це свідчить про значне розширення ресурсної бази компанії, розвиток логістичної інфраструктури, відкриття нових торговельних точок та активне інвестування у подальший розвиток мережі.

Чистий дохід від реалізації за 4 роки зріс більше ніж у 8 разів, що вказує на стрімке розширення обсягів діяльності та зміцнення ринкових позицій компанії.

Чистий прибуток за досліджуваний період зріс у 7,8 разів. Незначне уповільнення темпів приросту прибутку порівняно з доходами може бути пов'язане зі збільшенням інвестиційних та операційних витрат, необхідних для забезпечення швидкого розвитку мережі.

Найбільш помірними темпами зростає показник чисельності персоналу, який у 2025 році досяг 457,7 % від 2021 року.

Аналіз динаміки доходу на одного працівника мережі мультимаркетів «Аврора» дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів та рівень продуктивності праці в компанії (рис. 2).

Зростання доходу на одного працівника за 4 роки на 85,2 % свідчить про випереджальне зростання обсягів діяльності компанії порівняно зі збільшенням чисельності персоналу. Така тенденція є ознакою підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу. Позитивна динаміка цього показника підтверджує створення додаткової цінності для споживачів, що супроводжується підвищенням внутрішньої ефективності бізнесу.

Мережа «Аврора» не просто конкурувала з існуючими ритейлерами, а реконструювала межі ринку, використовуючи принципи моделі шести шляхів створення «блакитного океану» (рис. 3).

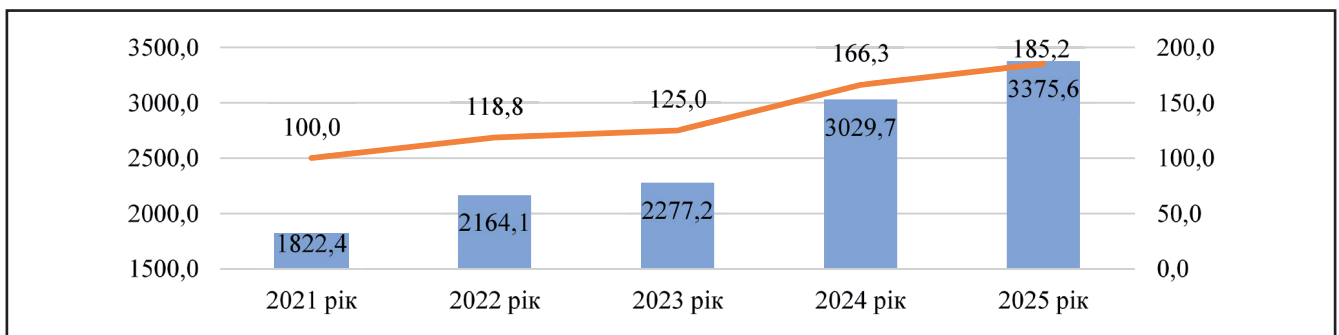


Рисунок 2. Дохід на 1 працівника мережі мультимаркету «Аврора», тис. грн.

Джерело: пораховано авторами [13]

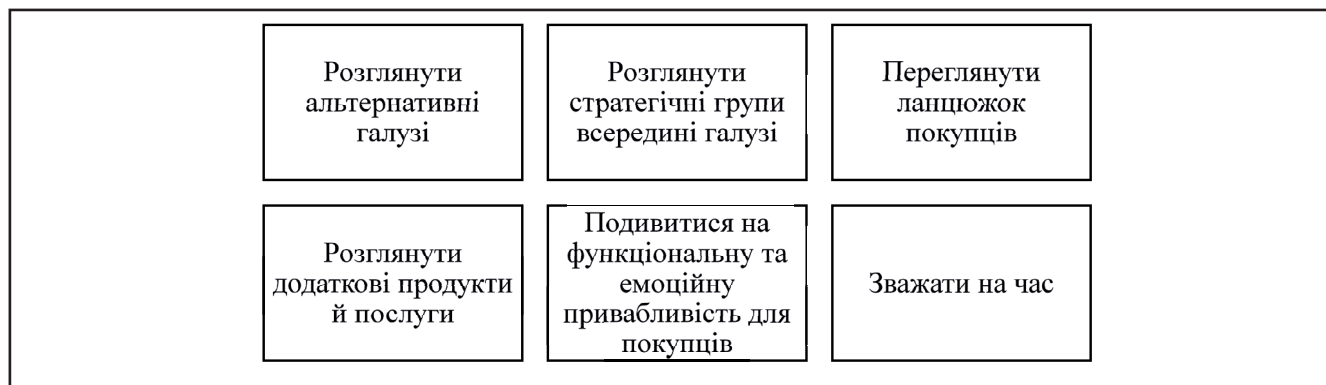


Рисунок 3. Шляхи реконструкції ринкових меж, які спрямовані на створення «блакитних океанів»

Джерело: побудовано авторами за [1]

Зміст першого шляху полягає в тому, що компанія дивиться не на прямих конкурентів, а на альтернативні способи задовольнити ту саму потребу. Головним конкурентом «Аврори» у 2011 році були не магазини, а стихійні ринки, кіоски «Все від 1 гривні» та китайські базари, де все дешево, хаотично, без якості, сервісу й гарантій. Замість того, щоб конкурувати у «червоному океані» традиційних супермаркетів чи продуктових мереж, вони створили новий простір, адаптувавши американську модель магазинів, де товари продавались за мінімальними цінами. Водночас «Аврора» змінила парадигму, зробивши позиції, котрі сприймалися як преміальні чи дорогі товари звичайними та доступними для масового споживача. Компанія також створила оптимальний ланцюжок доступності для покупців, де фокус змістився на максимальну близькість до клієнта. Концепція «моя Аврора» [10] означає, що магазин знаходиться в кроковій доступності («по дорозі додому»), що робить конкуренцію з великими гіпермаркетами нерелевантною. «Аврора» зайняла місце між традиційними ринками та великими FMCG-мережами, запропонувавши цивілізований формат, можливість повернення товару, чистоту та сервіс за цінами, нижчими, ніж у конкурентів. Магазини такого формату заробляють не на високій маржі, а за рахунок великого обороту товарів.

Показовим прикладом створення нового попиту замість конкуренції за наявний є вихід «Аврори» в категорію товарів для риболовлі. У спеціалізованому сегменті, де традиційно застосовувалася висока торговельна націнка, мережа запропонувала суттєво нижчі ціни, що спричинило непередбачувану реакцію ринку, де локальні продавці спеціалізованих магазинів почали ма-

сово викуповувати товар, очікуючи на разовий характер партії та намагаючись утримати власний рівень цін [14]. Проте система автоматизованого замовлення «Аврори», яка формує закупівлі на основі фактичної динаміки продажів, інтерпретувала зростання попиту як стійке і автоматично збільшила обсяги наступних поставок. У результаті дії конкурентів фактично профінансували розвиток нової товарної категорії в мережі, а «Аврора», не плануючи цього стратегічно, сформулила масовий попит серед непрофільних споживачів і увійшла до числа найбільших продавців відповідної продукції. Таким чином, реконструкція ринкових меж досягається не лише ціновою пропозицією, а й здатністю автоматизованих систем перетворювати випадковий асортимент на стійкий новий попит.

Ключове питання полягає в тому чому ніхто інший не побачив цей простір раніше. Кожна існуюча галузь дивилася усередину себе. Супермаркети конкурували між собою за продукти і преміальні локації. Власники кіосків не думали про мережевий формат. Власники базарів взагалі не мали стратегічного мислення. «Аврора» серед непродовольчих дискаунтерів Центральної та Східної Європи знаходиться на третьому місці за кількістю торгових точок після польської Персо з понад 2600 локаціями в різних країнах та німецької KiK [15].

Другий шлях створення «блакитного океану» означає, що в одній галузі є кілька стратегічних груп, але компанія виходить за межі однієї групи і бере краще з кількох. Ринок ритейлу мав два табори, це великі мережі з асортиментом і сервісом, але вищими цінами і дрібні майданчики з низькими цінами, але без жодних стандартів. «Аврора»

об'єднала цінову логіку дискаунтера з форматними стандартами мережевого ритейлу, але при цьому не використовувала дорогі локації та маркетинг великих мереж. У 2021 році компанія свідома змінила позиціонування з «сім'я соціальних магазинів» на «мультимаркет» і тим самим переступивши стратегічну групу «соціальних» магазинів у більш широку нішу, запропонувавши престижний мережевий досвід за цінами, що конкурують із неорганізованою торгівлею [16].

Зміст третього шляху створення «блакитного океану» означає, що у кожній галузі рішення про покупку проходить через кілька ланок: є той, хто платить (покупець), той, хто користується (користувач), і той, хто впливає на вибір (агент впливу). Компанії зазвичай фокусуються на одній ланці й ігнорують решту. Блакитний океан відкривається, коли компанія перемикається на іншу ланку або переосмислює, хто взагалі є її покупцем.

Класичний «соціальний магазин» орієнтується лише на малозабезпечених. «Аврора» переосмислила покупця як будь-яку людину, яка цінує раціональну покупку. Під час повномасштабного вторгнення в магазин прийшли переселенці з середнім доходом побачили звичні товари за значно нижчою ціною і стали постійними клієнтами. Таким чином, «Аврора» розширила ланцюг споживача, не змінюючи свій продукт. Замість фокусу лише на покупці, «Аврора» змінила орієнтир на користувача-колекціонера емоцій. Компанія виділила роль «Аврора-шопер» (60% клієнтів), який приходить не за конкретним списком, а заради самого процесу «полювання за скарбами» [10].

В компанії всіх покупців ділять на «ролі». Найбільше клієнтів (60%) належить до ролі «Аврора-шопер», це споживачі, які приходять у магазин у пошуках чогось нового і цікавого. «Ощадливий господар/господиня» ходять у магазин, щоб купити все за списком, знають усі акції і таким чином економлять сімейний бюджет. «Фіксери» приходять задовольнити конкретну потребу [15]. Середній чек невисокий, але імпульсні покупки відіграють ключову роль і покупець бере дрібні речі, кожна з яких здається незначною, але в сумі вони формують стабільний дохід мережі [12]. Це означає, що Аврора успішно залучила ланку покупців, яку теорія ланцюга назвала б «агентом емоційного вибору» — людину, яка приходить не вирішити проблему, а отримати задоволення від знахідки. Орієнтація на «Аврора-шопера» доз-

воляє компанії не просто конкурувати за ціною у «червоному океані» ритейлу, а створювати власну нішу, де покупка є формою дозвілля та самовираження [15]. Ця група споживачів найцінніша з погляду маржинальності, вона не порівнює ціни, не приходить зі списком і не чекає акцій.

Зміст четвертого шляху полягає у визначенні того, яку ціннісну пропозицію отримує покупець до, під час і після придбання основного продукту. Замість вузького фокусу (лише товари для дому), «Аврора» розширила асортимент до 7000 найменувань в одному магазині [10]. Новий формат «Максі» додає зону здоров'я, дитячу зону і снєк-бар в одному місці [12]. Окремо є онлайн-магазин із доставкою та послугою «замови онлайн – забори сам в магазині». «Аврора» перетворилась із місця «купити дрібничку» на місце «вирішити кілька потреб за один візит». Оскільки 20–50% продажів займають сезонні товари, які постійно оновлюються, покупець щоразу знаходить щось нове. Також компанія впровадила власні каси самообслуговування та прайсчекери, щоб полегшити клієнтський шлях [12].

П'ятий шлях означає перехід від суто функціонального дискаунтера до емоційного бренду. Деякі галузі конкурують через функцію «раціональний вибір», а інші через емоцію. Зміна орієнтації відкриває нові простори.

«Аврора» почала рухатись від суто раціональної моделі «дешевих товарів» у бік емоційності через активну присутність у соцмережах (TikTok, Instagram), де споживачі самі генерують фановий контент про свої знахідки, що стає частиною маркетингової стратегії бренду, не витрачаючи великих коштів на маркетинг [17]. Ренеймінг 2021 року «мультимаркет» замість «соціальний магазин» знімає стигму «магазину для бідних». Повного переходу до емоційного бренду не відбулось, цінова конкурентоспроможність зберігається.

Шостий шлях означає врахування сучасних трендів для розвитку бізнесу. Компанія завчасно адаптувалася до глобальних та локальних трендів, які незворотно змінюють галузь. Тренд на диджиталізацію означає перехід на електронний документообіг, що економить 5 млн грн на рік, створення онлайн-платформи для постачальників, інтернет-магазину для покупців [12]. Тренд на енергоефективність було реалізовано шляхом інвестицій 26 млн грн у власні сонячні станції, що вже зекономили 12 млн грн [12]. Тренд на під-

тримку українського виробника означає системне збільшення частки українських виробників до 50–60% ще до того, як це стало масовим викликом через логістику під час війни [15]. Тренд на регіоналізацію показав, що поки більшість мереж концентрувались у великих містах, «Аврора» системно знаходила міста від 4000 жителів, де взагалі не було нормованого ритейлу, і як результат, мережа присутня буквально в кожному куточку України.

Аналіз показав, що «Аврора» активно використала 5 із 6 шляхів, і лише шлях створення функціональної та емоційної привабливості застосувала частково, рух у бік емоційного бренду розпочато, але не завершено. Найсильнішими для них виявились шляхи 1, 2 і 6. Вони не просто конкурували в ритейлі, а переосмислили саму галузь, взявши модель з іншої країни, поставши між двома стратегічними групами і вчасно виставивши сучасні тренди.

В табл. 2 показано порівняння характеристик факторів конкуренції мультимаркету «Аврора» і традиційних супермаркетів.

Таким чином, «Аврора» не просто витіснила конкурентів, вона змінила саму логіку споживання в сегменті бюджетних товарів, створивши ринок, де вона є абсолютним лідером за динамікою та кількістю точок.

Модель чотирьох дій ERRC (усунути, знизити, підвищити, створити) [1] серед ключових аналітичних інструментів стратегії «блакитного океа-

ну» використовується для систематичного створення нової кривої цінності компанії. Дана модель складається з чотирьох запитань, які змушують компанію вийти за межі традиційних компромісів між диференціацією та низькою вартістю. Мережа «Аврора» активно застосовує модель ERRC для обґрунтування власної стратегії блакитного океану (табл. 3).

«Аврора» працює напряду з понад 400 поставальниками в Україні та використовує власні потужності для закупівлі, що дозволяє усунути зайві витрати на посередницькі ланки. В результаті використання такої моделі преміум-товари стають доступними завдяки інноваційній моделі витрат. Замість впровадження дорогих систем «суперконтролю» та обмежень через крадіжки дрібних товарів, компанія приймає невеликий відсоток втрат як допустимий, що економить ресурси на складній охороні. Замість придбання готових рішень, «Аврора» створила власне обладнання кас самообслуговування та програмне забезпечення до нього включно з інтегрованими голосовими підказками, розробленими внутрішньою командою [16]. Аналогічний підхід застосовано до пристроїв самостійної перевірки ціни (прайс-чекерів). Замість закупівлі готових рішень вартістю 100–200 € за одиницю компанія виготовляє їх власними силами, використовуючи 3D-друк корпусів, що забезпечує не лише зниження собівартості до мінімальної, а й гнучкість у вдосконаленні конструкції [14]. Радикальне зниження

Таблиця 2. Формула блакитного океану мережі мультимаркету «Аврора»

Фактори конкуренції	Супермаркети	Аврора
Цільова аудиторія	Середній клас міст	Всі регіони, всі верстви населення
Ціна продукту	Середня/Висока	Мінімальна (модель "one dollar store")
Асортимент	Вузький або широкий	Широкий, але один ціновий рівень
Масштаб	Повільна експансія	Активний розвиток (460 магазинів за один 2023 рік)
Площа магазину та орендні витрати	Велика площа (високі витрати)	Компактний формат (180–200 кв. м), що мінімізує витрати на оренду та утримання
Логістична близькість	Потребують спеціального виїзду	Максимальна — магазини розташовані так, що покупець заходить у них дорогою додому
Швидкість оновлення асортименту	Стабільний, повільне оновлення	Дуже висока — нові товари завозять майже кожні 1,5–2 дні, створюючи ефект новизни («Аврора-шопер»)
Емоційність покупки	Функціональна закупка за списком	Висока — можливість зробити імпульсну покупку, що приносить задоволення без шкоди для бюджету
Власні технологічні розробки	Використовують готові іноземні рішення	Висока — власне виробництво кас самообслуговування та прайсчекерів, що ідеально адаптовані під їхні процеси
Постачальники	Залежність від великих брендів	50%+ українські виробники, що знижує витрати на міжнародну логістику

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3. Напрями реалізації компонентів моделі 4-х дій ERRC Grid мережею мультимаркетів «Аврора»

Дія	Питання	Які фактори реалізовані
Усунути (Eliminate)	Які фактори, які галузь вважає обов'язковими, слід усунути?	Паперовий документообіг. Посередники. Надлишковий контроль. Витрати на зовнішнє обладнання. Преміальні локації.
Знизити (Reduce)	Які фактори слід знизити (значно нижче галузевого стандарту)?	Витрати на реклама та маркетинг. Витрати на електроенергію. Логістичні витрати. Операційні втрати. Витрати на міжнародну логістику.
Підвищити (Raise)	Які фактори слід підвищити (значно вище галузевого стандарту)?	Географічне покриття. Рівень довіри та сервісу. Рівень підтримки національного виробника. Зручність для споживача. Рівень лояльності.
Створити (Create)	Які фактори, які галузь ніколи не пропонувала, слід створити?	Концепція «Полювання за скарбами». Формат «Аврора Мультипростір». Екосистема для українських виробників. Соціально–освітня платформа. Власна екосистема контенту (UGC).

Джерело: побудовано авторами

вартості одиниці обладнання дозволило відмовитися від галузевої практики «один пристрій на магазин» і розмістити в середньому близько 15 прайс–чекерів у кожній торговій точці за загальної кількості близько 30 000 пристроїв у мережі. Це дозволило значно знизити витрати на обслуговування і утримувати привабливі ціни.

Компанія свідомо уникає центральних вулиць великих міст і перших поверхів ТЦ, обираючи на томість менш дорогі площі (цоколі, другі поверхи, бокові частини комплексів). Новий застосунок Aurora New зібрав 200000 установок, а MAU перевищив 50%, що означає 103000 унікальних активних користувачів на місяць, які провели у застосунку понад 27 млн хвилин із середньою сесією 17 хвилин [15].

Отримання статусу Авторизованого економічного оператора надає митні пільги, що прискорює логістику та знижує адміністративні витрати. Компанія оперує 5 логістичними хабами та розподільчими центрами, що оптимізує шлях товару до магазинів [12]. Впровадження методології ощадливого виробництва (LEAN, Kaizen, 5S) допомагає виявляти та знижувати будь–які неефективні витрати ресурсів у бізнес–процесах [15]. Використання компактного формату магазинів дозволяє максимально ефективно використовувати кожен метр площі, знижуючи витрати на оренду порівняно з великими супер–

маркетами. Частка українських товарів 50–60% не лише стимулює економіку, а й знижує залежність від імпорту та логістичних ризиків.

Компанія підняла певні фактори значно вище галузевого стандарту, щоб зміцнити довіру та покращити клієнтський досвід. Географічне покриття передбачає активну експансію не лише у великих містах. «Аврора» підвищила термін повернення товару до 30 днів (замість стандартних 14), що мінімізує ризики для покупця та підвищує надійність бренду. Компанія підвищила зручність через впровадження кас самообслуговування, що дозволяє уникати черг. Також «Аврора» системно заміряє рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) та готовність рекомендувати мережу (Net Promoter Score) [15]. «Аврора» підтримує високий рівень сервісу і для партнерів NPS серед постачальників складає 94% [15].

Мережа запропонувала фактори, які раніше не були характерні для сегмента магазинів фіксованих цін. Створено унікальний клієнтський досвід для ролі «Аврора–шопер» — людей, які приходять за емоцією новизни [17]. Цьому сприяє оновлення асортименту кожні два дні. Компанія створила новий тип магазину площею 300–500 кв. м, який поєднує шопінг із зонами швидкого перекусу, дитячими зонами та просторами для тестування продукції. Також було створене власне Радіо «Аврора» для підтримки українських ви–

конавців, ініційоване вивчення економіки в школах, запущено бізнес-школу для студентів Avroga Students, власний навчальний центр, який проводить понад 40 різних тренінгів для персоналу [17]. «Аврора» створює екосистему для українських виробників, в якій мережа не просто продає товари, а створює умови для сталого розвитку малого і середнього бізнесу.

Масове розміщення прайс-чекерів сформувало новий фактор клієнтського досвіду, не характерний для сегмента магазинів фіксованих цін, де пристрій усуває основне джерело незадоволеності покупця — невідповідність очікуваної та фактичної ціни на касі, а також відображає інформацію про гарантію та умови використання товару, забезпечуючи близько 3 млн сканувань щоденно [14].

Ці кроки дозволяють «Аврорі» реалізувати принцип інновації цінності, де фокус на низьких витратах та операційній ефективності дозволяє утримувати низькі ціни для покупців при постійному розширенні мережі.

Важливим інструментом стратегії «блакитного океану» є аналіз трьох ярусів неклієнтів [1]: тих, хто перебуває на межі виходу з ринку; тих, хто свідомо відмовляється від використання наявних ринкових пропозицій; а також тих груп споживачів, які раніше взагалі не розглядалися як потенційна цільова аудиторія. Робота з цими ярусами дозволяє бізнесу вийти за межі «червоного океану» конкуренції та створити новий простір, де вона ще відсутня.

Перший ярус — це «майбутні» неклієнти. Це споживачі, які мінімально користуються продуктами поточної галузі, але роблять це лише через відсутність кращих альтернатив. «Аврора» залучила їх, запропонувавши цивілізований мережевий формат магазинів «по дорозі додому» зі найбільшим асортиментом понад 7000 позицій.

Другий ярус — це «відмовні» неклієнти. Це люди, які свідомо розглядали пропозиції галузі, але вирішили ними не користуватися. Вони вважають наявні продукти занадто дорогими, складними або такими, що не відповідають їхнім потребам чи статусу. «Аврора» залучила споживачів у цей ярус, запропонувавши преміум-продукти за доступними цінами, що приваблює покупців середнього класу з вищим доходом. Джерела підтверджують, що завдяки зміні парадигми (коли преміум-продукти стають доступними для всіх) до «Аврори» прийшов покупець середнього класу з вищим доходом.

Ця група почала сприймати покупки в мережі як спосіб раціонально витратити кошти, не втрачаючи у якості.

Третій ярус — це «невивчені» неклієнти. Це найбільш віддалена група споживачів, які ніколи не розглядалися галуззю як потенційні клієнти. Їхні потреби зазвичай задовольняються зовсім іншими ринками або вони взагалі не мають доступу до таких послуг. У 2022 році «Аврора» залучила нову категорію внутрішньо переміщених осіб. Це люди, які через війну були змушені заново облаштовувати свій побут і знайшли в мережі можливість швидко та дешево задовольнити всі базові потреби в одному місці.

Дослідження досвіду мережі мультимаркетів «Аврора» дозволяють сформулювати низку практичних рекомендацій для підприємств роздрібною торгівлі щодо впровадження інструментів стратегії «блакитного океану» з метою забезпечення довгострокового конкурентного розвитку.

По-перше, підприємствам доцільно зміщувати фокус із прямої конкурентної боротьби на пошук нових ринкових можливостей та незадоволених потреб споживачів. Для цього необхідно систематично аналізувати поведінку покупців, виявляти нові споживчі запити та формувати унікальні ціннісні пропозиції, які відрізнятимуться від стандартних рішень ринку.

По-друге, важливим інструментом створення конкурентних переваг є застосування моделі ERRC. Пропонується регулярно переглядати власні бізнес-процеси з метою усунення непотрібних витрат, скорочення малоефективних операцій, підвищення рівня клієнтського сервісу та створення нових елементів цінності для споживачів. Це дозволяє одночасно знижувати витрати та підвищувати привабливість ринкової пропозиції.

По-третє, для розширення меж ринку доцільно використовувати підхід залучення неклієнтів. Варто досліджувати причини відмови окремих категорій споживачів від здійснення покупок та розробляти спеціальні пропозиції, здатні залучити нові сегменти ринку. Такий підхід сприяє розширенню попиту без необхідності посилення конкурентної боротьби за існуючих клієнтів.

По-четверте, важливим чинником реалізації стратегії «блакитного океану» є цифрова трансформація бізнесу. Використання цифрових платформ, електронного документообігу, систем автоматизації процесів, технологій самооб-

слуговування та аналітики даних дозволяє підвищувати операційну ефективність, покращувати клієнтський досвід та створювати додаткову цінність для споживачів.

По-п'яте, підприємствам роздрібної торгівлі доцільно впроваджувати принципи ощадливого управління (Lean) та безперервного вдосконалення (Kaizen), які забезпечують систематичне скорочення втрат, оптимізацію використання ресурсів і підвищення гнучкості бізнес-процесів. Операційна ефективність є необхідною умовою реалізації інновацій цінності та підтримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

По-шосте, досягнення стійких конкурентних переваг потребує розвитку інноваційної організаційної культури, орієнтованої на навчання і підтримку ініціативності персоналу. Формування середовища, у якому працівники залучені до процесу вдосконалення діяльності підприємства, сприяє підвищенню адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного дослідження пропонується концептуальна модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану», яка передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів (рис. 4).

Першим етапом є виявлення незадоволених або недостатньо задоволених потреб споживачів. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на конкурентів, концепція «блакитного океану» передбачає дослідження факторів, які стримують споживачів від здійснення покупок або знижують рівень їхньої задоволеності існуючими ринковими пропозиціями. Саме на цьому

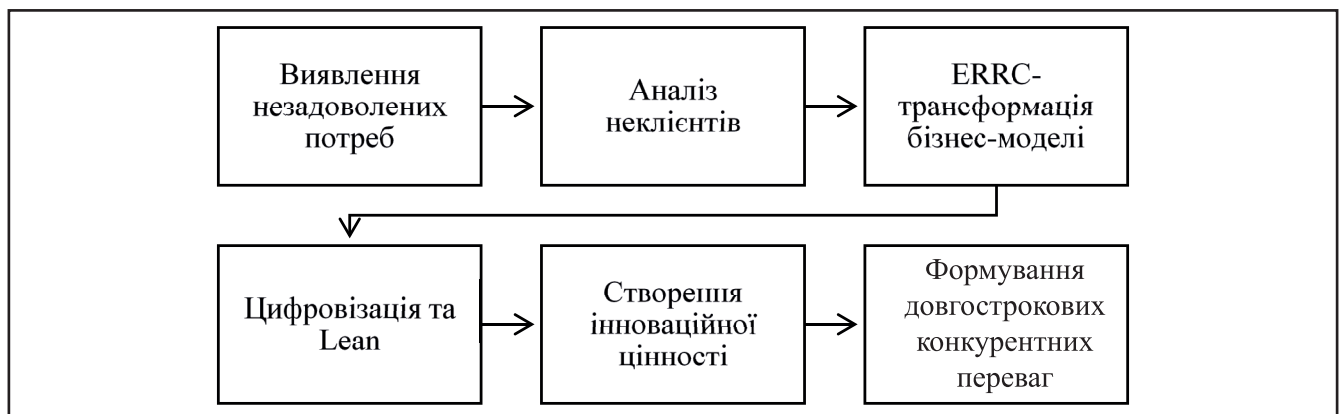
етапі формується інформаційна база для пошуку нових ринкових можливостей.

Наступним етапом є аналіз неклієнтів, тобто потенційних споживачів, які не користуються товарами або послугами підприємства чи навіть усієї галузі. Розширення ринкових меж за рахунок залучення неклієнтів створює умови для формування нового попиту та зменшення залежності від традиційної конкурентної боротьби.

На основі отриманих результатів доцільно здійснювати трансформацію бізнес-моделі підприємства з використанням інструменту ERRC. Його застосування дозволяє усунути елементи діяльності, які не створюють цінності для споживачів, скоротити надлишкові витрати, підвищити значущість ключових факторів конкурентоспроможності та створити нові елементи цінності, відсутні у конкурентів. Саме на цьому етапі відбувається реконструкція ринкових меж і формування нової ціннісної пропозиції.

Використання цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, систем аналітики даних, електронного документообігу та технологій самообслуговування сприяє підвищенню операційної ефективності та покращенню клієнтського досвіду без зниження якості обслуговування.

Такий підхід дозволяє відійти від компромісу між диференціацією та низькими витратами, який характерний для традиційних конкурентних стратегій. Таким чином, запропонована модель може бути використана як практичний інструмент стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств роздрібної торгівлі в умовах високої конкуренції та динамічних ринкових трансформацій.



Рисунк 4. Концептуальна модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану»

Джерело: побудовано авторами

Висновки

Передумовами формування конкурентної позиції мережі «Аврора» стали наявність незайнятої ринкової ніші у сегменті доступних товарів повсякденного попиту, зміна споживчих моделей поведінки, впровадження компактного формату магазинів, розвиток власної логістичної інфраструктури та використання сучасних цифрових технологій. Це дозволило компанії сформувати унікальну ринкову пропозицію та створити новий простір ринкових можливостей.

Проведений аналіз показав, що реалізація стратегії «блакитного океану» в діяльності компанії здійснювалася через використання ключових інструментів цієї концепції, зокрема інновації цінності, моделі чотирьох дій ERRC, реконструкції ринкових меж за моделлю шести шляхів та залучення нових категорій споживачів шляхом роботи з неклієнтами. Застосування зазначених інструментів сприяло одночасному скороченню витрат та підвищенню споживчої цінності товарної пропозиції.

Концептуальна модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану» передбачає послідовне проходження етапів виявлення незадоволених потреб споживачів, аналізу неклієнтів, трансформації бізнес-моделі за допомогою інструменту ERRC, цифровізації, створення інноваційної цінності та формування стійких конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів підприємствами роздрібної торгівлі для пошуку нових ринкових можливостей, підвищення операційної ефективності в умовах динамічних змін конкурентного середовища. Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на розроблення методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності реалізації стратегії «блакитного океану» та аналіз можливостей її застосування в інших секторах економіки України.

Список використаних джерел:

1. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2025) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, Available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/books/>
2. Ghajiga G. S., Warlimont D. J., Warlimont P. S. Leap-Frogging the Competition through Blue Ocean Strategy: A

Compelling Case For Small and Medium Enterprises. *Ovidius University Annals: Economic Sciences*. 2023. Series 23(1). 113–121. DOI:10.61801/OUAESS.2023.1.16

3. Larisang Larisang, Meylia Vivi Putri Designing marketing strategy using SWOT and Blue Ocean strategy to increase sales and competitiveness at PT Zaga Krida Teknik. *Operations Excellence Journal of Applied Industrial Engineering*. 2024.16(3):271. DOI:10.22441/oe.2024.v16.i2.113

4. Gay Marie Teodosio, Rainier Ashley Boa, Alaina Malijan, Quiana Ashley Malolos, Precious Anne Merciales, Princess Jane Ricablanca, Ramon George Atento Creating a Blue Ocean for Family-Owned SMEs: Value Innovation, Digital Transformation, and Sustainability in the Case of Ivan Color Paint Center. *International Journal of Health & Business Analytics*. 2025. 1(2). DOI:10.65166/x4kqee91

5. Познанська І. В., Титок В. В., Устенко А. О. Стратегія блакитного океану і тактика її застосування в українських компаніях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.23

6. Безугла Л. С., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 95–99. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14

7. Нечипоренко В. Ознаки стратегії блакитного океану У. Ч. Кима та Р. Моборна в розвитку сучасного страхового ринку України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. Вип. 104. С. 53–55.

8. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 151–156. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156)

9. Loza D. Blue ocean strategy. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Вип. 55. С.55–67. DOI: 10.32703/2664-2964-2024-55-59-67

10. Forbes.ua. Лаврентій В. Можливість на 1000 магазинів. Мережа «Аврора» шукає українських виробників. Що потрібно знати підприємцям про співпрацю з найбільшим ритейлером бюджетних товарів. URL: <https://forbes.ua/business/merezha-avrora-shukae-ukrainskikh-virobnikiv-shcho-potribno-znati-postachalnikam-pro-spivpratsyu-z-naybilshim-riteylerom-byudzhetnikh-tovariv-24072023-14980> (дата звернення: 12.06.2026)

11. Money and Career. Черкасец О. Починали зі столи-ка на полтавському ринку. Як мережа «Аврора» вирос-ла до понад 1,5 тис. магазинів в Україні й за кордоном. URL: <https://mc.today/uk/pochinali-zi-stolika-na-poltavskomu-rinku-yak-merezha-avrora-virosla-do-ponad-1-5-tis-magaziniv-v-ukrayini-j-za-kordonom-interv-yu/> (дата звернення: 12.06.2026)

12. Biznes-ua. Аврора – як дискаунтер захопив Україну. 2025. URL: <https://biznes-ua.info/aurora-way-to-success/> (дата звернення: 12.06.2026)

13. Clarity Project. Аналітика Prozorro та перевірка контрагентів. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 12.06.2026)

14. Fedoriv vlog. Аврора від точки на базарі до мі-льярдної компанії: інтерв'ю з Л. Жиденком та Т. Па-насенком. YouTube. 2024. URL: <https://youtu.be/uS1LgIRALE> (дата звернення: 12.06.2026).

15. Rau. The Association of Retailers of Ukraine. Як постачальнику та виробнику потрапити на полиці най-більшої непродуктової мережі України. Кого шукає Аврора. 2023. URL: <https://rau.ua/news/avrora-shukaie-virobnikiv/> (дата звернення: 12.06.2026)

16. Аврора мультимаркет. Офіційний сайт, історія створення, адреса компанії. URL: <https://corporate.avrora.ua/> (дата звернення: 12.06.2026)

17. Працюємо за формулою «win-win-win»: ви-грає партнер, «Аврора», покупець. Інтерв'ю з Воло-димиром Бражником, бренд-директором «Авро-ра». 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/praczuuyemo-za-formuloyu-win-win-win-vigraye-partner-avrora-pokupecz-interv-yu-z-volodimirom-brazhnikom-brend-direktorom-avrora> (дата звер-нення: 12.06.2026)

References:

1. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2025) Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Re-view Press, Available at: <https://www.blueoceanstrat-egy.com/books/>

2. Ghajiga, G. S., Warlimont, D. J., Warlimont, P. S. (2023) Leap-Frogging the Competition through Blue Ocean Strategy: A Compelling Case For Small and Me-dium Enterprises, Ovidius University Annals: Economic Sciences. Series 23(1), pp. 113–121. DOI:10.61801/OUAESS.2023.1.16

3. Larisang Larisang, Meylia Vivi Putri (2024) Design-ing marketing strategy using SWOT and Blue Ocean strategy to increase sales and competitiveness at PT Zaga Krida Teknik. Operations Excellence Journal of Ap-

plied Industrial Engineering, 16(3):271. DOI:10.22441/oe.2024.v16.i2.113

4. Gay Marie Teodosio, Rainier Ashley Boa, Alaina Malijan, Quiana Ashley Malolos, Precious Anne Merc-i-ales, Princess Jane Ricablanca, Ramon George Atento (2025) Creating a Blue Ocean for Family-Owned SMEs: Value Innovation, Digital Transformation, and Sustain-ability in the Case of Ivan Color Paint Center. Interna-tional Journal of Health & Business Analytics, 1(2). DOI:10.65166/x4kqee91

5. Poznanska I. V., Tytok V. V., Ustenko A. O. (2020) Stratehiia blakytynoho okeanu i taktyka yii zastosovan-nia v ukrainskykh kompaniiakh [The Blue Ocean Strat-egy and How Ukrainian Companies Apply It]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Exper-i-ence, № 19–20, pp. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19–20.23

6. Bezuhla L. S., Pilova K. P., Makukha Yu. M. (2020) Stratehiia blakytynoho okeanu yak innovatsiinyi vektor ro-zvytku biznes-struktur [The Blue Ocean Strategy as a Driver of Innovation in Business Development]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, № 4, Том 3, pp. 95–99. DOI: 10.31891/2307–5740–2020–284–4(3)–14

7. Nechyporenko V. (2008) Oznaky stratehii blakyt-ynoho okeanu U. Ch. Kyma ta R. Moborna v rozvytku su-chasnoho strakhovoho rynku Ukrainy [Characteristics of W. C. Kim and R. Mauborgne's Blue Ocean Strategy in the Development of Ukraine's Modern Insurance Mar-ket]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu ime-ni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Journal of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, Вип. 104, pp. 53–55.

8. Hrytsenko S. I. (2019) Stratehiia rozvytku ekolo-hichno spriamovanykh transportno-lohistychnykh klasteriv blakytynoho okeanu [A Strategy for the Devel-opment of Environmentally Focused Blue Ocean Trans- portation and Logistics Clusters]. Visnyk ekonomich-noi nauky Ukrainy – Journal of Economic Science of Ukraine, № 2 (37), pp. 151–156. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156)

9. Loza D. (2024) Blue ocean strategy. Zbirnyk nau-kovykh prats DUIT. Serii «Ekonomika i upravlinnia» – Col-lection of Scientific Papers of the State University of In-formation Technologies. «Economics and Management» Series, Bun. 55, pp. 55–67. DOI: 10.32703/2664–2964–2024–55–59–67

10. Forbes.ua. Lavrentii V. (2023) Mozhlyvist na 1000 mahazyniv. Merezha «Aurora» shukaie ukrainskykh vy-robnikiv. Shcho potribno znaty pidpriyemtsiam pro spiv-

pratsiu z naibilshym ryteilerom biudzhetykh tovariv [Opportunities for 1,000 stores. The Aurora chain is looking for Ukrainian manufacturers. What entrepreneurs need to know about partnering with the largest retailer of budget-friendly goods]. Available at: <https://forbes.ua/business/merezha-avror-shukaie-ukrainskikh-virobnikiv-shcho-potribno-znati-postachalnikom-pro-spivpratsyu-z-naybilshim-riteylerom-byudzhetnykh-tovariv-24072023-14980> (accessed June 12, 2026)

11. Money and Career. Cherkasets O. (2024) Pochynaly zi stolyka na poltavskomu rynku. Yak merezha «Avrora» vyroslo do ponad 1,5 tys. mahazyniv v Ukraini y za kordonom [It all started with a small table at a market in Poltava. How the «Aurora» chain grew to over 1,500 stores in Ukraine and abroad]. Available at: <https://mc.today/uk/pochinali-zi-stolika-na-poltavskomu-rynku-yak-merezha-avror-viroslo-do-ponad-1-5-tis-magaziniv-v-ukrayini-j-za-kordonom-interv-yu/> (accessed June 12, 2026)

12. Biznes-ua. (2025) Avrora – yak dyskaunter zakhopyv Ukrainu [Aurora: How a Discount Store Took Ukraine by Storm]. Available at: <https://biznes-ua.info/aurora-way-to-success/> (accessed June 12, 2026)

13. Clarity Project. Analitika Prozorro ta perevirka kontrahentiv [Prozorro Analytics and Counterparty Verification]. Available at L: <https://clarity-project.info/> (accessed June 12, 2026)

14. Fedoriv vlog (2024) Avrora vid tochky na bazari do miliardnoi kompanii: intervui z I. Zhydenkom ta T. Panasenkom [Aurora from a market stall to a billion-dollar company: interview with I. Zhydenko and T. Panasenko]. YouTube. Available at: <https://youtu.be/uSi1LgIRALE> (accessed June 12, 2026).

15. Rau. (2023) The Association of Retailers of Ukraine. Yak postachalnyku ta vyrobnyku potrapyty na polytsi naibilshoi neproduktovoi mrezhi Ukrainy. Ko ho shukaie Avrora [How can suppliers and manufacturers get their products on the shelves of Ukraine's largest non-food retail chain? Who is Aurora looking for?].

Available at: <https://rau.ua/news/avror-shukaie-virobnikiv/> (accessed June 12, 2026)

16. Avrora multymarket. Ofitsiyni sait, istoriia stvorenia, adresa kompanii [Aurora Multimarket. Official website, history, company address]. Available at: <https://corporate.avrora.ua/> (accessed June 12, 2026)

17. Pratsiuiemo za formuloiu «win-win-win»: vyhraie partner, «Avrora», pokupets. Interviu z Volodymyrom Brazhnykom, brend-dyrektorom «Avrora» [We operate on a «win-win-win» basis: the partner, Aurora, and the customer all benefit. An interview with Volodymyr Brazhnyk, Brand Director at Aurora]. 2024. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/praczyuyemo-za-formuloyu-win-win-win-vigraye-partner-avror-pokupecz-interv-yu-z-volodimirom-brazhnikom-brend-direktorom-avror> (accessed June 12, 2026)

Дані про авторів

Федулова Ірина Валентинівна,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

Сбехат Фаді Німер,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5384-8544>

Data about the authors

Iryna Fedulova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics

Fadi Sbehat,

PhD student, State University of Trade and Economics

Надходження статті до редакції 03.05.2026

Прийнято до друку 22.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Аналіз інвестиційної активності підприємств харчової промисловості України: основні тенденції та завдання менеджменту

Предмет дослідження – тенденції та особливості інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості в сучасних економічних умовах.

Метою дослідження є аналіз інвестиційної активності підприємств харчової промисловості за 2020–2024 рр. та виявлення основних тенденцій інвестування під час військового стану, формування основних завдань, які стоять перед менеджментом цих підприємств у сучасних умовах.

Методи дослідження. Монографічний метод, аналіз, синтез, узагальнення, статистико–економічні методи, порівняння, графічний метод.

Результати роботи. Проведено аналіз обсягів капітальних інвестицій підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у цінах 2024 року, проведено аналіз структури та джерел фінансування інвестицій.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані менеджментом підприємств харчової промисловості як додаткове інформаційне забезпечення обґрунтування управлінських рішень, а також науковцями в подальших дослідженнях інвестиційної діяльності як окремих виробництв, так і харчової промисловості загалом.

Висновки. Інвестиції є важливим чинником розвитку харчової промисловості та відновлення економіки в умовах війни. Аналіз показав погіршення умов діяльності підприємств під впливом політичних і соціально–економічних чинників, що стримувало інвестування. Кількість підприємств скоротилася, тоді як найбільшу стійкість продемонстрували великі підприємства, на які припадає близько половини капітальних інвестицій. Основним об'єктом інвестування є матеріальні активи. Основним джерелом фінансування залишаються власні кошти, однак їх недостатньо для відповідності цілям сталого розвитку, а доступ до позикового капіталу є обмеженим. Сформовано основні завдання для менеджменту підприємств.

Ключові слова: інвестиції, капітальні інвестиції, інвестиційна діяльність, підприємства харчової промисловості, виробництво, тенденції, завдання.

TETIANA IAKYMCHUK

Analysis of investment activity of food industry enterprises in Ukraine: main trends and management tasks

The subject of the study is trends and specific features of investment activity of food industry enterprises in the current economic conditions.

The purpose of the study is to analyze the investment activity of food industry enterprises for 2020–2024 and to identify the main investment trends during the period of martial law, as well as to formulate the key tasks faced by the management of these enterprises under current conditions.

Research methods. Monographic method, analysis, synthesis, generalization, statistical and economic methods, comparison, and graphical method.

Results of the work. An analysis of capital investment volumes of enterprises engaged in the production of food products, beverages, and tobacco products in 2024 prices was conducted. The structure and sources of investment financing were also examined.

Field of application. The obtained results can be used by the management of food industry enterprises as additional informational support for substantiating managerial decisions, as well as by researchers in further studies of investment activity in both individual producers and the food industry as a whole.

Conclusions. Investment is an important driver of the development of the food industry and the

recovery of the economy under wartime conditions. The analysis showed a deterioration in business conditions under the influence of political and socio-economic factors, which constrained investment activity. The number of enterprises decreased, while large enterprises demonstrated the highest resilience, accounting for about half of total capital investments. The main investment objects are tangible assets. Internal funds remain the primary source of financing; however, they are insufficient to meet sustainable development objectives, while access to borrowed capital remains limited. Key managerial tasks for enterprises have been identified.

Keywords: investment, capital investment, investment activity, food industry enterprises, production, trends, tasks.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання інвестиції є одним із ключових чинників створення передумов для вирішення ряду їх проблем у виробничо-господарській діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку та забезпечення їх сталого розвитку. Особливого значення інвестиційна діяльність набуває в умовах військового стану, коли відновлення виробничого потенціалу, адаптація підприємств до військових викликів в значній мірі залежить від обсягів залучених інвестиційних ресурсів та ефективності їх використання. У зв'язку з тим, що за оцінкою Уряду України, Світового банку, ООН та Європейської Комісії станом на 31.12.2024 р. для відбудови і відновлення нашої країни потрібно було 524 млрд. дол., в тому числі для торгівлі та промисловості – понад 64 млрд. дол. [1], роль інвестицій у відновленні економіки країни та стабілізації, розвитку підприємств різних галузей важко переоцінити.

Аналіз інвестиційної активності підприємств окремих галузей економіки є важливою передумовою для вирішення їх специфічних проблем та визначення подальших цілей діяльності. Відповідно до наших наукових інтересів, об'єктом дослідження в даній статті є інвестиційна діяльність підприємств харчової промисловості, які належать до стратегічно значимих підприємств країни та забезпечують її продовольчу безпеку. Актуальність проведення дослідження та написання статті обумовлена необхідністю вирішення низки проблем, пов'язаних із забезпеченням стабільного функціонування та розвитку підприємств харчової промисловості в умовах воєнних та післявоєнних викликів, що потребує активізації у сфері інвестування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В науковій літературі вітчизняні вчені постійно приділяють увагу дослідженню інвестиційної діяльності підприємств України, в тому числі підприємств харчової промисловості, [2, 3, 4] та дослідженню різних теоретико-прикладних ас-

пектів інвестування [5, 6]. Так, у статті [2] Мудрак Р. П. оцінював кількісний вплив інвестицій підприємств харчової промисловості на обсяги їх виробництва, проводив аналіз у валюті США за 2005–2023 рр. У статті [3] автори Івченко В., Зіринзак О., Солошонко А., Полонська О., розглядаючи ключові аспекти діяльності підприємств харчової промисловості, в тому числі зазначили і обсяги капітальних інвестицій у 2015–2023 рр. у національній валюті.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених інвестуванню, перелічити які в даній статті не видається можливим, питання аналізу сучасного стану та особливостей інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості залишаються актуальними у зв'язку з появою нових статистичних даних та необхідністю їх подальшої інтерпретації. Крім того, залишаються недостатньо висвітленими питання інвестиційної активності різних за розмірами підприємств харчової промисловості.

Мета статті – проаналізувати за допомогою даних офіційної статистики інвестиційну активність вітчизняних підприємств харчової промисловості за 2020–2024 рр. та виявити основні тенденції інвестування під час військового стану, сформулювати основні завдання, які стоять перед менеджментом цих підприємств у сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети найбільш доцільно зосередити свою увагу на п'ятирічному періоді, оскільки цей часовий інтервал враховує ключові сучасні економічні виклики. Щоб забезпечити коректність співставлення обсягів інвестицій у різні роки та усунути вплив інфляційних процесів проведено аналіз у цінах 2024 року.

Для досягнення поставленої мети, крім аналізу наукових статей, було використано дані Державної служби статистики України [7, 10], які характеризуються певними обмеженнями. А саме, дані за 2020–2021 роки подані без урахування тимчасово окупованих територій, тоді як дані

за 2022–2024 роки не охоплюють як окуповані території, так і території активних бойових дій. За оцінками експертів, на кінець 2024 року під окупацією перебували майже вся Луганська область (близько 99%) та значна частина Донецької (66–70%), Запорізької (73–74%) та Херсонської (73–76%) областей [8].

У процесі написання статті використано монографічний метод для вивчення наукових праць з питань інвестування, методи аналізу, синтезу, узагальнення для формування авторських висновків, статистико–економічні методи та порівняння використані для оцінки змін обсягів інвестицій у аналізованому періоді, графічний метод застосовано для візуалізації капітальних інвестицій підприємств харчової промисловості.

Викладення основних результатів дослідження. Підприємства харчової промисловості завжди посідали важливе місце в економіці країни. Так, згідно з даними Державної служби статистики України [7] виробники харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за обсягами реалізованої продукції у 2024 році забезпечували 20% загального обсягу реалізованої промислової продукції країни, поступаючись тільки постачальникам електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (35,7%). Протягом останніх п'яти років умови функціонування підприємств ускладнились, що пов'язано з впливом зовнішніх факторів, серед яких найбільш значущими за цей період були пандемія та її наслідки у 2020–2021 роках, повномасштабне вторгнення у 2022 році та період адаптації підприємств до воєнних викликів у 2023–2024 рр.

Попри посилення негативного впливу чинників зовнішнього середовища, вітчизняні підприємства харчової промисловості сьогодні не втрачають своїєї значимої ролі для подолання голоду та досягнення сталих цілей розвитку України. Адже Кабінет Міністрів визначив для них наступні завдання [9]: забезпечити всі верстви населення достатнім обсягом доступних та різноманітних харчових продуктів; сприяти продовольчій безпеці у світі шляхом збільшення обсягів експорту харчової продукції; виробляти харчові продукти, зберігаючи екосистему; збільшити частку капітальних інвестицій у нематеріальні активи у загальному обсязі капітальних інвестицій виробників харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. Останнє завдання пов'язано зі зростанням значимості впровадження інноваційних

технологій, об'єктів інтелектуальної власності та цифровізації бізнес–процесів.

Задля відповідності цілям сталого розвитку підприємствам харчової промисловості необхідно вирішити ряд проблеми (дефіцит сировини, зниження обсягів виробництва, низькі темпи просування продукції на міжнародних ринках, зростання конкуренції всередині країни через наявність імпортової продукції [2]), які перешкоджають активізації інвестиційної діяльності. В цьому контексті доцільним є дослідження зміни кількості підприємств за аналізований період для виявлення потенціалу їх інвестиційного розвитку.

Протягом всього аналізованого періоду частка великих і середніх підприємств не перевищувала 20%. Спостерігалась тенденція збільшення підприємств всіх розмірів, крім середніх, з 2020 до 2021 року, що може бути пов'язано з масштабуванням середніх підприємств. У 2022 році внаслідок впливу військових чинників кількість підприємств зменшилась на 24,3% і становила 4808. Найбільш вразливими у цей період виявились мікро– та малі підприємства, їх кількість зменшилась на 31,1% та 26,9% відповідно у 2022 році, порівняно з 2021 роком, що свідчить про обмеженість фінансових ресурсів, менші можливості відновлювати виробничу діяльність та опиратись негативному впливу кризових явищ. Загалом у 2024 році було 5474 виробників харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, що на 9,1% менше, порівняно з 2020 роком [7].

Найбільшого впливу від військових дій за аналізований період зазнали підприємства Донецької (кількість підприємств зменшилась на 90 або на 71,4%), Запорізької (на 119 або 45,8%), Луганської (на 53 або 94,6%), Харківської (на 116 або 23%), Херсонської (на 139 або 87,4%), Одеської (на 75 або 19,9%) областей та м. Київ (на 87 або на 10,3%), що перш за все пов'язано з руйнуваннями або окупацією виробничих потужностей. У 2024 році тільки кількість великих підприємств збільшилась до рівня 2020 року – до 71 підприємства [7]. Це дає підстави стверджувати, що саме середні та великі підприємства продемонстрували найвищу здатність опиратись впливу кризових умов військового стану та підтримувати інвестиційну активність.

Статистичні дані підтверджують найбільшу питому вагу капітальних інвестицій (близько 45–50% у різні роки аналізованого періоду) великих

підприємств у загальному обсязі капітальних інвестицій виробників харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. В той же час частка мікропідприємств за 2020–2024 рр. не перевищувала 1%, малих – 11% [7]. Проте прямої залежності між зміною кількості підприємств різних розмірів та їх інвестиційною активністю у певний рік не було виявлено. Це пояснюється тим, що інвестиційна активність в більшій мірі визначається обсягами залучених інвестиційних ресурсів, доступом до інвестиційного капіталу та довгостроковим впливом інвестування.

В цілому протягом 2020–2024 року капітальні інвестиції у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (не включаючи мікро- та малі підприємства) [10] у фактичних цінах демонструють позитивну динаміку, проте реального росту не спостерігається (рис. 1). Чітко прослідковується вплив міжнародних соціально-економічних чинників на зниження обсягів капітальних інвестицій у 2021 році та вплив політичних чинників на обсяги інвестування у 2022 році. У цей період підприємства стикнулись з рядом проблем, до яких варто віднести [3] релокацію бізнесу, розрив логістичних ланцюгів, переорієнтацію виробництва, зміну постачальників, адаптацію до військових умов здійснення господарської діяльності, необхідність пошуку персоналу у достатній кількості та з відповідними професійними характеристика-

ми, що пов'язано з внутрішньою та зовнішньою міграцією населення у період після 2022 року.

Повномасштабне вторгнення вплинуло на підприємства всіх галузей економіки. Проте підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів демонструють кращу здатність опиратись впливу кризових та воєнних чинників, ніж промислові підприємства загалом. Так, у 2024 році досліджувані підприємства демонструють зростання обсягу капітальних інвестицій у цінах 2024 року на 1,24%, порівняно з 2021 роком. В той час промислові підприємства не змогли досягти рівня інвестування 2020 та 2021 років, що обумовлено особливостями продукції, діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів та вищим рівнем їх інвестиційної привабливості.

Упродовж 2023–2024 років спостерігається поступове відновлення та нарощування капіталовкладень, попри все ще наявність проблем 2022 року. При цьому більш інвестиційно активними загалом були підприємства з виробництва харчових продуктів, аніж виробники напоїв та тютюнових виробів. Про це свідчать темпи відновлення інвестиційної діяльності – у 2024 році обсяги освоєних виробниками харчових продуктів капітальних інвестицій були на 13,77% вищі, порівняно з 2021 роком. Відсоток капітальних інвестицій виробників харчових продуктів у



Рисунк 1. Капітальні інвестиції у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у фактичних цінах та у цінах 2024 року, млрд. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

загальному обсязі капітальних інвестицій підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів становив від 75% до 84% у різні роки аналізованого періоду [10].

Підприємства харчової промисловості орієнтуються на здійснення реальних інвестицій для досягнення власних цілей діяльності – удосконалення та оновлення фізично й морально застарілих основних засобів, впровадження передових технологій, забезпечення доступу до альтернативних джерел енергії, освоєння конкурентоспроможних видів харчової продукції, забезпечення відповідності показників діяльності підприємств екологічним вимогам та міжнародним стандартами тощо. Тому, лівова частка капітальних інвестицій вкладається в об'єкти реального інвестування.

Серед капітальних інвестицій переважаючими є вкладення у матеріальні активи, особливо у машини та обладнання, будівництво, частка яких у підприємств всіх розмірів перевищує 80–90%

у всі роки аналізованого періоду. Значимих змін у структурі капітальних інвестицій виробників харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів не виявлено, хоча варто відмітити збільшення частки вкладень у нематеріальні активи з 4,9% у 2020 році до 5,94 % у 2024 році [10]. Протягом аналізованого періоду більшу увагу розвитку нематеріальних активів приділяли великі підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – частка вкладень становила до 5%, в той час як капітальні інвестиції у нематеріальні активи середніх, малих та мікропідприємств становили відповідно до 2%, до 3%, до 1% протягом всіх років аналізованого періоду [7].

Протягом 2020–2024 рр. найбільш інвестиційно активними були виробники м'яса та м'ясних продуктів, виробники олії та тваринних жирів, а також виробники молочних продуктів, частка капітальних інвестицій яких у 2024 році становила майже 62% (рис. 2). Варто відмітити, що виробники напоїв також демонструють суттєві

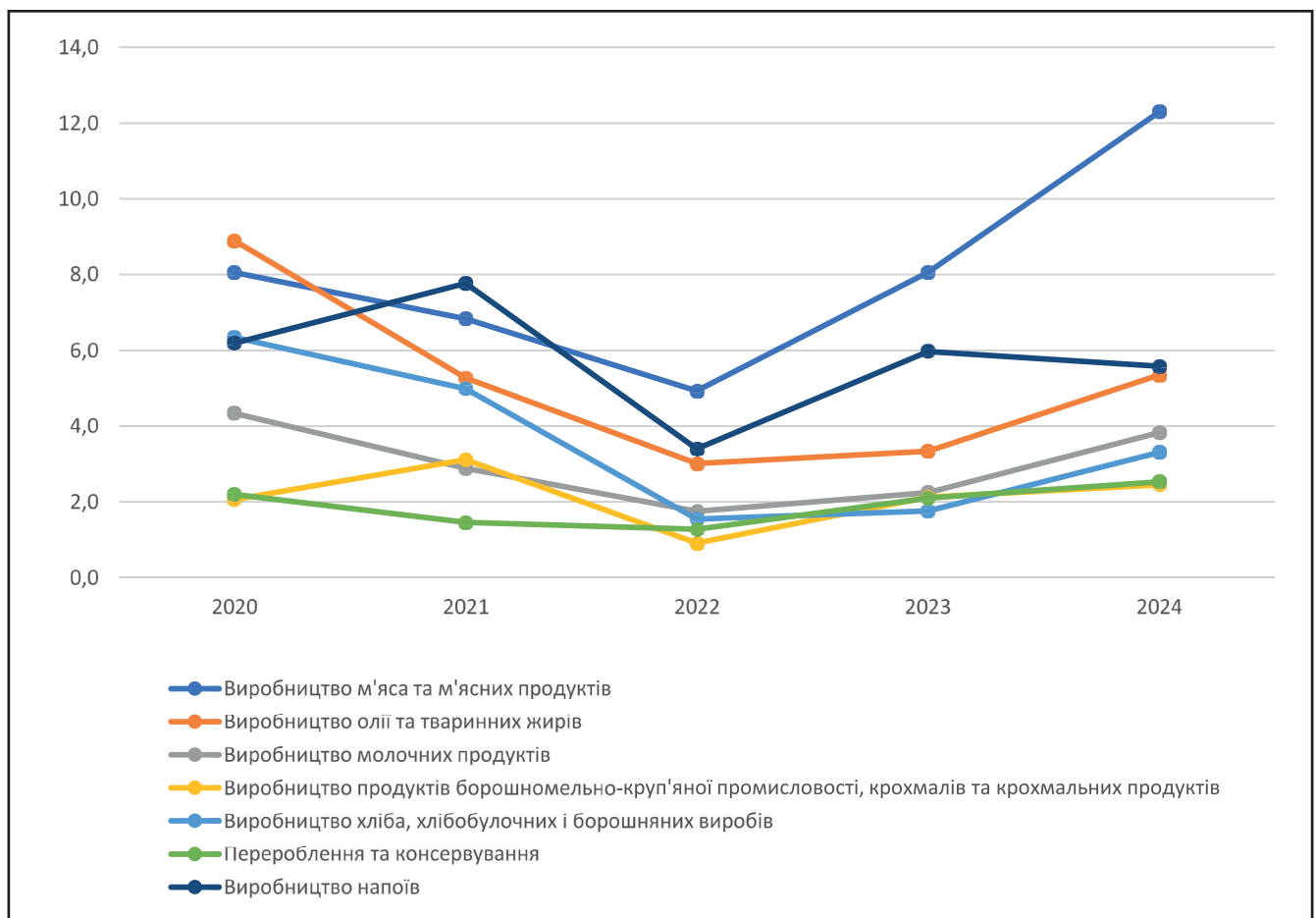


Рисунок 2. Капітальні інвестиції у виробництво харчових продуктів у цінах 2024 року за 2020–2024 рр., млрд. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

вкладення коштів у розвиток підприємств, проте їх кількість значно менша, ніж усіх виробників харчових продуктів, що обумовлює загальні тенденції інвестування.

Всі підприємства харчової промисловості відчували вплив чинників 2022 року, але найбільш суттєвий вплив спостерігається на інвестиційну активність підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, а також з виробництва борошномельно–круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів, що пов'язано з нижчим рівнем рентабельності цих виробників. За аналізований період виробникам м'яса та м'ясних продуктів, підприємствам з перероблення та консервування у 2024 році вдалось перевищити обсяги капітальних інвестицій у цінах 2024 року, порівняно з 2020 роком. Позитивна динаміка консервних підприємств обумовлена зростанням попиту на їх продукцію під час військового стану.

За 2020–2024 рр. основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств були власні кошти (понад 66% у структурі джерел фінансування капітальних інвестицій), що безпосередньо пов'язано з результатами діяльності підприємств у попередніх періодах. Так, протягом аналізованого періоду валовий операційний дохід підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів демонструє тенденцію поступового зростання з 2022 по 2024 роки і у 2024 році перевершив валовий дохід 2020 року у цінах 2024 року – зріс з 163,92 млрд грн до 164,06 млрд грн [7].

Статистичні дані підтверджують можливість інвестування за рахунок власних коштів у великих та середніх підприємств у 2023–2024 роках, які отримати чистий прибуток в результаті ведення господарської діяльності, на відміну від малих та мікропідприємств, які з 2022 року демонструють чистий збиток. Серед великих підприємств у 2023 та 2024 роках була найбільша частка тих, що отримали чистий прибуток – 86,1% та 84,5% відповідно, а значить тільки ця частина підприємств могла залишатися інвестиційно активними [7].

Крім власних коштів, використовувались кредити банків та інші позики, а також зросла роль державного фінансування суб'єктів господарювання України. Що стосується виробників харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, то рівень рентабельності їх діяльності у 2023 та 2024 роках був 3,8% та 3,3% [7] відповідно,

при тому що ставка кредитування для більшості підприємств у цей період була вищою. Найвищу рентабельність всієї діяльності показали великі підприємства, малі та мікропідприємства демонстрували збитковість діяльності. Тож, саме у частини великих підприємств, які залишались прибутковими є можливість використовувати власні та позикові кошти для цілей інвестиційної діяльності. Що стосується малих та мікропідприємств традиційне кредитування для більшості з них є недоступним, тому варто розглянути альтернативні методи фінансування інвестицій.

Висновки

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що протягом аналізованого періоду ускладнились умови функціонування вітчизняних підприємств, суттєвий вплив на тенденції інвестування мали політичні та міжнародні соціально–економічні чинники. Реального росту інвестування не відмічалось, що крім іншого, пов'язано з обмеженнями статистичних даних. В результаті впливу зовнішніх чинників кількість підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів зменшилась, найбільш стійкими виявились великі за розмірами підприємства, які освоюють близько половини капітальних інвестицій та приділяють найбільше уваги вкладенням у нематеріальні активи. В цілому підприємства харчової промисловості більш стійкі до постійного впливу кризових чинників, ніж промислові підприємства. Відмічаються деякі структурні зрушення у обсягах капітальних інвестицій виробників різних харчових продуктів. Як і раніше, основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності залишаються власні кошти, яких у більшості підприємств недостатньо для впровадження прогресивного обладнання та нових технологій, а доступ до позикових джерел обмежений результатами господарської діяльності підприємств.

У зв'язку з вище вказаним, в нинішніх умовах менеджменту підприємств харчової промисловості варто звернути увагу на вирішення наступних завдань:

– спрямувати зусилля на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом перегляду напрямів діяльності, асортименту продукції та оптимізації витрат, що дозволить покращити можливості залучення власних і позикових коштів для фінансування інвестицій; малим та мік–

ропідприємствам доречно розглянути можливість залучення інвестицій через краудфандингові платформи;

– серед об'єктів інвестування збільшити частку вкладень у інновації, інвестувати у програмне забезпечення, яке сприяє зростанню прибутковості, у ресурсо– та енергоощадні технології;

– здійснювати безперервний аналіз значимих чинників зовнішнього середовища для своєчасного реагування на їх зміни;

– підвищити стійкість до існуючих ризиків через диверсифікацію постачальників сировини, формування резервних логістичних маршрутів, впровадження системи управління ризиками.

В подальшому доречно дослідити особливості інвестиційної діяльності виробників різних видів харчових продуктів для того, щоб конкретизувати особливості їх діяльності та виокремити значимі саме для їх інвестиційної діяльності чинники; дослідити можливості використання краудфандингу для малих та мікропідприємств харчової промисловості.

Список використаних джерел:

1. Сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e&title=524-MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNaiblizhchi10-RokivOpriludnenoNovuOtsinkuRdna4>

2. Мудрак Р.П. Інвестиційне забезпечення харчової промисловості України // Економіка харчової промисловості. Том 17, випуск 1/2025. С. 54–61. URL: https://www.researchgate.net/publication/391148503_Investicijne_zabezpecenna_harcovoi_promislovosti_Ukraini

3. Івченко, В., Зірнзак, О., Солошонок, А., Полонська, О. Харчова промисловість України у сучасних умовах: ключові аспекти // Економіка харчової промисловості. Том 17, випуск 1/2025. С. 3–12. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3098>

4. Тарасюк О. В. Основні тенденції розвитку підприємств харчової галузі та методичні основи визначення готовності їх до змін // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 163–168.

5. Світличин І. І. Зростання інвестиційної активності підприємств // Економіка, управління та адміністрування. № 4 (98). 2021. С. 18–27.

6. Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й., Савченко Т. В. Стратегічний моніторинг інвестиційної політики харчових підприємств України // Український журнал

прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. №4. С. 322–326.

7. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026)

8. Russian Offensive Campaign Assessment, December 18, 2024. Institute for the Study of War. URL: <https://understandingwar.org/research/russia-ukraine/russian-offensive-campaign-assessment-december-18-2024/>

9. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 р. № 1190–р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80?find=1&text=%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85#w1_1

10. Капітальні інвестиції / Економічна діяльність / Економічна статистика. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.09.2025)

References:

1. Sait Ministerstva ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e&title=524-MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNaiblizhchi10-RokivOpriludnenoNovuOtsinkuRdna4>

2. Mudrak R. P. Investytsiine zabezpechennia kharchovoi promyslovosti Ukrainy // Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2025. Vol. 17, no. 1. P. 54–61. URL: https://www.researchgate.net/publication/391148503_Investicijne_zabezpecenna_harcovoi_promislovosti_Ukraini

3. Ivchenko V., Zirnzak O., Soloshonok A., Polonska O. Kharchova promyslovist Ukrainy u suchasnykh umovakh: kliuchovi aspekty // Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2025. Vol. 17, no. 1. P. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3098>

4. Tarasiuk O. V. Osnovni tendentsii rozvytku pidpriemstv kharchovoi haluzi ta metodychni osnovy vyznachennia hotovnosti yikh do zmin // Investytsii: praktyka ta dosvid. 2024. No. 21. P. 163–168.

5. Svitlyshyn I. I. Zrostannia investytsiinoi aktyvnosti pidpriemstv // Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 2021. No. 4 (98). P. 18–27.

6. Lahodiienko V. V., Basiurkina N. Y., Savchenko T. V. Stratehichniy monitorynh investytsiinoi polityky kharchovykh pidpriemstv Ukrainy // Ukrainnyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2024. Vol. 9, no. 4. P. 322–326.

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : ofitsiinyi sait. URL: <https://stat.gov.ua/> (data zvernennia: 14.05.2026)

8. Russian Offensive Campaign Assessment, December 18, 2024. Institute for the Study of War. URL: <https://understandingwar.org/research/russia-ukraine/russian-offensive-campaign-assessment-december-18-2024/>

9. Deiaki pytannia zabezpechennia dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku v Ukraini: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.11.2024 № 1190-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80>

10. Kapitalni investytsii // Ekonomichna diialnist / Ekonomichna statystyka. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : ofitsiinyi sait. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia: 26.09.2025)

Дані про автора

Якимчук Тетяна Володимирівна,

к. е. н., доцент кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1138-118X>
e-mail: t.yakym@gmail.com

Data about the author

Tetiana Iakymchuk,

PhD in Economics, associate professor of the Department of Labor Economics and Management, National University of Food Technologies
e-mail: t.yakym@gmail.com

Надходження статті до редакції 02.05.2026

Прийнято до друку 22.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Цифрова конвергенція та модернізація ринку електронних комунікацій України в умовах Європейської інтеграції

Предметом дослідження є цифрова конвергенція як чинник технологічної, економічної та інституційної модернізації ринку електронних комунікацій України в процесі його наближення до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу.

Метою статті є поглиблення теоретичного розуміння цифрової конвергенції, оцінювання структурних та інвестиційних змін на ринку електронних комунікацій України у 2022–2025 роках і обґрунтування організаційно–економічного механізму його модернізації в умовах європейської інтеграції.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу, структурно–логічного узагальнення, порівняння, індикативного та коефіцієнтного аналізу, табличної систематизації статистичних даних, інституційного аналізу й економічної інтерпретації.

Результати дослідження. У статті цифрову конвергенцію визначено як взаємопов'язане зближення мереж, технологій, послуг, бізнес–моделей і регуляторних режимів. На основі офіційних даних установлено, що у 2022–2025 роках номінальні доходи від електронних комунікаційних послуг зросли з 83,2 до 125,9 млрд грн, доходи від фіксованого доступу до мережі Інтернет – з 15,9 до 24,4 млрд грн, а капітальні інвестиції – орієнтовно з 12,7 до 33,9 млрд грн. Водночас кількість активних ідентифікаційних карток мобільної мережі зменшилася з 49,3 до 47,4 млн одиниць. Доведено, що розвиток ринку набуває переважно інтенсивного характеру, позаяк збільшення доходів та інвестицій відбувається без розширення абонентської бази. Запропоновано організаційно–економічний механізм модернізації, який поєднує регуляторно–інституційний, інфраструктурно–інвестиційний, конкурентний, безпеково–стійкісний, соціально–територіальний та євроінтеграційний контури.

Сфера застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані органами державного регулювання, постачальниками електронних комунікаційних мереж і послуг, територіальними громадами та інвесторами під час формування програм розвитку цифрової інфраструктури, оцінювання інвестиційних пріоритетів, удосконалення конкурентної політики й адаптації ринку до норм Європейського Союзу.

Висновки. Модернізація ринку електронних комунікацій України не може зводитися до технічного оновлення мереж. Її результативність визначається узгодженістю інвестицій, регуляторного наближення, стійкості інфраструктури, якості послуг, захисту користувачів і скорочення територіальної цифрової нерівності. Європейська інтеграція створює інституційні орієнтири для такого узгодження, однак потребує переходу від формального запозичення норм до їх повноцінного виконання.

Ключові слова: електронні комунікації, цифрова конвергенція, модернізація, європейська інтеграція, телекомунікаційна інфраструктура, капітальні інвестиції, державне регулювання, конкуренція, стійкість мереж, цифрова нерівність.

IEVGEN LAPCHENKO

Digital convergence and modernisation of the Ukrainian electronic communications market under European integration

The subject of the study is digital convergence as a driver of technological, economic and institutional modernisation of the Ukrainian electronic communications market in the process of its approximation to the European Union's Digital Single Market.

The purpose of the article is to deepen the theoretical understanding of digital convergence, assess structural and investment changes in the Ukrainian electronic communications market in 2022–2025, and substantiate an organisational and economic mechanism for its modernisation under European integration.

Research methods. The study applies systems analysis, structural and logical generalisation, comparison, indicative and ratio analysis, tabular systematisation of statistical data, institutional analysis, and economic interpretation.

Results of work. Digital convergence is defined as the interconnected approximation of networks, technologies, services, business models and regulatory regimes. Official data show that between 2022 and 2025 nominal revenue from electronic communications services increased from UAH 83.2 billion to UAH 125.9 billion, fixed Internet access revenue rose from UAH 15.9 billion to UAH 24.4 billion, and capital investment increased from an estimated UAH 12.7 billion to UAH 33.9 billion. During the same period, the number of active mobile subscriber identity module cards declined from 49.3 million to 47.4 million. The market is therefore moving towards an intensive development model in which revenue and investment growth are no longer based on subscriber expansion. An organisational and economic mechanism is proposed that combines regulatory and institutional, infrastructure and investment, competitive, security and resilience, social and territorial, and European integration dimensions.

Field of application of the results. The findings may be used by public regulators, providers of electronic communications networks and services, local communities and investors when designing digital infrastructure programmes, determining investment priorities, improving competition policy and adapting the market to European Union standards.

Conclusions. Modernisation of the Ukrainian electronic communications market cannot be reduced to technical network renewal. Its effectiveness depends on the consistency of investment, regulatory approximation, infrastructure resilience, service quality, user protection and reduction of territorial digital inequality. European integration provides an institutional framework for such coordination but requires a transition from formal legal approximation to effective implementation.

Keywords: electronic communications, digital convergence, modernisation, European integration, telecommunications infrastructure, capital investment, public regulation, competition, network resilience, digital inequality.

Постановка проблеми. Ринок електронних комунікацій належить до базових інфраструктурних сегментів сучасної економіки, оскільки забезпечує передавання даних, координацію господарських процесів, функціонування фінансових і державних цифрових сервісів, електронної торгівлі, дистанційної освіти, телемедицини та виробничої автоматизації. Продуктивність мереж визначає не лише якість окремої послуги зв'язку, а й здатність економічної системи підтримувати безперервний обмін інформацією, адаптуватися до зовнішніх порушень і формувати нові цифрові види діяльності. В умовах повномасштабної війни до традиційних критеріїв ефективності додалися вимоги енергетичної автономності, резервування каналів, територіального дублювання вузлів та швидкого відновлення пошкоджених об'єктів.

Технологічний розвиток поступово усуває усталені межі між мобільним і фіксованим зв'язком, передаванням голосу, даних та аудіовізуального змісту, а також між операторами мереж і постачальниками цифрових сервісів. Єдина інфраструктура може одночасно забезпечувати доступ до мережі Інтернет, голосовий зв'язок,

відеопередавання, хмарні обчислення, взаємодію машин і роботу цифрових платформ. Унаслідок цього галузеве регулювання, сформоване навколо відокремлених технологій, втрачає відповідність фактичній структурі ринку. Подальша модернізація потребує технологічно нейтральних правил, які враховують економічну функцію послуги, ринкову владу постачальника, доступ до інфраструктури та права кінцевого користувача.

Для України цифрова конвергенція поєднується з європейською інтеграцією. Наближення до права Європейського Союзу охоплює не лише оновлення законодавства, а й зміну процедур аналізу ринків, управління радіочастотним спектром, регулювання доступу, захисту споживачів, прозорості тарифів і транскордонної сумісності. Водночас нормативні зміни відбуваються за умов значних інвестиційних потреб, територіальної нерівномірності покриття та зростання витрат на стійкість мереж. Наукова проблема полягає у визначенні механізму, який узгоджує технологічну модернізацію, конкурентну політику, приватні інвестиційні стимули, суспільну доступність послуг та євроінтеграційні зобов'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні дослідження українського ринку електронних комунікацій зосереджуються на його кількісних параметрах, структурі доходів, концентрації, цифровізації та стратегіях розвитку операторів. В. М'ячин і О. Мирошніченко систематизували показники ринку в умовах воєнного стану та наголосили на його значенні для повного відновлення, а також на збереженні регіональної нерівномірності доступу до мережі Інтернет [1]. Н. Котвицька, Н. Овсієнко і С. Шарова запропонували організаційно–економічний підхід до розвитку підприємств телекомунікаційних послуг, у якому поєднано інноваційний потенціал, фінансове забезпечення, конкурентне середовище та державне регулювання [2]. С. Сазонова і Л. Шмалій пов'язують стратегічну стійкість телекомунікаційних підприємств зі здатністю адаптувати бізнес–моделі до цифрової економіки та підвищувати якість управлінських рішень [3].

Ширший макроекономічний контекст розкривають О. Филипенко і Г. Синицина, які розглядають цифровізацію як чинник структурних змін, продуктивності та трансформації підприємницької діяльності [4]. Однак цифрова трансформація економіки не створює однакового результату для всіх територій і соціальних груп. Відмінності у доступності мереж, пристроїв, тарифів і цифрових навичок формують багаторівневу цифрову нерівність, через що формальне покриття не завжди переходить у фактичне використання послуг належної якості.

У міжнародній літературі регулювання електронних комунікацій розглядається через взаємозв'язок конкуренції, інвестицій та єдності ринку. М. Кейв і Х. Генакос довели, що європейська модель лібералізації сприяла входженню нових учасників і зниженню цін, однак не усунула фрагментації та відмінностей у темпах технологічного оновлення [5]. В. Бріглауер, К. Камбіні, Т. Фетцер і К. Гюшельрат проаналізували Європейський кодекс електронних комунікацій з позицій стимулювання інвестицій у мережі нового покоління та показали складність узгодження доступу конкурентів із довгостроковою дохідністю інфраструктурних вкладень [6]. Ф. Ніола досліджує взаємозв'язок регулювання оптових ринків, конкурентного напруження та технологічних інновацій, наголошуючи на необхідності враховувати інвестиційні стимули у вертикально пов'язаних сегментах [7].

Організація економічного співробітництва та розвитку у дослідженні змін конкуренції на комунікаційних ринках підкреслює зростання ролі платформ, пакетних послуг, спільного використання інфраструктури та конвергенції фіксованих і мобільних мереж [8]. Узагальнення наукових праць свідчить, що достатньо повно досліджено окремі складові цифрової трансформації, регулювання та інвестицій. Менш розробленим залишається питання комплексного оцінювання модернізації українського ринку через одночасне зіставлення доходів, капітальних інвестицій, абонентської бази, стійкості інфраструктури й регуляторного наближення до Європейського Союзу.

Метою статті є поглиблення теоретичного розуміння цифрової конвергенції, оцінювання структурних та інвестиційних змін на ринку електронних комунікацій України у 2022–2025 роках і обґрунтування організаційно–економічного механізму його модернізації в умовах європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Цифрову конвергенцію доцільно трактувати як багатовимірний процес зближення раніше відокремлених мереж, технологій, послуг, суб'єктів ринку та регуляторних режимів. Технологічний вимір виявляється у переході до мереж, заснованих на спільних протоколах передавання даних і сумісності фіксованої, мобільної, супутникової та хмарної інфраструктури. Сервісний вимір полягає в об'єднанні голосового зв'язку, доступу до мережі Інтернет, відео, обчислювальних ресурсів і прикладних сервісів у межах одного каналу або пакета. Ринково–організаційний вимір пов'язаний із проникненням цифрових платформ, постачальників хмарних послуг, виробників обладнання та розробників програмного забезпечення на традиційний телекомунікаційний ринок.

Регуляторний вимір конвергенції передбачає відхід від жорсткого поділу правил за видом технології та перехід до регулювання доступу, взаємоз'єднання, конкуренції, радіочастотного спектра і прав користувачів. Транскордонний вимір формує сумісність національних ринків, узгодження тарифних і технічних правил та можливість користуватися послугами поза межами держави без істотної зміни споживчих умов. Включення України до режиму «Роумінг як удома» з 1 січня 2026 року є практичним проявом переходу від нормативного наближення до фактичної інтеграції ринків [15; 18].

Модернізація ринку в такому розумінні не обмежується заміною обладнання або збільшенням пропускної спроможності. Вона охоплює зміну структури доходів і витрат, посилення інвестиційної інтенсивності, розвиток оптових ринків, зростання стійкості мереж, підвищення якості, розширення можливостей користувачів і зменшення територіальної цифрової нерівності. Відповідно, оцінювання модернізації має спиратися на сукупність взаємопов'язаних показників, а не на один параметр доходу або кількості абонентів.

Інформаційну основу емпіричного аналізу становлять річні звіти Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, за 2022–2025 роки [9–12]. Доходи за 2024 і 2025 роки визначено як різницю між загальними доходами від послуг зв'язку та доходами від поштових послуг. Капітальні інвестиції за 2022 рік обчислено на підставі повідомленого регулятором приросту 2023 року на 50 %. Грошові показники наведено у фактичних цінах відповідних років, тому їхня динаміка відображає одночасний вплив реального розширення послуг, тарифних змін, інфляції та зростання вартості обладнання.

Початковий етап повномасштабної війни спричинив скорочення абонентської бази, пошкодження інфраструктури та необхідність перерозподілу капіталу від планового розвитку до відновлення й резервування. У 2022 році кількість активних ідентифікаційних карток мобільної мережі становила 49,3 млн одиниць, що було майже на 12 % менше, ніж наприкінці 2021 року.

Водночас доходи від електронних комунікаційних послуг збереглися на рівні 83,2 млрд грн, а попит на енергонезалежні оптичні технології фіксованого доступу посилювався [9]. Подальша динаміка показників наведена в табл. 1.

Показники табл. 1 засвідчують відновлення номінального обсягу ринку та істотне посилення його капіталомісткості. Доходи від електронних комунікаційних послуг упродовж 2022–2025 років збільшилися на 42,7 млрд грн, або на 51,3 %. Доходи від фіксованого доступу до мережі Інтернет зросли на 8,5 млрд грн, або на 53,5 %. Найвищу динаміку мали капітальні інвестиції, які збільшилися орієнтовно у 2,7 раза. Таке співвідношення свідчить, що відновлення сектору вимагало не лише заміни пошкоджених активів, а й додаткових вкладень у резервне живлення, волоконно-оптичні лінії, модернізацію базових станцій, транспортні мережі та підвищення пропускної спроможності.

Зростання доходів відбувалося на тлі скорочення кількості активних ідентифікаційних карток мобільної мережі на 1,9 млн одиниць порівняно з 2022 роком. Відтак ринкова динаміка не може пояснюватися простим розширенням абонентської бази. Більше значення набули інтенсивність використання даних, склад послуг, зміна тарифів, підвищення витрат на підтримання мереж та збільшення цінності надійного зв'язку для домогосподарств і підприємств. Кількість карток із доступом до мережі Інтернет залишалася відносно стабільною, а їхня частка у загальній мобільній базі зростала, що відображає подальше зміщення попиту від традиційного голосового зв'язку до передавання даних.

Таблиця 1. Основні показники розвитку ринку електронних комунікацій України у 2022–2025 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. до 2022 р., %
Доходи від електронних комунікаційних послуг, млрд грн	83,2	97,3	109,5*	125,9*	+51,3
Доходи від фіксованого доступу до мережі Інтернет, млрд грн	15,9	21,0	22,7	24,4	+53,5
Капітальні інвестиції у сфері електронних комунікацій, млрд грн	12,7**	19,0	25,1	33,9	+167,7
Активні ідентифікаційні картки мобільної мережі, млн од.	49,3	50,3	48,8	47,4	–3,9
Ідентифікаційні картки з доступом до мережі Інтернет, млн од.	35,4**	36,9	36,2	36,1	+2,0

Джерело: складено та розраховано автором за даними річних звітів НКЕК [9–12].

* Розраховано як різницю між загальними доходами від послуг зв'язку та доходами від поштових послуг.

** Розраховано за офіційно наведеними темпами зміни.

Номінальне збільшення доходів не слід ототожнювати з пропорційним приростом реального обсягу послуг. Частина динаміки обумовлена інфляцією, валютною складовою вартості обладнання, підвищенням енергетичних витрат і переглядом тарифів. Однак випереджальне збільшення капітальних інвестицій, стабільність користування мобільним Інтернетом та зростання доходів фіксованого доступу підтверджують наявність інфраструктурної складової модернізації.

Для точнішої оцінки характеру розвитку розраховано відносні показники інвестиційної та структурної інтенсивності. Вони дають змогу відмежувати зростання ринку від механічного збільшення грошових обсягів і простежити, наскільки доходи перетворюються на оновлення інфраструктури. Результати наведено в табл. 2.

Частка капітальних інвестицій у доходах сектору зросла з 19,5 % у 2023 році до 26,9 % у 2025 році. На кожні 100 грн доходу в останньому році досліджуваного періоду припадало майже 27 грн капітальних вкладень. Збільшення показника на 7,4 відсоткового пункту відображає підвищення інвестиційного навантаження та необхідність одночасно розвивати й захищати мережі. За мирних умов значна частина таких вкладень спрямовувалася б на технологічне розширення, тоді як у період війни інвестиційний бюджет містить вагому відновлювальну та безпекову складові.

Частка мобільних карток, з яких здійснювався доступ до мережі Інтернет, збільшилася з 73,4 до 76,2 %. Зміна відбулася попри зменшення загальної мобільної бази. Структурне заміщення означає, що користувацька цінність дедалі більше формується передаванням даних, а не кількістю підключень. Водночас частка доходів від фіксованого доступу до мережі Інтернет

дещо знизилася, хоча їх абсолютний обсяг зростає. Така динаміка пояснюється швидшим розширенням мобільного сегмента та інших електронних комунікаційних послуг, а не погіршенням стану фіксованого доступу.

Сукупність індикаторів дає підстави визначити модель розвитку ринку у 2023–2025 роках як переважно інтенсивну. Її ознаками є збільшення доходів за відсутності приросту абонентської бази, підвищення частки інвестицій у доходах, зростання питомої ваги користувачів мобільного доступу до даних та технологічне оновлення фіксованих мереж. Подальша модернізація має оцінюватися не лише за фінансовими результатами операторів, а й за швидкістю, надійністю, доступністю та територіальною рівномірністю послуг.

Європейська інтеграція створює інституційні рамки такого переходу. Закон України «Про електронні комунікації» запровадив нову термінологію, загальну авторизацію діяльності, технологічно нейтральні підходи, механізми аналізу ринків і сучасні правила управління радіочастотним спектром [13]. Закон про національного регулятора визначив його статус, повноваження та засади діяльності [14]. У 2024–2025 роках прийнято законодавчі зміни щодо імплементації норм Європейського Союзу у сфері роумінгу та електронних комунікацій [15; 16].

Зміст регуляторного наближення визначається Європейським кодексом електронних комунікацій, який поєднує цілі конкуренції, розвитку внутрішнього ринку, захисту кінцевих користувачів і розгортання мереж дуже високої пропускної спроможності [17]. Для України важливе значення має не формальне перенесення положень Кодексу, а створення спроможності застосовувати їх на основі економічного аналізу. Регулятор має ви-

Таблиця 2. Індикатори інтенсивності та структурної модернізації ринку електронних комунікацій України у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025 р. до 2023 р.
Темп приросту доходів від електронних комунікаційних послуг, %	17,0	12,5	15,0	–2,0 в. п.
Темп приросту капітальних інвестицій, %	50,0	32,7	35,0	–15,0 в. п.
Частка капітальних інвестицій у доходах сектору, %	19,5	22,9	26,9	+7,4 в. п.
Частка карток із доступом до мережі Інтернет у загальній мобільній базі, %	73,4	74,2	76,2	+2,8 в. п.
Частка доходів від фіксованого доступу до мережі Інтернет у доходах сектору, %	21,6	20,7	19,4	–2,2 в. п.
Річна зміна кількості активних мобільних карток, %	+2,0	–3,0	–2,9	–4,9 в. п.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 1.

значати відповідні ринки, оцінювати значний ринковий вплив, застосовувати пропорційні зобов'язання та регулярно перевіряти їхню доцільність.

Приєднання до спільної роумінгової зони переводить європейську інтеграцію з площини законодавчого наближення у площину повсякденного користування послугами. Для споживачів зменшуються транскордонні витрати та спрощуються умови мобільного зв'язку. Для операторів виникає потреба працювати за узгодженими правилами оптових розрахунків, добросовісного користування, прозорості тарифів і захисту користувачів, передбаченими Регламентом Європейського Парламенту і Ради про роумінг [18]. Така інтеграція підвищує вимоги до обміну даними між регуляторами, контролю якості та сумісності інформаційних систем.

Європейський контекст також змінюється під впливом конвергенції телекомунікаційних мереж із хмарними та периферійними обчисленнями. Європейська комісія у Білій книзі 2024 року наголосила на необхідності формування безпечної, стійкої та інтегрованої цифрової інфраструктури, здатної підтримувати нові обчислювальні моделі й транскордонні послуги [19]. Для України такий підхід означає, що модернізація не повинна обмежуватися наземними мережами доступу. Вона має охоплювати центри обробки даних, точки обміну трафіком, резервні маршрути, супутникові рішення та взаємодію мереж із цифровими платформами.

Соціальна результативність цифрової конвергенції залежить від фактичної доступності. Дослідження Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй щодо мобільного зв'язку та фіксованого Інтернету в Україні показує, що наявність покриття не усуває проблем якості, вартості, перебоїв і територіальних відмінностей [20]. Відтак державна політика має переходити від оцінки формальної присутності мережі до вимірювання реального досвіду користувача. До системи показників доцільно включати швидкість, затримку, частоту переривань, автономність під час знеструмлень, доступність тарифу відносно доходу домогосподарства та можливість вибору постачальника.

Організаційно–економічний механізм модернізації ринку пропонується визначати як систему інститутів, інструментів, економічних стимулів і процедур координації, за допомогою яких технологічні можливості, інвестиційні ресурси та європейські норми перетворюються на вимірювані результа-

ти щодо якості, доступності, конкуренції та стійкості. На відміну від вузького підходу, зосередженого на будівництві мереж, запропонований механізм охоплює шість взаємопов'язаних контурів.

Регуляторно–інституційний контур передбачає незалежність і професійну спроможність регулятора, прозорість процедур, систематичний аналіз ринків, технологічну нейтральність та передбачуваність рішень. Результативність такого контуру вимірюється не кількістю прийнятих актів, а ступенем їх виконання, зниженням регуляторної невизначеності та впливом на конкуренцію. Інституційна послідовність зменшує ризик інвестицій і розширює горизонт планування операторів.

Інфраструктурно–інвестиційний контур охоплює розвиток волоконно–оптичних мереж, мобільного зв'язку четвертого та п'ятого поколінь (4G і 5G), транспортної інфраструктури передавання даних, резервних каналів та центрів обробки даних. Основним завданням держави є зниження непродуктивних витрат розгортання через прозорий доступ до кабельної каналізації, опор, земельних ділянок, транспортної та енергетичної інфраструктури. Державна підтримка виправдана там, де суспільна вигода від мережі перевищує приватну дохідність інвестиції, насамперед у малонаселених і віддалених територіях.

Конкурентний контур спрямований на недопущення використання ринкової влади для обмеження доступу до суттєвої інфраструктури. Регуляторні зобов'язання мають встановлюватися за результатами аналізу відповідного ринку і бути пропорційними виявленій проблемі. Спільне інвестування та спільне використання мереж можуть зменшувати дублювання витрат, проте потребують запобіжників від координації поведінки, яка послаблює конкуренцію. Для нових територій перспективною є модель відкритої оптової інфраструктури, доступної кільком роздрібним постачальникам на недискримінаційних умовах.

Безпеково–стійкісний контур охоплює резервування, автономне енергозабезпечення, диверсифікацію маршрутів, територіальне дублювання вузлів, кіберзахист та взаємодію з державними системами реагування. Витрати на стійкість мають подвійний характер. Для оператора вони є складовою капітальних і поточних витрат, а для суспільства створюють зовнішній ефект у вигляді безперервності фінансових, управлінських, освітніх та медичних процесів. Через це регуляторні вимо-

ги до автономності потрібно поєднувати з оцінкою технічної здійсненності, економічної пропорційності та значення конкретного об'єкта для мережі.

Соціально–територіальний контур спрямовується на зменшення відмінностей між містами, сільськими й прифронтовими територіями. Інструментами можуть бути конкурентні програми співфінансування, картографування покриття й якості, вимоги відкритого доступу до інфраструктури, створеної за публічні кошти, та адресна підтримка доступності для вразливих груп. Результат необхідно вимірювати часткою домогосподарств, які фактично користуються якісним зв'язком, а не лише кількістю населених пунктів, до яких прокладено лінію.

Євроінтеграційний контур забезпечує сумісність національних правил із правом Європейського Союзу, участь у роботі Органу європейських регуляторів електронних комунікацій (BEREC), гармонізацію використання спектра, роумінгових і міжоператорських розрахунків та взаємне визнання технічних вимог. Його економічний ефект полягає у зниженні транскордонних бар'єрів, розширенні ринку для українських постачальників і підвищенні передбачуваності для європейських інвесторів.

Взаємозв'язок складових механізму можна формалізувати у вигляді інтегрального індексу модернізації [1]:

$$M_t = w_1 R_t + w_2 I_t + w_3 S_t + w_4 Q_t + w_5 A_t - w_6 D_t,$$

де R_t характеризує регуляторну конвергенцію, I_t – інвестиційно–інноваційну інтенсивність, S_t – стійкість мереж, Q_t – якість послуг, A_t – економічну й територіальну доступність, D_t – цифрову нерівність, а $w_1, \dots, w_6$ є ваговими коефіцієнтами. Показники мають попередньо нормалізуватися, а ваги – визначатися за експертною або статистичною процедурою. Включення цифрової нерівності зі знаком мінус не дозволяє оцінювати модернізацію позитивно лише через зростання інвестицій за збереження значних територіальних розривів.

Практична реалізація механізму має відбуватися за послідовністю «діагностика – вибір інструменту – інвестиційне рішення – контроль результату – коригування». Діагностика передбачає картографування покриття, фактичної якості, наявної інфраструктури, попиту та інвестиційної привабливості. Вибір інструменту залежить від причини проблеми. Адміністративний бар'єр потребує спрощення процедури, ринкова влада –

пропорційного регуляторного зобов'язання, а відсутність приватної дохідності за високої суспільної цінності – конкурентної публічної підтримки.

Інвестиційні стимули мають бути нейтральними щодо конкретного оператора та технології, якщо альтернативні рішення забезпечують однакові параметри якості, безпеки й відкритості. Надання підтримки доцільно пов'язувати з вимогами щодо мінімальної швидкості, автономності, строку експлуатації, оптового доступу та регулярно оприлюднення показників. Такий підхід знижує ризик фінансування формального будівництва, яке не переходить у стале користування.

Першочерговим напрямом модернізації є завершення інституційного наближення до європейської моделі регулювання. Потрібні не лише підзаконні акти, а й фінансове, кадрове та аналітичне забезпечення їх виконання. Другим напрямом є розвиток волоконно–оптичної основи мереж, позаяк вона забезпечує фіксований доступ, транспорт для мобільних мереж, роботу центрів обробки даних і підключення об'єктів публічної інфраструктури.

Третій напрям охоплює підвищення стійкості. Доцільною є диференціація вимог до автономності залежно від ролі об'єкта, щільності покриття, можливості резервування та суспільної значущості території. Четвертий напрям пов'язаний із розвитком відкритої статистики. Порівнювані регіональні дані про швидкість, перебої, покриття, тарифи, інвестиції та доступність дадуть змогу обґрунтовувати регуляторні рішення й оцінювати їхній вплив.

П'ятий напрям полягає у формуванні ринку спільного використання інфраструктури та коінвестування з належними конкурентними запобіжниками. Шостий напрям передбачає інтеграцію політики електронних комунікацій із програмами відновлення територій, цифровізації підприємств і розвитку людського капіталу. Мережа створює повну економічну віддачу лише тоді, коли її можливості перетворюються на продуктивніше виробництво, доступні публічні послуги та зменшення трансакційних витрат.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави розглядати цифрову конвергенцію як системну зміну ринку електронних комунікацій, що поєднує технологічне зближення мереж, об'єднання послуг, трансформацію бізнес–моделей, технологічно нейтральне регулювання та транскордонну інте–

грацію. Такий підхід усуває обмеження вузького трактування модернізації як заміни обладнання та дозволяє оцінювати її через економічні, інституційні, соціальні й безпекові результати.

Статистичний аналіз показав, що у 2022–2025 роках номінальні доходи від електронних комунікаційних послуг зросли на 51,3 %, доходи від фіксованого доступу до мережі Інтернет – на 53,5 %, а капітальні інвестиції – орієнтовно на 167,7 %. За цей самий період кількість активних мобільних карток зменшилася на 3,9 %. Поєднання зростання фінансових показників зі скороченням абонентської бази підтверджує перехід до переважно інтенсивної моделі розвитку, у якій результат формується через більший обсяг даних, вищу цінність послуг, оновлення мереж і витрати на їхню стійкість.

Частка капітальних інвестицій у доходах сектору збільшилася з 19,5 % у 2023 році до 26,9 % у 2025 році. Випереджальна інвестиційна динаміка відображає одночасну потребу у відновленні, технологічному розширенні та забезпеченні автономності. Водночас номінальне зростання не є достатнім доказом реального збільшення обсягу послуг. Подальший аналіз потребує дефлювання грошових показників, регіональної деталізації та зіставлення інвестицій із параметрами швидкості, якості й безперервності.

Європейська інтеграція формує нормативні й інституційні орієнтири модернізації. Прийняття нового секторального законодавства, імплементація правил роумінгу та наближення до Європейського кодексу електронних комунікацій створюють передумови для інтеграції ринків. Повний ефект виникне за умови спроможності регулятора застосовувати економічний аналіз, забезпечувати пропорційність зобов'язань, контролювати якість і підтримувати передбачуваність правил.

Запропонований організаційно–економічний механізм поєднує регуляторно–інституційний, інфраструктурно–інвестиційний, конкурентний, безпеково–стійкісний, соціально–територіальний та євроінтеграційний контури. Узгодження цих складових дає змогу поєднати приватні інвестиційні стимули із суспільними потребами у доступності, якості та безперервності. Окреме врахування цифрової нерівності запобігає оцінюванню модернізації лише за загальними фінансовими показниками.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним оцінюванням інтегрального індек-

су модернізації, визначенням ваг його складових, побудовою регіональної панелі даних та моделюванням впливу інвестицій у електронні комунікації на продуктивність підприємств, зайнятість і відновлення території.

Список використаних джерел:

1. М'ячин В. Г., Мирошниченко О. А. Дослідження сучасного ринку телекомунікаційних послуг в Україні. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136>.
2. Котвицька Н. М., Овсієнко Н. В., Шарова С. В. Задачі формування організаційно–економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. Modern Economics. 2025. № 49. С. 111–118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15).
3. Сазонова С. В., Шмалій Л. В. Стратегічні орієнтири управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2023. Вип. 47. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18>.
4. Филипенко О. М., Синицина Г. А. Основні тренди та перспективи цифровізації економіки України. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-43-50>.
5. Cave M., Genakos C. The European Framework for Regulating Telecommunications: A 25-year Appraisal. Review of Industrial Organization. 2019. Vol. 55. P. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09686-6>.
6. Briglauer W., Cambini C., Fetzner T., Henschelrath K. The European Electronic Communications Code: A Critical Appraisal with a Focus on Incentivizing Investment in Next Generation Broadband Networks. Telecommunications Policy. 2017. Vol. 41, No. 10. P. 948–961. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2017.07.011>.
7. Niola F. Upstream market regulation between competitive tension and technological innovation. European Competition Journal. 2024. Vol. 20, No. 1. P. 218–241. DOI: <https://doi.org/10.1080/17441056.2023.2280323>.
8. OECD. Emerging Trends in Communication Market Competition. OECD Digital Economy Papers. 2021. No. 316. URL: <https://doi.org/10.1787/4ad9d924-en>.
9. Звіт про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, за 2022 рік. Київ, 2023. URL:

<https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-za-2022-rik>.

10. Річний звіт НКЕК за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-za-2023-rik>.

11. Річний звіт НКЕК за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-nkek-za-2024-rik>.

12. Річний звіт НКЕК за 2025 рік. Київ, 2026. URL: <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/rz2025>.

13. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-20>.

14. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштово-го зв'язку: Закон України від 16.12.2021 № 1971-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1971-20>.

15. Про внесення змін до деяких законів України щодо імплементації норм законодавства Європейського Союзу з питань роумінгу: Закон України від 22.05.2024 № 3727-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3727-20>.

16. Про внесення змін до деяких законів України щодо імплементації норм законодавства Європейського Союзу з питань електронних комунікацій: Закон України від 15.04.2025 № 4345-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4345-20>.

17. Directive (EU) 2018/1972 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 establishing the European Electronic Communications Code. Official Journal of the European Union. 2018. L 321. P. 36–214. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/1972/oj>.

18. Regulation (EU) 2022/612 of the European Parliament and of the Council of 6 April 2022 on roaming on public mobile communications networks within the Union. Official Journal of the European Union. 2022. L 115. P. 1–37. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/612/oj>.

19. European Commission. How to Master Europe's Digital Infrastructure Needs? White Paper. Brussels, 2024. COM(2024) 81 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52024DC0081>.

20. United Nations Development Programme. Mobile Communications and the Internet in Ukraine: Availability, Quality and Use of Services. Kyiv, 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp_ukraine-report-mobile_connection_in_ukraine_2025-eng.pdf.

References:

1. Miachin, V. H., & Myroshnychenko, O. A. (2025). Doslidzhennia suchasnoho rynku telekomunikatsiinykh posluh v Ukraini [A study of the modern telecommunications services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136>.

2. Kotvytska, N. M., Ovsienko, N. V., & Sharova, S. V. (2025). Zasady formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstv telekomunikatsiinykh posluh [Principles of forming the organizational and economic mechanism for the development of telecommunications service enterprises]. *Modern Economics*, 49, 111–118. [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15).

3. Sazonova, S. V., & Shmalii, L. V. (2023). Stratehichni oriientyry upravlinnia telekomunikatsiinykh pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic guidelines for managing telecommunications enterprises in the digital economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 47, 102–107. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18>.

4. Fylypenko, O. M., & Synytsyna, H. A. (2023). Osnovni trendy ta perspektyvy tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Main trends and prospects for digitalisation of the Ukrainian economy]. *Biznes Inform*, 3, 43–50. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-43-50>.

5. Cave, M., & Genakos, C. (2019). The European framework for regulating telecommunications: A 25-year appraisal. *Review of Industrial Organization*, 55, 47–62. <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09686-6>.

6. Briglauer, W., Cambini, C., Fetzer, T., & Hyschelrath, K. (2017). The European Electronic Communications Code: A critical appraisal with a focus on incentivizing investment in next generation broadband networks. *Telecommunications Policy*, 41(10), 948–961. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2017.07.011>.

7. Niola, F. (2024). Upstream market regulation between competitive tension and technological innovation. *European Competition Journal*, 20(1), 218–241. <https://doi.org/10.1080/17441056.2023.2280323>.

8. OECD. (2021). Emerging trends in communication market competition. *OECD Digital Economy Papers*, 316. <https://doi.org/10.1787/4ad9d924-en>.

9. National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radiofrequency Spectrum and the Provision of Postal Services. (2023). Annual activity report for 2022. Retrieved from <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-za-2022-rik>.

10. National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radiofrequency Spectrum and the Provision of Postal Services. (2024). Annual report for 2023. Retrieved from <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-za-2023-rik>.

11. National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radiofrequency Spectrum and the Provision of Postal Services. (2025). Annual report for 2024. Retrieved from <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-nkek-za-2024-rik>.

12. National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radiofrequency Spectrum and the Provision of Postal Services. (2026). Annual report for 2025. Retrieved from <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/rz2025>.

13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). Law of Ukraine No. 1089-IX on electronic communications. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-20>.

14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Law of Ukraine No. 1971-IX on the National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radiofrequency Spectrum and the Provision of Postal Services. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1971-20>.

15. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Law of Ukraine No. 3727-IX amending certain laws of Ukraine to implement European Union legislation on roaming. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/3727-20>.

16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). Law of Ukraine No. 4345-IX amending certain laws of Ukraine to implement European Union legislation in electronic communications. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/4345-20>.

17. European Parliament & Council of the European Union. (2018). Directive (EU) 2018/1972 establishing the European Electronic Communications Code. Of-

ficial Journal of the European Union, L 321, 36–214. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/1972/oj>.

18. European Parliament & Council of the European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/612 on roaming on public mobile communications networks within the Union. Official Journal of the European Union, L 115, 1–37. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/612/oj>.

19. European Commission. (2024). How to master Europe's digital infrastructure needs? White Paper, COM(2024) 81 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52024DC0081>.

20. United Nations Development Programme. (2025). Mobile communications and the Internet in Ukraine: Availability, quality and use of services. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp_ukraine-report-mobile_connection_in_ukraine_2025-eng.pdf.

Дані про автора

Лапченко Євген Ігорович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5343-6206>

e-mail: Lapchenko@gmail.com

Data about the author

Ievgen Lapchenko,

Postgraduate student, State research Institute of Informatization and Economic Modeling

e-mail: Lapchenko@gmail.com

Надходження статті до редакції 04.05.2026

Прийнято до друку 22.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 657.6:005.35:006.44(477)

DOI: <https://doi.org/10.66416/2522-1620.5.2026.88-100>

ГАБОР В. С.
СИМАНЮК О. Б.

Ризик-орієнтований аудит звітності зі сталого розвитку підприємств України в умовах імплементції Європейських стандартів

Предметом дослідження є методологічне та організаційне забезпечення ризик-орієнтованого аудиту звітності зі сталого розвитку підприємств України за умов наближення національного регулювання до Директиви Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку, Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку та міжнародних стандартів надання впевненості.

Метою статті є обґрунтування авторського підходу до ідентифікації, оцінювання та ранжування ризиків суттєвого викривлення інформації зі сталого розвитку, а також формування методичної моделі розподілу аудиторських процедур між ділянками звітності з різною доказовою складністю.

Методи дослідження. Застосовано інституційний і порівняльно-правовий аналіз, структурно-динамічне зіставлення, контент-аналіз міжнародних досліджень практики надання впевненості, метод експертного шкалювання, матричне ранжування ризиків, табличну систематизацію та структурно-логічне моделювання аудиторського процесу.

Результати дослідження. Встановлено, що частка найбільших компаній світу, які отримували незалежне підтвердження принаймні частини інформації зі сталого розвитку, зросла з 51 % у 2019 році до 73 % у 2023 році, тоді як розрив між поширеністю звітування і зовнішнього підтвердження скоротився з 40 до 25 відсоткових пунктів. Обґрунтовано, що для України основний ризик імплементції полягає не у формальному запровадженні звітності, а у невідповідності між широтою Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку, зрілістю внутрішніх інформаційних систем підприємств і спроможністю ринку аудиторських послуг. Запропоновано чотирикомпонентну модель залишкового ризику, яка враховує ймовірність викривлення, значущість наслідків, дефіцит належних доказів та ефективність внутрішнього контролю. Розроблено карту десяти зон ризику, серед яких найвищий пріоритет мають дані ланцюга створення вартості, непрямі викиди парникових газів, оцінка подвійної суттєвості та межі консолідації звітності.

Сфера застосування результатів. Запропоновані положення можуть використовуватися суб'єктами аудиторської діяльності під час планування завдань із надання обмеженої або обґрунтованої впевненості, підприємствами під час побудови систем внутрішнього контролю нефінансо-

вих даних, органами професійного нагляду, Міністерством фінансів України та освітніми установами під час розроблення методичних і кваліфікаційних вимог.

Висновки. Ризик-орієнтований аудит звітності зі сталого розвитку має спиратися на перевірку не лише оприлюднених показників, а й процесу визначення суттєвих впливів, ризиків і можливостей, інформаційного маршруту показника від первинного джерела до звіту, обґрунтованості оцінок та повноти охоплення ланцюга створення вартості. Імплементация Європейських стандартів в Україні потребує синхронного оновлення законодавства, професійної підготовки аудиторів, цифрової інфраструктури звітування та механізмів контролю якості.

Ключові слова: ризик-орієнтований аудит, звітність зі сталого розвитку, надання впевненості, Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку, подвійна суттєвість, ланцюг створення вартості, аудиторський ризик, внутрішній контроль, зелений камуфляж, європейська інтеграція.

VOLODYMYR HABOR

OXSANA SYMANIUK

Risk-based audit of sustainability reporting by Ukrainian enterprises under the implementation of European standards

The subject of the study is the methodological and organisational framework for risk-based audits of sustainability reporting by Ukrainian enterprises as national regulation converges with the European Union Corporate Sustainability Reporting Directive, European Sustainability Reporting Standards and international assurance standards.

The purpose of the article is to develop an authorial approach to identifying, assessing and ranking risks of material misstatement in sustainability information and to design a methodological model for allocating audit procedures across reporting areas with different levels of evidence complexity.

Research methods. The study employs institutional and comparative legal analysis, structural and dynamic comparison, content analysis of international assurance practice, expert scoring, risk-matrix ranking, tabular systematisation and structural-logical modelling of the assurance process.

Results of work. The share of the world's largest companies obtaining independent assurance over at least part of their sustainability information increased from 51 per cent in 2019 to 73 per cent in 2023, while the reporting-assurance gap narrowed from 40 to 25 percentage points. For Ukraine, the principal implementation risk lies not in the formal introduction of reporting but in the mismatch between the breadth of European Sustainability Reporting Standards, the maturity of corporate information systems and the capacity of the assurance market. A four-component residual-risk model is proposed, incorporating the probability of misstatement, the significance of consequences, the deficit of appropriate evidence and the effectiveness of internal control. A ten-area risk map is developed, with value-chain data, indirect greenhouse-gas emissions, double materiality assessment and reporting-boundary determination receiving the highest audit priority.

Field of application of the results. The proposed framework may be used by audit firms in planning limited- or reasonable-assurance engagements, by enterprises in designing internal controls over non-financial data, and by oversight bodies, the Ministry of Finance of Ukraine and educational institutions in developing methodological and professional qualification requirements.

Conclusions. Risk-based sustainability assurance should examine not only disclosed indicators but also the process for identifying material impacts, risks and opportunities, the data trail from the primary source to the report, the validity of estimates and the completeness of value-chain coverage. Effective implementation in Ukraine requires synchronised development of legislation, professional competence, digital reporting infrastructure and quality-control mechanisms.

Keywords: risk-based audit, sustainability reporting, assurance, European Sustainability Reporting Standards, double materiality, value chain, audit risk, internal control, greenwashing, European integration.

Постановка проблеми. Корпоративна звітність зі сталого розвитку переходить із площини добровільних комунікацій у сферу регульованого публічного звітування, придатного для інвестиційних, кредитних, управлінських і наглядових рішень. Зміна статусу інформації зумовлює відповідну зміну вимог до її достовірності. Дані про викиди, використання ресурсів, умови праці, ділову поведінку, кліматичні цілі та впливи в ланцюгу створення вартості більше не можуть оцінюватися лише за повнотою опису або зовнішньою привабливістю звіту. Для користувача набувають значення походження показника, сталість методики, контрольованість інформаційного маршруту та можливість одержання незалежних доказів.

Європейська модель регулювання закріпила обов'язкове подання інформації за Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS), принцип подвійної суттєвості, цифрове маркування та зовнішнє надання впевненості. Для українських підприємств відповідні вимоги мають подвійний вплив. Частина суб'єктів у перспективі підпадатиме під прямі національні обов'язки, а значно ширше коло компаній уже стикається з інформаційними запитами банків, інвесторів, міжнародних партнерів і замовників у ланцюгах постачання.

Складність аудиту такої звітності визначається природою її інформаційної бази. Фінансовий облік переважно оперує подіями, що мають документальне та вартісне вираження, тоді як звітність зі сталого розвитку поєднує фізичні вимірники, розрахункові коефіцієнти, сценарні оцінки, експертні судження, дані третіх сторін і відомості про майбутні наміри. У межах одного звіту співіснують ретроспективні факти та перспективні твердження, а межі звітування можуть виходити далеко за юридичний периметр групи.

Традиційний підхід, заснований на рівномірній перевірці переліку показників, не відповідає такій неоднорідності. Аудиторський ресурс повинен концентруватися на ділянках, де поєднуються висока ймовірність викривлення, значущі наслідки для користувачів, недостатність надійних доказів і слабкість внутрішнього контролю. Відтак наукова проблема полягає у формуванні ризик-орієнтованої методології, яка перетворює великий масив розкриттів ESRS на обґрунтовану систему пріоритетів аудиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретична основа аудиту звітності зі сталого розвитку формується на перетині досліджень аудиторського ризику, якості нефінансового звітування, незалежного надання впевненості, корпоративного управління та інформаційної асиметрії. С. Хазаае, Ц. Чжу, С. Хатіб, А. Базхаїр і А. Еламер на підставі систематичного огляду 94 праць довели, що зовнішнє підтвердження підвищує довіру до звітів, однак практика залишається неоднорідною за суб'єктами, стандартами, рівнем впевненості та охопленням показників [16]. Така неоднорідність ускладнює порівняльність аудиторських висновків і посилює значення єдиного професійного стандарту.

Ф. Меццанотте розглядає подвійну суттєвість як правову та методологічну конструкцію, що поєднує оцінку впливу підприємства на людей і довікля з оцінкою фінансових наслідків питань сталого розвитку для самого підприємства [17]. Для аудиту наведений підхід означає розширення об'єкта перевірки. Аудитор має оцінювати не лише коректність уже відібраних показників, а й обґрунтованість процесу, за допомогою якого керівництво визначило коло суттєвих тем і відкинуло інші теми як несуттєві.

А. Каземі, С. Мехрані та С. Хомайун запропонували модель ризику недостовірного звітування, у якій провідне значення мають внутрішній контроль, корпоративний нагляд, професійна підготовка, технології та аналітика даних [18]. Результати їхнього дослідження підтверджують доцільність переходу від перевірки кінцевого звіту до оцінювання системи його формування. Водночас запропонований авторами підхід орієнтований переважно на чинники шахрайства і потребує адаптації до структури аудиторського ризику та вимог ESRS.

З. Лю, К. Джабб і С. Абхаяванса дослідили вибір компаніями постачальника послуг із підтвердження інформації зі сталого розвитку та показали роль характеристик ради директорів у поєднанні фінансового аудиту і нефінансового надання впевненості [19]. К. Аль-Хаджая та співавтори доводять, що ефективність аудиторського комітету посилює позитивний вплив зовнішнього підтвердження на якість окремої звітності зі сталого розвитку [20]. Отже, якість завдання визначається не тільки професійними процедурами аудитора, а й зрілістю корпоративного нагляду замовника.

В українській науковій літературі М. Кучерява та А. Швагер систематизували досвід регулювання аудиту звітності зі сталого розвитку в Європейському Союзі та обґрунтували необхідність інституційної підготовки національної системи аудиту [15]. Водночас переважна частина вітчизняних праць зосереджується на нормативній архітектурі та загальній ролі зовнішнього підтвердження. Методичні питання ранжування ділянок звіту, кількісного вимірювання залишкового ризику, розподілу аудиторського часу й перевірки подвійної суттєвості розкрито недостатньо.

Узагальнення наукового доробку дає підстави виокремити нерозв'язану ланку. Чинні дослідження переконливо пояснюють, навіщо потрібне надання впевненості, проте меншою мірою відповідають на питання, як аудитор повинен перетворити широкий і неоднорідний масив показників сталого розвитку на послідовну карту ризиків. Потребує також уточнення взаємозв'язок між подвійною суттєвістю для укладача звіту та аудиторською суттєвістю для виконавця завдання.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад ризик-орієнтованого аудиту звітності зі сталого розвитку підприємств України, статистичне оцінювання світових тенденцій зовнішнього підтвердження, визначення інституційних передумов імплементації європейських стандартів та розроблення авторської моделі оцінювання і ранжування ризиків суттєвого викривлення.

Виклад основного матеріалу. Перехід до регульованої звітності зі сталого розвитку змінює архітектуру корпоративної підзвітності значно глибше, ніж просте додавання екологічного

або соціального розділу до річного звіту. Підприємство повинно пов'язати стратегічні наміри, операційні процеси, фізичні потоки ресурсів, трудові відносини, систему ризик-менеджменту й фінансові наслідки в єдиному інформаційному контурі. Аудитор, зі свого боку, одержує об'єкт перевірки, у якому достовірність окремої цифри залежить від правильності меж звітування, методики оцінювання, повноти ланцюга створення вартості та узгодженості нефінансових тверджень із фінансовими даними.

Міжнародна практика демонструє швидке зближення поширеності звітування і зовнішнього підтвердження. За даними Міжнародної федерації бухгалтерів, Американського інституту сертифікованих громадських бухгалтерів та Інституту дипломованих управлінських бухгалтерів, вибірка охоплює 1400 найбільших компаній із країн Групи двадцяти, Гонконгу, Сінгапуру та інших досліджуваних юрисдикцій [12–14]. Динаміка основних показників наведена в табл. 1.

Показники табл. 1 відображають не лише кількісне поширення практики, а й зміну очікувань користувачів. У 2019 році незалежним підтвердженням було охоплено 56 % компаній, які оприлюднювали інформацію зі сталого розвитку. У 2023 році відповідний коефіцієнт підвищився до 74,5 %. Зменшення розриву між звітуванням і підтвердженням на 15 відсоткових пунктів свідчить про поступове перетворення надання впевненості з додаткової репутаційної послуги на нормальний елемент корпоративної звітності.

Одночасно частка аудиторських і бухгалтерських фірм серед виконавців завдань зменши-

Таблиця 1. Світова динаміка звітування та незалежного підтвердження інформації зі сталого розвитку у 2019–2023 роках

Показник	2019 р.	2020 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна 2019–2023 рр., в. п.
Компанії, що оприлюднювали інформацію зі сталого розвитку, %	91	92	98	98	+7
Компанії, що отримували зовнішнє підтвердження принаймні частини інформації, %	51	58	69	73	+22
Коефіцієнт охоплення звітності підтвердженням*, %	56,0	63,0	70,4	74,5	+18,5
Розрив між звітуванням і зовнішнім підтвердженням, в. п.	40	34	29	25	–15
Частка аудиторських і бухгалтерських фірм серед постачальників підтвердження, %	63	61	58	55	–8

Джерело: складено та розраховано автором за даними Міжнародної федерації бухгалтерів, AICPA & CIMA [12–14].

* Розраховано як відношення частки компаній із зовнішнім підтвердженням до частки компаній, що оприлюднювали інформацію зі сталого розвитку.

лася з 63 до 55 %. Наведена тенденція не означає послаблення ролі аудиторської професії. Вона відображає розширення ринку за рахунок інженерних, екологічних, консультаційних і сертифікаційних організацій, які мають спеціальні знання щодо окремих показників. Для регулятора виникає завдання забезпечити однакові вимоги до етики, незалежності, управління якістю та достатності доказів незалежно від професійного походження виконавця.

Переважання обмеженого рівня впевненості також має методичне значення. У 2020 році 82 % завдань мали обмежене охоплення, а зовнішнє підтвердження нерідко стосувалося лише викидів парникових газів [14]. За такого підходу користувач може помилково переносити довіру до перевіреного показника на весь звіт. Аудиторський звіт повинен чітко визначати межі завдання, застосовані критерії, рівень упевненості та виключені ділянки, інакше формальна наявність підтвердження здатна посилити, а не зменшити інформаційну асиметрію.

Європейська нормативна модель намагається усунути таку фрагментарність. Директива Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) інтегрувала інформацію зі сталого розвитку до звіту про управління, установила обов'язок застосовувати ESRS і передбачила зовнішнє надання обмеженої впевненості [5]. Делегований регламент Комісії (ЄС) 2023/2772 затвердив перший набір із двох наскрізних та десяти тематичних стандартів [7].

Нормативна конструкція Європейського Союзу протягом 2025–2026 років зазнала суттєвого перегляду. Директива (ЄС) 2026/470 звузила сферу обов'язкового звітування до компаній із понад 1000 працівниками та чистим річним оборотом понад 450 млн євро, а для підприємств третіх країн установила окремі пороги обороту в Європейському Союзі [6]. Зміна сфери застосування зменшує кількість прямих адресатів, проте не усуває ринкового попиту на дані. Банки, інвестори та великі замовники продовжуватимуть оцінювати кліматичні, соціальні та управлінські ризики контрагентів.

Окреме значення має запроваджене у 2026 році обмеження інформаційних запитів у ланцюгу створення вартості. Компанії, що звітують за CSRD, не можуть вимагати від суб'єктів із чисель-

ністю до 1000 працівників більше інформації, ніж передбачатиме добровільний стандарт, хоча можуть звертатися з додатковими запитами із значенням права контрагента відмовитися [6]. Для аудиту виникає нова суперечність. Обов'язок звітуючого підприємства охопити суттєві впливи ланцюга зберігається, тоді як можливість примусово отримати деталізовані первинні дані обмежується. Аудитор має оцінювати обґрунтованість розрахункових наближень, вибір зовнішніх баз даних і повноту альтернативних процедур.

Україна заклала нормативну основу імплементації розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 року № 1015–р, яким схвалено Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [1]. Документ передбачає застосування ESRS, електронний формат, оприлюднення звітності разом з аудиторським звітом, професійну підготовку та контроль якості. Кількісні й часові орієнтири Стратегії систематизовано в табл. 2.

Стратегія формує необхідний інституційний каркас, однак її цільові параметри потребують динамічного перегляду. Документ ухвалено до набрання чинності Директивою (ЄС) 2026/470 і відтворює первинну етапність CSRD. Механічне перенесення застарілої сфери охоплення може призвести або до надмірного регуляторного навантаження, або до розриву між національними та європейськими вимогами. Доцільним є дворівневий режим: обов'язкове звітування і надання впевненості для визначеного законом кола великих підприємств та пропорційний добровільний стандарт для інших компаній, залучених до міжнародних ланцюгів постачання.

Показник у 100 аудиторів слід оцінювати не лише як кадрову кількість. Звітність охоплює кліматичні моделі, інженерні вимірювання, трудове право, біорізноманіття, права людини, цифрові системи та фінансові наслідки. Один фахівець не може мати однаково глибоку компетентність у всіх сферах. Ринкова спроможність визначатиметься наявністю багатопрофільних команд, правилами використання роботи зовнішніх експертів, секторною спеціалізацією та системою консультацій зі складних питань.

Міжнародний стандарт із надання впевненості у звітності зі сталого розвитку 5000 (International Standard on Sustainability Assurance 5000, ISSA 5000) створює єдину принципову основу для

Таблиця 2. Кількісні та інституційні орієнтири запровадження звітності й аудиту сталого розвитку в Україні

Напрямок	Нормативний орієнтир	Строк	Методичне значення для аудиту
Загальний горизонт	Запровадження подання звітності зі сталого розвитку	до 2030 р.	Потреба у поетапному переході від добровільного до регульованого надання впевненості
Кадрова спроможність	Щонайменше 100 підготовлених аудиторів	до 2030 р.	Необхідність міждисциплінарної підготовки та секторної спеціалізації
Ринкова спроможність	Щонайменше 20 суб'єктів аудиторської діяльності	до 2030 р.	Ризик концентрації ринку та нерівномірної доступності послуг
Охоплення аудитом	100 % підприємств, зобов'язаних подавати звітність	до 2030 р.	Потреба у стандартизованому мінімумі якості та суспільному нагляді
Інвестиційний ефект	Зростання кількості інвестиційних продуктів у 100 підприємств суспільного інтересу	до 2030 р.	Необхідність узгодження підтверджених показників із потребами інвесторів
Доступ до капіталу	Збільшення частки українських підприємств на міжнародних ринках капіталу на 50 %	до 2030 р.	Посилення відповідальності за порівнянність і відсутність оманливих тверджень
Освітня інфраструктура	Не менше трьох освітніх заходів щороку	2024–2026 рр.	Формування сталої системи підвищення кваліфікації
Цифрова інфраструктура	Єдині правила електронного формату та платформа оприлюднення	2025–2026 рр.	Поява окремого ризику цифрового маркування, повноти й цілісності даних

Джерело: систематизовано авторами за Стратегією запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку та операційним планом її реалізації [1].

обов'язкових і добровільних завдань, різних тем сталого розвитку та різних критеріїв звітування [9]. Стандарт набирає чинності для періодів, що починаються 15 грудня 2026 року або пізніше, із дозволеним достроковим застосуванням. Його професійно нейтральний характер дає змогу застосовувати вимоги як аудиторам, так і іншим виконавцям за умови дотримання належних етичних і якісних вимог.

У статті ризик-орієнтований аудит звітності зі сталого розвитку розглядається як завдання з надання впевненості, у межах якого характер, час і обсяг процедур визначаються оцінним ризиком суттєвого викривлення інформації та ризиком неналежного висновку. Термін «аудит» використовується у широкому професійному значенні й охоплює завдання з обмеженою або обґрунтованою впевненістю. Такий підхід узгоджується з національною Стратегією, але потребує чіткого нормативного розмежування рівнів впевненості та форм звіту виконавця.

Ризикова модель звітності зі сталого розвитку має відрізнятися від механічного перенесення формули аудиторського ризику фінансової звітності. Джерело викривлення часто виникає до моменту реєстрації показника. Невірно визначена суттєва тема, виключений сегмент ланцюга

постачання або необґрунтована методика розрахунку можуть зробити формально точний показник оманливим. Об'єктом оцінювання повинні бути твердження про охоплення, метод, вимірювання, часову послідовність, збалансованість і зв'язність інформації.

Авторський підхід передбачає чотири компоненти залишкового ризику для кожної ділянки звітності. Ймовірність викривлення відображає частоту помилок, складність процесу та наявність стимулів до упередженого подання. Значущість наслідків характеризує можливий вплив викривлення на рішення користувачів, дотримання законодавства, репутацію та фінансовий стан. Дефіцит доказів показує складність отримання належної й достатньої інформації. Ефективність контролю зменшує валовий ризик за умови, що контроль належно спроектований і реально функціонує.

Кількісно залишковий ризик окремої ділянки пропонується визначати за формулою:

$$R_i = P_i \times S_i \times E_i \times (6 - C_i) / 5,$$

де R_i – залишковий ризик i -ї ділянки; P_i – ймовірність суттєвого викривлення; S_i – значущість наслідків; E_i – дефіцит належних доказів; C_i – ефективність внутрішнього контролю. Кожний компонент оцінюється від 1 до 5. Множник $(6 - C_i) / 5$ забезпечує зменшення ризику в міру посилення контр-

олі, не зводячи його до нуля, позаяк навіть ефективна система не усуває ризик повністю.

Запропонована шкала не претендує на статистичну оцінку частоти помилок. Її функція полягає у формалізації професійного судження та забезпеченні послідовності планування. Значення 80 і більше віднесено до дуже високого ризику, 60–79 – до високого, 40–59 – до значного, менше 40 – до помірного. Приклад застосування моделі для типового великого промислового підприємства наведено в табл. 3.

Матриця показує, що найбільший ризик зосереджується не обов'язково в показниках із найвищою фінансовою величиною. Дані ланцюга створення вартості отримали максимальну оцінку через обмежений контроль підприємства над первинними джерелами, різномірність контрагентів, відмінності методик і можливість використання оцінок. В умовах обмеження інформаційних запитів до менших партнерів аудитор повинен оцінювати не лише одержані дані, а й логіку вибору наближень, секторних коефіцієнтів та меж екстраполяції.

Непрямі викиди категорії Score 3 належать до найскладніших ділянок, оскільки охоплюють придбані товари, транспортування, використання

продукції, відрядження, інвестиції та інші категорії поза прямим контролем підприємства. Ризик виникає через подвійний рахунок, неповні активнісні дані, невідповідні коефіцієнти викидів, зміну меж і вибір вигіднішої методики. Належна аудиторська відповідь потребує поєднання тестів даних, перевірки моделей і залучення фахівця з вуглецевого обліку.

Оцінка подвійної суттєвості має особливий статус, оскільки визначає склад усього подальшого звіту. Європейська дорадча група з фінансової звітності пропонує чотириетапний процес, що охоплює розуміння контексту, ідентифікацію фактичних і потенційних впливів, ризиків і можливостей, їх оцінювання та визначення суттєвої інформації [11]. Аудитор не підміняє судження керівництва власним переліком тем, проте перевіряє повноту джерел, послідовність критеріїв, обґрунтованість порогів і участь органів управління.

Трирівнева конструкція аудиторської суттєвості дає змогу узгодити ESRS із професійним плануванням. Перший рівень становить суттєвість впливу, що визначається масштабом, охопленням, невинністю негативного впливу та ймовірністю потенційної події. Другий рівень

Таблиця 3. Авторська матриця залишкового ризику суттєвого викривлення звітності зі сталого розвитку

Ділянка звітності	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>E</i>	<i>C</i>	<i>R_i</i>	Рівень	Першочергова аудиторська відповідь
Дані ланцюга створення вартості	5	5	5	1	125	дуже високий	Зовнішні підтвердження, альтернативні джерела, вибіркоче простеження постачальників
Непрямі викиди парникових газів категорії Score 3	5	5	5	2	100	дуже високий	Перевірка меж, коефіцієнтів, активнісних даних і моделей оцінювання
Процес оцінки подвійної суттєвості	5	5	4	2	80	дуже високий	Тестування повноти зацікавлених сторін, критеріїв, порогів і затвердження наглядом
Показники відповідності Таксономії ЄС	4	5	5	2	80	дуже високий	Перевірка критеріїв істотного внеску, відсутності значної шкоди та мінімальних гарантій
Кліматичні цілі й плани переходу	4	5	4	2	64	високий	Перевірка базового року, ресурсного забезпечення, сценаріїв і узгодженості з бюджетами
Межі консолідації звітності	5	5	4	3	60	високий	Зіставлення юридичного, операційного та впливового периметрів
Порівняльні дані та перерахунки	4	4	4	3	38	помірний	Перевірка послідовності методик і обґрунтування змін базового року
Соціальні показники власної робочої сили	4	4	3	3	29	помірний	Звірка з кадровими системами, вибіркоче тестування та аналіз скарг
Цифрове маркування і таксономія звіту	4	3	4	2	38	помірний	Автоматизовані перевірки повноти тегів, контроль версій і цілісності файлу
Ділова поведінка й антикорупційні твердження	3	5	3	3	27	помірний	Аналіз повідомлень, розслідувань, санкцій, юридичних справ і роботи гарячої лінії

Джерело: розроблено автором. *P* – ймовірність викривлення; *S* – значущість наслідків; *E* – дефіцит доказів; *C* – ефективність внутрішнього контролю; *R_i* – залишковий ризик. Оцінки мають ілюстративно-методичний характер і підлягають адаптації до галузі, масштабу та системи контролю конкретного підприємства.

становить фінансова суттєвість, пов'язана з очікуваними наслідками для грошових потоків, доступу до фінансування та вартості капіталу. Третій рівень пропонується визначати як доказову суттєвість, тобто ступінь, за якого дефіцит перевірюваних доказів здатний змінити характер, час або обсяг процедур і форму висновку.

Доказова суттєвість не є додатковою вимогою до укладача звіту. Вона належить до методології аудитора й пояснює, чому два однаково важливі розкриття можуть потребувати різного обсягу роботи. Показник споживання електроенергії, підтверджений рахунками та автоматизованими лічильниками, має нижчу доказову складність, ніж оцінка впливу на біорізноманіття або прогноз скорочення викидів до 2035 року. Розподіл аудиторського часу за кількістю розкриттів у такому разі був би методично необґрунтованим.

Для практичного планування загальний бюджет часу H доцільно розподіляти пропорційно залишковому ризику:

$$H_i = H \times R_i / \sum R_i$$

де H_i – базовий бюджет часу на i -ту ділянку. Формула задає початкову пропорцію, яка коригується з огляду на рівень упевненості, необхідність залучення експертів, можливість використання роботи внутрішнього аудиту та результати тестування контролів. Її застосування зменшує ризик формального виконання однакового набору процедур для ділянок із принципово різною доказовою складністю.

Ризик-орієнтований процес доцільно будувати у семи послідовних блоках. Перший блок охоплює прийняття завдання, оцінку незалежності, компетентності команди й придатності критеріїв. До підписання договору виконавець має з'ясувати, чи існує документований процес подвійної суттєвості, чи визначено відповідальність керівництва, чи доступні первинні дані та чи немає неприйнятних обмежень обсягу.

Другий блок передбачає розуміння бізнес-моделі, ланцюга створення вартості та регуляторного середовища. Для підприємства енергетики домінуватимуть викиди, активи переходу й екологічні зобов'язання; для банку – фінансовані викиди, ризики портфеля й політика кредитування; для торговельної мережі – постачальники, праця в ланцюгу та походження продукції. Галузевий профіль повинен визначати попередню карту ризиків до початку детального тестування.

Третій блок охоплює перевірку меж звітування. Аудитор зіставляє фінансовий периметр консолідації, операційний контроль, частки участі, спільні операції та межі впливу. Відмінності між ними мають бути пояснені й послідовно застосовані. Особливої уваги потребують підприємства на тимчасово окупованих територіях, втрачені активи, переміщені виробничі майданчики та операції, щодо яких первинні дані недоступні.

Четвертий блок стосується інформаційного маршруту показника. Для кожного пріоритетного розкриття необхідно встановити джерело даних, відповідальну особу, частоту збору, правила перетворення, ручні коригування, контроль версій і спосіб перенесення до звіту. Простеження показника від оприлюдненого значення до первинного джерела та у зворотному напрямі дає змогу виявити втрати повноти й несанкціоновані зміни.

П'ятий блок охоплює тестування оцінок і перспективної інформації. Кліматичні цілі, сценарії, плани переходу та очікувані капітальні витрати не можуть підтверджуватися як історичні факти. Аудитор оцінює компетентність розробників моделі, внутрішню узгодженість припущень, зв'язок із затвердженою стратегією, бюджетами та інвестиційними рішеннями, а також чутливість результату до зміни основних параметрів.

Шостий блок передбачає оцінку збалансованості подання. Звітність може бути арифметично правильною, але оманливою через вибіркове висвітлення позитивних результатів, приховування невиконаних цілей, зміну базового року без належного пояснення або надмірне використання загальних декларацій. Ознаками ризику зеленого камуфляжу є невідповідність між текстовими твердженнями та капітальними бюджетами, нечіткі межі цілі, відсутність проміжних показників і систематичне замовчування негативних подій.

Сьомий блок охоплює формування висновку та комунікацію з органами управління. Аудитор повинен розмежовувати викривлення показника, недостатність доказів, невідповідність критеріям і недоліки процесу подвійної суттєвості. Для користувача істотно, чи модифікація висновку пов'язана з конкретним розкриттям, із ширшим обмеженням ланцюга створення вартості або з відсутністю належної системи підготовки звіту.

Система внутрішнього контролю підприємства має розвиватися до початку зовнішнього завдання. Відповідальність за звітність належить керів-

ництву, а не аудитору. До базових елементів належать затверджена політика звітування, власники показників, каталог джерел, методологічний довідник, контроль змін, незалежний внутрішній перегляд і документування суджень. Підприємство, яке формує звіт у кінці року шляхом одноразового збору електронних таблиць, створює значно вищий ризик помилок, ніж підприємство з інтегрованими процедурами протягом звітного періоду.

Внутрішній аудит може виконувати важливу підготовчу функцію, але межі використання його роботи повинні оцінюватися з огляду на об'єктивність, компетентність і системність. Найбільшу цінність має попередня перевірка інформаційних маршрутів, тестування дизайну контролів, аналіз готовності до ESRs та моніторинг виконання рекомендацій. Зовнішній виконавець не може покладатися на внутрішню роботу без власної оцінки її якості.

Професійна етика набуває підвищеного значення через поєднання консультаційних і підтверджувальних послуг. Міжнародні етичні стандарти для надання впевненості у звітності зі сталого розвитку охоплюють загрози упередженості, конфлікту інтересів, тиску, шахрайства, зеленого камуфляжу та неналежного використання зовнішніх експертів [10]. Для українського ринку доцільно встановити чіткі обмеження самоперевірки, коли одна команда розробляє методику показника, а потім підтверджує результат її застосування.

Оцінка компетентності зовнішнього експерта не повинна обмежуватися дипломом або професійним сертифікатом. Аудитор з'ясовує досвід у відповідній галузі, знання критеріїв, об'єктивність, якість вихідних даних, методи роботи та придатність результатів для цілей завдання. Висновок інженера або еколога є частиною аудиторського доказу, але не переносить на експерта відповідальність за загальний висновок.

Цифровий формат створює окрему групу ризиків. Помилка в таксономії або тегуванні може зробити правильну інформацію недоступною для автоматизованого пошуку, а неконтрольоване оновлення файлу після завершення перевірки — порушити цілісність підтвердженого звіту. Аудиторські процедури повинні охоплювати контроль версій, звірку тегів із текстом і таблицями, перевірку повноти обов'язкових елементів та захист остаточного електронного пакета.

Для органів суспільного нагляду головним завданням є перехід від формальної реєстрації виконавців до оцінювання якості конкретних методик. Інспекція повинна охоплювати документування ризиків, обґрунтованість суттєвості, використання експертів, достатність доказів із ланцюга створення вартості, незалежність і відповідність висновку фактичному обсягу процедур. Однакові назви послуг не гарантують однакового рівня впевненості.

Імплементация європейських стандартів доцільна за принципом пропорційності. Великі підприємства суспільного інтересу потребують повного регуляторного режиму, тоді як середні компанії можуть застосовувати спрощену добровільну модель, сумісну з інформаційними потребами банків і замовників. Пропорційність не означає послаблення достовірності. Вона передбачає меншу кількість показників за збереження чітких критеріїв, контрольованих джерел і прозорого опису обмежень.

Для українських підприємств воєнні умови утворюють специфічні ризики, які не можуть бути повністю відображені типовою європейською практикою. Руйнування активів, вимушене переміщення працівників, переривання ланцюгів постачання, неповнота даних із небезпечних територій і зміна енергетичного балансу впливають на порівнянність показників. Аудитор має відрізнити об'єктивне обмеження доступу до інформації від використання воєнних обставин як універсального пояснення для відсутності контролю.

Результативність національної моделі доцільно оцінювати не кількістю оприлюднених звітів, а комплексом індикаторів. До них належать частка звітів із зовнішнім підтвердженням, частка модифікованих висновків, структура причин модифікації, кількість підготовлених фахівців за галузями, тривалість завдання, концентрація ринку, результати інспекцій якості, частота перерахунку показників і кількість виявлених невідповідностей між звітністю та публічними даними.

Статистична база повинна формуватися на електронній платформі з можливістю анонімізованого агрегування. Наявність таких даних дала б змогу перейти від експертного шкалювання ризиків до емпіричного оцінювання частоти помилок, побудови галузевих профілів і визначення показників, які найчастіше спричиняють модифікацію висновку. Без систематизованих результатів перших циклів аудиту професійне регулювання ризикує залишитися переважно нормативним.

З огляду на викладене, адаптаційний механізм для України має поєднати п'ять взаємозалежних напрямів. Законодавчий напрям забезпечує актуалізацію сфери застосування з урахуванням змін ЄС. Методичний напрям охоплює переклад і прийняття ISSA 5000, розроблення національних рекомендацій та галузевих прикладів. Кадровий напрям передбачає міждисциплінарні програми й спеціалізацію. Цифровий напрям забезпечує простежуваність даних і машинозчитуваний формат. Наглядовий напрям формує однакові вимоги до всіх виконавців і публічну аналітику якості.

Висновки

Проведене дослідження засвідчило, що поширення звітності зі сталого розвитку випереджає формування однорідної практики її зовнішнього підтвердження. У 2019–2023 роках частка найбільших компаній світу, що отримували незалежне підтвердження принаймні частини розкриттів, зросла з 51 до 73 %, а розрив між звітуванням і підтвердженням скоротився з 40 до 25 відсоткових пунктів. Водночас зменшення частки аудиторських фірм серед виконавців до 55 % і збереження переважно обмеженого охоплення доводять необхідність єдиних стандартів якості, етики та прозорого опису меж завдання.

Європейська модель формує для України складний, але послідовний орієнтир. ESRs вимагають оцінювання подвійної суттєвості, охоплення ланцюга створення вартості, зв'язності з фінансовою звітністю та цифрового формату. ISSA 5000 створює професійно нейтральну основу надання впевненості. Директива (ЄС) 2026/470 змінила сферу обов'язкового застосування й обмежила надмірні інформаційні запити до менших контрагентів. Національна Стратегія, ухвалена до цих змін, потребує нормативної синхронізації, щоб уникнути розриву між українськими правилами та актуальною конструкцією Європейського Союзу.

Авторський підхід полягає у переході від перевірки переліку розкриттів до оцінювання залишкового ризику кожної ділянки. Запропонована модель поєднує ймовірність викривлення, значущість наслідків, дефіцит доказів і ефективність внутрішнього контролю. Її застосування дає змогу формалізувати професійне судження, ранжувати ділянки та пропорційно розподіляти аудиторський ресурс. Найвищий ризик для типового великого підприємства пов'язаний із даними ланцюга

створення вартості, непрямыми викидами парникових газів, процесом подвійної суттєвості й показниками відповідності Таксономії ЄС.

Методологія аудиту повинна охоплювати три рівні суттєвості. Суттєвість впливу визначає значення діяльності підприємства для людей і довкілля. Фінансова суттєвість відображає наслідки питань сталого розвитку для вартості підприємства та доступу до ресурсів. Доказова суттєвість характеризує складність отримання належних доказів і визначає інтенсивність аудиторської відповіді. Поєднання трьох рівнів запобігає ситуації, коли значущі, але важко перевірювані теми отримують меншу увагу лише через відсутність готових даних.

Практичне впровадження потребує попередньої зрілості підприємства. Політика звітування, власники показників, каталог джерел, документовані методики, контроль версій, внутрішній перегляд і нагляд аудиторського комітету мають діяти протягом звітного періоду. Зовнішній аудитор не може компенсувати відсутність системи підготовки даних і не повинен перетворювати завдання з надання впевненості на спільне складання звіту.

Для державної політики першочерговими є актуалізація законодавчої сфери застосування, прийняття стандартів надання впевненості та етики, підготовка міждисциплінарних команд, створення електронної платформи і формування ризик-орієнтованого суспільного нагляду. Кількісні орієнтири у 100 аудиторів і 20 суб'єктів аудиторської діяльності мають доповнюватися якісними показниками секторної компетентності, результатами інспекцій і здатністю залучати незалежних експертів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої матриці на матеріалах перших українських звітів за ESRs, визначенням галузевих ваг ризику, оцінюванням впливу зовнішнього підтвердження на вартість капіталу та побудовою статистичної моделі ймовірності модифікації висновку залежно від зрілості внутрішнього контролю і доказової складності показників.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження від 18 жовтня 2024 р. № 1015–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-%D1%80>.

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996–XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>.

3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19>.

4. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18>.

5. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.

6. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj>.

7. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj.

8. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>.

9. International Auditing and Assurance Standards Board. International Standard on Sustainability Assurance 5000, General Requirements for Sustainability Assurance Engagements. 2024. URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-sustainability-assurance-5000-general-requirements-sustainability-assurance>.

10. International Ethics Standards Board for Accountants. International Ethics Standards for Sustainability Assurance (including International Independence Standards). 2025. URL: <https://www.ethicsboard.org/publications/final-pronouncement-international-ethics-standards-sustainability-assurance-including-international>.

11. EFRAG. Materiality Assessment Implementation Guidance. May 2024. URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf.

12. IFAC, AICPA & CIMA. The State of Play: Sustainability Disclosure and Assurance. Five-Year Trends and Analysis, 2019–2023. 2025. URL: <https://www.ifac.org/news-events/2025-05/more->

[global-companies-seek-assurance-sustainability-reporting-study-ifac-aicpa-cima-shows](https://www.ifac.org/news-events/2025-05/more-global-companies-seek-assurance-sustainability-reporting-study-ifac-aicpa-cima-shows).

13. IFAC, AICPA & CIMA. Sustainability Reporting and Assurance Practices of Largest Global Companies Continue to Mature. 2024. URL: <https://www.ifac.org/news-events/2024-02/sustainability-reporting-and-assurance-practices-largest-global-companies-continue-mature-ifac-aicpa>.

14. IFAC, AICPA & CIMA. More Companies Obtaining Independent Assurance on Sustainability Data. 2022. URL: <https://www.ifac.org/news-events/2022-08/more-companies-obtaining-independent-assurance-sustainability-data-according-global-study-ifac-aicpa>.

15. Кучерява М. В., Швагер А. В. Аудит звітності підприємств про сталий розвиток: досвід регулювання в Європейському Союзі. Наукові праці НДФІ. 2023. № 4 (105). С. 110–123. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.04.110>.

16. Hazaea S. A., Zhu J., Khatib S. F. A., Bazhair A. H., Elamer A. A. Sustainability assurance practices: a systematic review and future research agenda. Environmental Science and Pollution Research. 2022. Vol. 29. P. 4843–4864. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17359-9>.

17. Mezzanotte F. E. Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk. Journal of Corporate Law Studies. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 633–663. DOI: <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>.

18. Kazemi A., Mehrani S., Homayoun S. Risk in Sustainability Reporting: Designing a DEMATEL-Based Model for Enhanced Transparency and Accountability. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 2. Article 549. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17020549>.

19. Liu Z., Jubb C. A., Abhayawansa S. Choice of financial audit firm and ESG assurance firm: The role of board of director characteristics. The British Accounting Review. 2025. Vol. 57, No. 2. Article 101505. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101505>.

20. Al-Hajaya K., Almahameed E. A., Sawan N., Altarawneh M. S., Eltwari A., Salem R. Audit Committees and the Quality of Standalone Sustainability Reporting: Considering the Moderating Role of External Assurance: Evidence From the Global Chemical Industry. Business Strategy and the Environment. 2025. Vol. 34, No. 5. P. 6210–6228. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.4297>.

21. Accountancy Europe. CSRD readiness: limited assurance approach to double materiality assessment. 2024. URL: <https://accountancyeurope.eu/publications/csrd-readiness-limited-assurance-approach-to-double-materiality-assessment/>.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Strategy for the introduction of sustainability reporting by enterprises, Resolution No. 1015-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-%D1%80>.
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). Law of Ukraine on Accounting and Financial Reporting No. 996-XIV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>.
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Law of Ukraine on Audit of Financial Statements and Auditing No. 2258-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19>.
4. Ministry of Finance of Ukraine. (2018). Methodological recommendations for preparing the management report, Order No. 982. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18>.
5. European Parliament and Council. (2022). Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
6. European Parliament and Council. (2026). Directive (EU) 2026/470 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj>.
7. European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 as regards sustainability reporting standards. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj.
8. European Parliament and Council. (2020). Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>.
9. International Auditing and Assurance Standards Board. (2024). International Standard on Sustainability Assurance 5000. Retrieved from <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-sustainability-assurance-5000-general-requirements-sustainability-assurance>.
10. International Ethics Standards Board for Accountants. (2025). International Ethics Standards for Sustainability Assurance. Retrieved from <https://www.ethicsboard.org/publications/final-pronouncement-international-ethics-standards-sustainability-assurance-including-international>.
11. EFRAG. (2024). Materiality Assessment Implementation Guidance. Retrieved from https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf.
12. IFAC, AICPA & CIMA. (2025). The State of Play: Sustainability Disclosure and Assurance, 2019–2023. Retrieved from <https://www.ifac.org/news-events/2025-05/more-global-companies-seek-assurance-sustainability-reporting-study-ifac-aicpa-cima-shows>.
13. IFAC, AICPA & CIMA. (2024). Sustainability reporting and assurance practices of largest global companies continue to mature. Retrieved from <https://www.ifac.org/news-events/2024-02/sustainability-reporting-and-assurance-practices-largest-global-companies-continue-mature-ifac-aicpa>.
14. IFAC, AICPA & CIMA. (2022). More companies obtaining independent assurance on sustainability data. Retrieved from <https://www.ifac.org/news-events/2022-08/more-companies-obtaining-independent-assurance-sustainability-data-according-global-study-ifac-aicpa>.
15. Kucheriava, M. V., & Shvaher, A. V. (2023). Audit of corporate sustainability reporting: the European Union regulatory experience. *RFI Scientific Papers*, 4(105), 110–123. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.04.110>.
16. Hazaea, S. A., Zhu, J., Khatib, S. F. A., Bazhair, A. H., & Elamer, A. A. (2022). Sustainability assurance practices: a systematic review and future research agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 4843–4864. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17359-9>.
17. Mezzanotte, F. E. (2024). Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*, 23(2), 633–663. <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>.
18. Kazemi, A., Mehrani, S., & Homayoun, S. (2025). Risk in sustainability reporting: designing a DEMATEL-based model for enhanced transparency and accountability. *Sustainability*, 17(2), 549. <https://doi.org/10.3390/su17020549>.
19. Liu, Z., Jubb, C. A., & Abhayawansa, S. (2025). Choice of financial audit firm and ESG assurance firm: the role of board of director characteristics. *The British Accounting Review*, 57(2), 101505. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101505>.
20. Al-Hajaya, K., Almahameed, E. A., Sawan, N., Al-tarawneh, M. S., Eltweri, A., & Salem, R. (2025). Audit committees and the quality of standalone sustainability reporting, considering the moderating role of external assurance: evidence from the global chemical industry. *Business Strategy and the Environment*, 34(5), 6210–6228. <https://doi.org/10.1002/bse.4297>.
21. Accountancy Europe. (2024). CSRD readiness: limited assurance approach to double materiality as

essment. Retrieved from <https://accountancyeurope.eu/publications/csr-readiness-limited-assurance-approach-to-double-materiality-assessment/>.

Дані про авторів

Габор Володимир Семенович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5923-8564>

Симанюк Оксана Богданівна,

к. е. н., доцент, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-9288>

e-mail: oksanaslurvinska@ukr.net

Data about the authors

Volodymyr Habor,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Separate Subdivision of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine «Berezhany Agrotechnical Institute»

Oksana Symaniuk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Separate Subdivision of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine «Berezhany Agrotechnical Institute»

e-mail: oksanaslurvinska@ukr.net

Надходження статті до редакції 05.05.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Теоретичний базис державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу в умовах сучасних викликів

Актуальність теми дослідження. Зростання ролі агропромислового комплексу у забезпеченні продовольчої безпеки, експортного потенціалу та економічної стійкості України актуалізує питання удосконалення механізмів його державної підтримки та фінансового регулювання. Воєнні дії, обмеженість фінансових ресурсів, необхідність модернізації виробництва, впровадження інновацій та адаптації до європейських стандартів господарювання потребують удосконалення механізмів державного впливу на розвиток галузі. Водночас у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності державного фінансового регулювання агропромислового комплексу, його місця в системі державного регулювання економіки та складу інструментів фінансового впливу, що обумовлює необхідність розвитку відповідного теоретичного базису.

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 уточнення сутності державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу; визначення його місця в системі державного регулювання економіки; систематизацію основних інструментів фінансового впливу на розвиток галузі; узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду використання відповідних механізмів підтримки аграрного сектору.

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

Основні результати дослідження. У статті узагальнено наукові підходи до трактування сутності державного фінансового регулювання та виокремлено два основні підходи до його розуміння: об'єктний та інструментальний. Обґрунтовано доцільність використання інструментального підходу для дослідження державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу. Визначено місце державного фінансового регулювання в системі державного регулювання економіки та запропоновано авторське визначення його сутності. Систематизовано основні групи інструментів державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу, до яких віднесено бюджетні, податкові, кредитні, інвестиційні, страхові та боргові інструменти. Встановлено, що ефективність державного фінансового регулювання залежить від узгодженості застосовуваних механізмів із стратегічними цілями розвитку галузі, принципами аграрної політики та сучасними економічними викликами. Узагальнення зарубіжного досвіду засвідчило важливість комплексного поєднання бюджетної підтримки, страхових механізмів, кредитних програм та інструментів управління ризиками для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані під час формування державної аграрної та фінансової політики, удосконалення механізмів державної підтримки агропромислового комплексу, розроблення стратегічних документів розвитку аграрного сектору, а також у наукових дослідженнях проблем державного регулювання економіки.

Висновки. Державне фінансове регулювання є важливою складовою державного регулювання економіки та відіграє визначальну роль у забезпеченні розвитку агропромислового комплексу. Ефективність його реалізації залежить від системності застосування фінансових інструментів, їх відповідності стратегічним пріоритетам галузі та здатності адаптуватися до сучасних викликів.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, державне фінансове регулювання, державне регулювання економіки, аграрна політика, фінансові інструменти, державна підтримка.

The theoretical basis of state financial regulation of agro-industrial complex development under contemporary challenges

Relevance of the research topic. The growing role of the agro-industrial complex in ensuring food security, export potential, and economic resilience of Ukraine highlights the need to improve mechanisms of state support and financial regulation. Military actions, limited financial resources, the need for production modernization, the introduction of innovations, and adaptation to European standards of economic activity require the enhancement of state mechanisms influencing the sector's development. At the same time, the scientific literature lacks a unified approach to interpreting the essence of state financial regulation of the agro-industrial complex, its place within the system of state economic regulation, and the composition of financial instruments of influence, which necessitates the development of an appropriate theoretical foundation.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations of state financial regulation of agro-industrial complex development under contemporary challenges.

The objectives of the study are consistent with the stated purpose and include clarifying the essence of state financial regulation of agro-industrial complex development; determining its place within the system of state economic regulation; systematizing the main instruments of financial influence on sectoral development; and generalizing domestic and foreign experience in the application of relevant mechanisms for supporting the agricultural sector.

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

Main research findings. The article summarizes scientific approaches to interpreting the essence of state financial regulation and identifies two principal approaches to its understanding: the object-based approach and the instrumental approach. The expediency of applying the instrumental approach to the study of state financial regulation of agro-industrial complex development is substantiated. The place of state financial regulation within the system of state economic regulation is determined, and the author's definition of its essence is proposed. The main groups of instruments of state financial regulation of agro-industrial complex development are systematized, including budgetary, tax, credit, investment, insurance, and debt instruments. It is established that the effectiveness of state financial regulation depends on the consistency of the applied mechanisms with the strategic objectives of sectoral development, the principles of agricultural policy, and contemporary economic challenges. The generalization of foreign experience demonstrates the importance of combining budgetary support, insurance mechanisms, credit programs, and risk management instruments to ensure the sustainable development of the agricultural sector.

Field of application of the results. The research findings may be used in the formulation of state agricultural and financial policy, improvement of mechanisms of state support for the agro-industrial complex, development of strategic documents for agricultural sector development, as well as in further scientific research on issues of state economic regulation.

Conclusions. State financial regulation is an important component of state economic regulation and plays a decisive role in ensuring the development of the agro-industrial complex. Its effectiveness depends on the systematic application of financial instruments, their compliance with the strategic priorities of the sector, and their ability to adapt to contemporary challenges.

Keywords: agro-industrial complex, state financial regulation, state economic regulation, agricultural policy, financial instruments, state support.

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс належить до стратегічно важливих складових національної економіки, оскільки за-

безпечує продовольчу безпеку держави, формування експортного потенціалу, зайнятість населення сільських територій та створення значної

частки валової доданої вартості. Для України розвиток агропромислового комплексу має особливе значення з огляду на його роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, підтриманні зовнішньоторговельного балансу та формуванні фінансових ресурсів держави.

Сучасний етап функціонування української економіки характеризується наявністю численних викликів, пов'язаних із воєнними діями, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, скороченням інвестиційної активності, демографічними втратами та посиленням зовнішньоекономічних ризиків. Негативний вплив зазначених факторів поширюється на більшість секторів економіки, включаючи агропромисловий комплекс, діяльність якого значною мірою залежить від доступності фінансових ресурсів, функціонування ринкової інфраструктури та стабільності інституційного середовища.

За таких умов зростає роль держави у забезпеченні підтримки та відновлення пріоритетних сфер економічної діяльності. Особливого значення набувають механізми державного регулювання, покликані не лише компенсувати негативний вплив кризових явищ, а й створювати передумови для адаптації суб'єктів господарювання до нових умов функціонування, підвищення їх стійкості та формування потенціалу довгострокового розвитку. У цьому контексті державне фінансове регулювання виступає одним із ключових інструментів реалізації економічної політики, оскільки охоплює широкий спектр заходів бюджетного, податкового, кредитного, інвестиційного та гарантійного характеру.

Водночас розвиток теоретичних підходів і практичних механізмів державного фінансового регулювання агропромислового комплексу відбувається нерівномірно. Розширення переліку інструментів підтримки, поширення різноманітних моделей взаємодії державного та приватного капіталу, використання механізмів розподілу ризиків і відповідальності супроводжуються відсутністю єдиного системного підходу до їх класифікації та узагальнення. У науковій літературі й нормативно-правовій практиці досі не сформовано цілісного бачення структури, принципів, методів та інструментів державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу.

Урахування національного досвіду та адаптація успішних зарубіжних практик потребують належ-

ного теоретичного підґрунтя, здатного забезпечити системне розуміння змісту, функцій та механізмів державного фінансового впливу на розвиток агропромислового комплексу. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад державного фінансового регулювання в умовах сучасних викликів, що визначає актуальність і спрямованість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальні питання державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретичні та прикладні аспекти державного фінансового регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану, його роль у забезпеченні економічної безпеки та сталого розвитку досліджуються у працях І. Бондаренка [3], [17]. Питання державного регулювання розвитку галузей економіки, формування відповідного інструментарію та його підпорядкування стратегічним цілям розвитку розглядаються у дослідженнях Р. Коновалова [4], а особливості державного регулювання агропромислового сектору на регіональному рівні висвітлено у роботах В. Ткачука та В. Лисака [8].

Важливий внесок у розвиток теорії державного фінансового регулювання зробили І. Чугунов, А. Павелко, Т. Канєва та інші науковці, які розглядають бюджетне, податкове регулювання та систему державного кредиту як ключові складові фінансового впливу держави на економічні процеси [2]. Водночас питання підтримки аграрного сектору через механізми Спільної аграрної політики Європейського Союзу досліджуються Європейським парламентом [12], особливості страхового захисту сільськогосподарських виробників у США аналізуються Міністерством сільськогосподарства США [13], а вплив субсидування страхових премій на фінансову стійкість аграрного виробництва вивчають J. Chen, D. Fang, B. Chen та S. Wang на прикладі Китаю [14]. Значну увагу питанням аграрної політики, фінансування та підтримки сільського господарства приділяють Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [15] та Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) [16].

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання систематизації теоретичних підходів до визначення сутності державного фінансового регулювання роз-

витку агропромислового комплексу, його місця в системі державного регулювання економіки, а також узагальнення складу та функціонального призначення інструментів фінансового впливу на розвиток галузі в умовах сучасних викликів.

Метою статті є розвиток теоретичних засад державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу з метою його удосконалення.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції використано для дослідження теоретичних підходів до трактування сутності державного фінансового регулювання та визначення його місця в системі державного регулювання економіки. Методи узагальнення і систематизації застосовано для класифікації інструментів державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу. Порівняльний метод використано для зіставлення вітчизняних і зарубіжних підходів до державної підтримки аграрного сектору. Графічний і табличний методи використано для візуалізації результатів дослідження, а логічний підхід – для обґрунтування авторського бачення сутності, структури та функціонального призначення інструментів державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу.

Виклад основного матеріалу. Державне фінансове регулювання є одним із ключових механізмів впливу на соціально-економічний розвиток країни. Забезпечення цілеспрямованого управління темпами, пропорціями та якістю економічного зростання потребує формування дієвої системи фінансового регулювання, орієнтованої на досягнення визначених стратегічних цілей шляхом удосконалення та адаптації інституційного середовища окремих сфер економічної діяльності. Необхідність державного фінансового регулювання зумовлена обмеженістю ринкових механізмів у вирішенні низки суспільно значущих завдань, зокрема тих, що пов'язані із забезпеченням довгострокового економічного розвитку, підтриманням соціальної стабільності та мінімізацією негативних наслідків кризових явищ. За таких обставин держава бере на себе функцію мобілізації, розподілу та спрямування фінансових ресурсів на задоволення потреб, які не можуть бути повною мірою забезпечені ринком. Одним із напрямів реалізації цієї функції є під-

тримка розвитку окремих галузей економіки, що мають стратегічне значення для держави. До таких галузей належить і агропромисловий комплекс, стабільне функціонування якого визначає рівень продовольчої безпеки, експортний потенціал країни та соціально-економічний розвиток сільських територій [1].

Розкриваючи сутність державного фінансового регулювання, слід звернути увагу на відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття у науковій літературі. Частина дослідників розглядає державне фінансове регулювання крізь призму його об'єкта, пов'язуючи його насамперед із фінансовою діяльністю держави, галузей економіки, суб'єктів господарювання чи окремих фінансових процесів. У межах такого підходу акцент робиться на управлінні фінансовими ресурсами, потоками та відносинами, що виникають у процесі їх формування, розподілу та використання.

Водночас поширеним є підхід, відповідно до якого визначальною ознакою державного фінансового регулювання виступає не стільки об'єкт впливу, скільки характер інструментарію, що застосовується державою для досягнення поставлених цілей. У цьому випадку об'єктами регулювання можуть бути різноманітні економічні та соціально-економічні процеси, тоді як фінансова складова проявляється через використання бюджетних, податкових, кредитних, інвестиційних, страхових та інших фінансових важелів впливу (рис. 1). Саме такий підхід дозволяє розглядати державне фінансове регулювання як комплексний механізм впливу на розвиток окремих сфер економіки незалежно від того, чи пов'язані вони безпосередньо з фінансовою діяльністю.

У межах даного дослідження доцільно дотримуватися другого підходу, оскільки він більш повно відображає зміст державного впливу на розвиток агропромислового комплексу, де об'єктом регулювання виступають виробничі, інвестиційні, інноваційні та соціальні процеси, а ключовим засобом їх підтримки та стимулювання є застосування відповідних фінансових інструментів. Дотримуючись інструментального підходу, державне фінансове регулювання розглядається як один із напрямів державного регулювання економіки. Його особливість полягає у використанні фінансових важелів впливу на економічні процеси незалежно від сфери їх виникнення. Таким чином, державне фінансове регулювання є під-

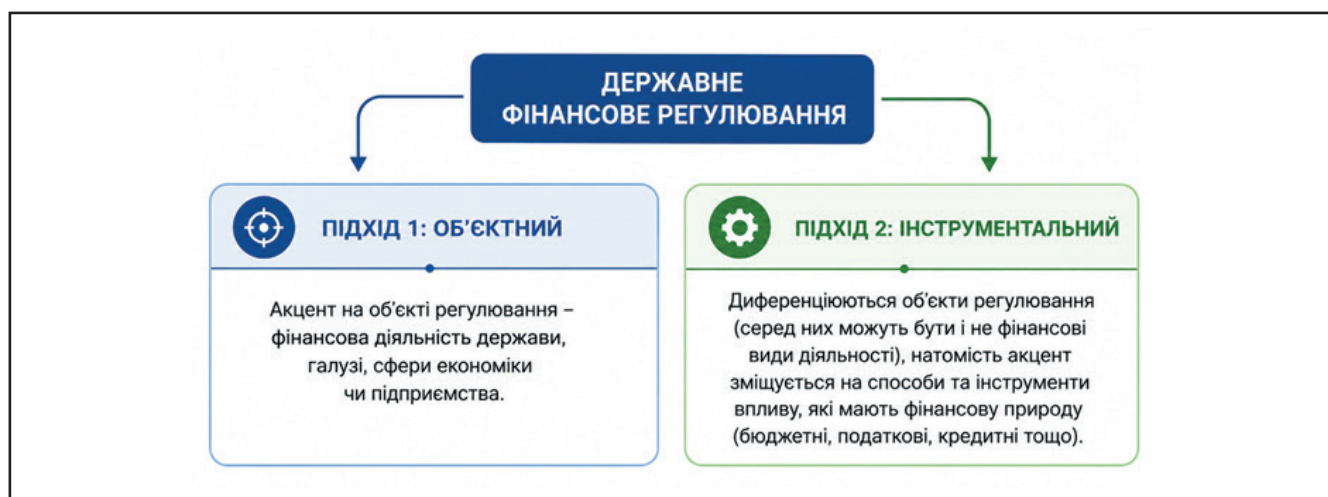


Рисунок 1. Підходи до трактування сутності державного фінансового регулювання в економічній науці

Джерело: побудовано автором.

системою державного регулювання економіки, що забезпечує реалізацію економічної політики через механізми формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Незважаючи на наявність різних підходів до визначення місця державного фінансового регулювання у системі державного регулювання економіки, у даному дослідженні воно розглядається через призму застосування фінансових інструментів впливу. Це кореспондується з науковими працями, у яких державне фінансове регулювання трактується як чинник економічних трансформацій, а його складовими визначаються бю-

джетне регулювання, податкове регулювання та система державного кредиту [2].

Наше розуміння місця державного фінансового регулювання в системі ДРЕ базується на тому, що фінансове регулювання є одним із функціональних напрямів. На відміну від правового регулювання, що визначає нормативні засади функціонування економічної системи, адміністративного регулювання, яке ґрунтується на застосуванні організаційно-розпорядчих механізмів впливу, та інституційного регулювання, спрямованого на формування належного інституційного середовища, державне фінансове регулювання реалі-



Рисунок 2. Місце державного фінансового регулювання в системі державного регулювання економіки

Джерело: побудовано автором.

зується через використання фінансових важелів впливу на економічні процеси (рис. 2).

Саме тому його зміст визначається не об'єктом регулювання, а характером застосовуваних інструментів, серед яких ключове місце займають бюджетні, податкові, кредитні, інвестиційні та страхові механізми. Такий підхід дозволяє розглядати державне фінансове регулювання розвитку агропромислового комплексу як складову загальної системи державного регулювання економіки, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку галузі шляхом формування сприятливих фінансових умов для її функціонування та модернізації.

І. Бондаренко, досліджуючи державне фінансове регулювання АПК України, справедливо відзначає, що основною метою такого регулювання є коригування економіки і протидія кризам для забезпечення сталого розвитку аграрної сфери та економічної безпеки. «Державне регулювання агропромислового комплексу передбачає застосування державою нормативно-правових та адміністративно-економічних інструментів регулювання функціонування суб'єктів агропромислового сектору для визначення перспективних напрямів розвитку даної сфери та виконання спрямовуючої ролі стосовно виконання довгострокових стратегій розвитку. Система державного регулювання повинна мати гнучкий характер та окликатися з усіма потребами агропромислового комплексу» [3, с.418].

У той же час необхідно розглядати державне фінансове регулювання агропромислового комплексу з галузевої позиції. Традиційно галузеве регулювання орієнтувалось на цінове регулювання, регулювання квот та інших обмежень на виробництво та торгівлю. Проте такий підхід проілюстрував неуспішність і трансформувався у відповідності до потреб економіки. Сьогодні галузеве регулювання орієнтується на стимулювання інвестицій, інновацій, підтримку підприємництва та забезпечення сталого розвитку.

Набір інструментів державного регулювання визначається особливостями розвитку країни, поточним станом економіки, суспільними потребами та стратегічними пріоритетами державної політики. Раціональне поєднання різних регуляторних механізмів і належний рівень їх практичного застосування створюють передумови для узгодження ринкових процесів із заходами державного впливу, що сприяє забезпеченню зба-

лансованого та стійкого розвитку окремих секторів і національної економіки загалом. У цьому напрямі Р. Коновалов до інструментів галузевого регулювання відносить: фінансову політику; торговельну політику; політику регулювання конкуренції; інноваційну політику; політику регулювання екологічних проблем. Усі інструменти, на його думку, підпорядковуються загальним стратегічним орієнтирам розвитку конкретної галузі [4, с.398].

Повністю погоджуємось, що будь-яке регулювання повинно враховувати системні орієнтири та носити стратегічний характер. Тому представлені бачення резонують зі схваленою Стратегією 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 [5]. Ця стратегія включена до розробленого Урядом плану для Ukraine Facility, що позиціонує реформи, які закладають фундамент відновлення та підвищення конкурентоспроможності економіки [6]. Широкий перелік цілей, що ставляться у Стратегії потребує розширення використання різноманітних фінансових інструментів для забезпечення їх досягнення, а орієнтиром для оцінок слугує розроблена система індикаторів, які, переважно, носять економічний характер [7].

Якщо державне регулювання АПК ідентифікувати як системну діяльність органів влади, спрямовану на підтримку стабільного функціонування аграрного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки та підвищення ефективності використання ресурсів та створення умов для інноваційного розвитку, то державне фінансове регулювання варто розглядати як його частину [8].

Під державним фінансовим регулюванням розвитку агропромислового комплексу розуміємо складову системи державного регулювання економіки, спрямовану на досягнення стратегічних цілей розвитку аграрного сектору шляхом цілеспрямованого впливу на економічні процеси, умови господарювання та поведінку суб'єктів агропромислового комплексу за допомогою сукупності фінансових інструментів. Реалізація такого впливу забезпечується через застосування взаємопов'язаних бюджетних, податкових, кредитних, інвестиційних, страхових та боргових механізмів, які дозволяють акумулювати, розподіляти та спрямовувати фінансові ресурси на вирішення завдань підвищення конкурентоспро-

можності галузі, стимулювання інвестиційної активності, мінімізації ризиків та забезпечення її сталого розвитку. Систематизацію основних інструментів державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу наведено на рисунку (рис. 3).

Водночас кожна із наведених груп інструментів виконує власне функціональне призначення та спрямовується на вирішення актуальних завдань розвитку агропромислового комплексу. В умовах сучасних викликів державне фінансове регулювання має забезпечувати не лише відновлення виробничого потенціалу галузі та компенсацію втрат, спричинених кризовими явищами, але й створювати передумови для її довгострокової модернізації. Особливого значення набуває узгодження фінансових механізмів підтримки із стратегічними орієнтирами розвитку сільського господарства, євроінтеграційними процесами та Цілями сталого розвитку.

Поряд із цим важливими напрямками державного фінансового впливу є формування гнучкої системи податкового навантаження з урахуванням фаз економічного циклу, стимулювання екологізації виробництва, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, розширення доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, розвиток механізмів страхового захисту та підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору. Сукупна реалізація зазначених завдань формує підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості

та адаптивності агропромислового комплексу до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Крім того, державне фінансове регулювання виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності галузей економіки, оскільки створює фінансові передумови для технологічного оновлення, підвищення продуктивності та формування стійких конкурентних переваг, що підтверджується результатами досліджень І. Бойка у сфері державної підтримки розвитку переробної промисловості [9]. Сукупна реалізація зазначених завдань формує підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності агропромислового комплексу до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Реалізація наведених завдань потребує використання широкого спектра фінансових важелів впливу, які відрізняються за механізмом дії, джерелами фінансування, порядком застосування та очікуваними результатами. З огляду на це доцільним є виокремлення основних груп інструментів державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу та їх систематизація відповідно до характеру впливу на економічні процеси в галузі. Узагальнення таких інструментів наведено в таблиці (табл. 1).

Практика державного фінансового регулювання агропромислового комплексу України демонструє активне використання різних видів і форм фінансових інструментів із запропонованої класифікації. Так, бюджетні інструменти реалізуються через фінансування державних програм підтримки аграр-



Рисунок 3. Структура інструментарію державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 1. Основні групи інструментів державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу та їх складові

Група інструментів	Складові
Бюджетні	фінансування, дотації, субсидії, гранти, бюджетні програми, компенсації
Податкові	пільги, податкові кредити, спеціальні режими, відстрочення платежів
Кредитні	пільгові кредити, компенсація ставок, кредитні програми, гарантії
Інвестиційні	співфінансування, ДПП, фонди розвитку, стимулювання інвестицій
Страхові	субсидування премій, агрострахування, гарантійні фонди
Боргові	цільові фонди, державні позики, гарантування

Джерело: побудовано автором.

ного сектору та фермерських господарств, тоді як податкові механізми спрямовуються на формування сприятливих умов господарювання шляхом застосування спеціальних режимів оподаткування та окремих податкових стимулів для сільськогосподарських товаровиробників. Інвестиційні інструменти доповнюються міжнародною фінансовою допомогою, грантовими програмами та заходами із залучення приватного капіталу, необхідного для відновлення та модернізації галузі. Важливу роль відіграють кредитні механізми, які забезпечують доступ аграрних підприємств до фінансових ресурсів через програми пільгового кредитування та компенсації відсоткових ставок [10, с.127]. Водночас страхові інструменти сприяють мінімізації виробничих, природних і воєнних ризиків, а боргові механізми створюють додаткові можливості для акумулювання коштів на реалізацію інвестиційних проектів та оновлення матеріально-технічної бази підприємств [11]. Це свідчить про комплексний характер державного фінансового регулювання агропромислового комплексу, у межах якого різні інструменти використовуються взаємопов'язано для досягнення стратегічних цілей розвитку галузі.

Незважаючи на активне використання різних інструментів державного фінансового регулювання, агропромисловий комплекс України продовжує функціонувати в умовах значної кількості ризиків та загроз. Серед них особливе місце займають наслідки воєнних дій, дефіцит інвестиційних ресурсів, нерівномірний доступ до фінансування, необхідність технологічної модернізації виробництва, посилення екологічних вимог та адаптація до європейських стандартів господарювання. Це актуалізує потребу у подальшому вдосконаленні існуючої практики державного фінансового регулювання, зокрема в частині розширення спектра використовуваних інструментів та підвищення ефективності механізмів їх застосування. У цьому контексті доцільним є звернен-

ня до зарубіжного досвіду країн, аграрний сектор яких характеризується високим рівнем конкурентоспроможності та державної підтримки.

Одним із найбільш поширених напрямів державного фінансового регулювання сільського господарства в країнах Європейського Союзу є система прямих бюджетних виплат у межах Спільної аграрної політики (САР). Її ключове призначення полягає у підтриманні доходів сільськогосподарських виробників, забезпеченні продовольчої безпеки та стимулюванні дотримання екологічних стандартів господарювання [12]. Досвід країн ЄС демонструє, що прямі виплати розглядаються не лише як механізм підтримки фермерів, а і як інструмент забезпечення стійкості аграрного виробництва та реалізації довгострокових стратегічних цілей розвитку сільського господарства.

Значна увага у розвинених аграрних країнах приділяється страховим інструментам. Зокрема, у США державна політика у сфері управління аграрними ризиками ґрунтується на широкому використанні програм страхування врожаю, які охоплюють понад 120 видів сільськогосподарської продукції та забезпечують фінансовий захист виробників від природних, кліматичних і ринкових ризиків [13]. Аналогічно у Китаї державні субсидії страхових премій розглядаються як важливий інструмент підвищення рівня захисту аграрного виробництва та зміцнення фінансової стійкості фермерських господарств [14].

Поряд із бюджетною та страховою підтримкою суттєву роль у розвитку аграрного сектору відіграють кредитні інструменти. Дослідження OECD [15] та FAO [16] свідчать, що у багатьох країнах спеціалізовані програми аграрного кредитування використовуються для забезпечення доступу виробників до фінансових ресурсів, стимулювання інвестиційної активності та впровадження інноваційних технологій. Особливої актуальності такі механізми набувають для малих та середніх

виробників, які часто стикаються з обмеженим доступом до традиційних джерел фінансування.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність державного фінансового регулювання агропромислового комплексу значною мірою залежить не від домінування окремих інструментів, а від їх комплексного поєднання та адаптації до стратегічних потреб галузі. При цьому особлива увага приділяється підтримці доходів виробників, розвитку систем управління ризиками, забезпеченню доступу до фінансових ресурсів, екологізації виробництва та стимулюванню інноваційного розвитку аграрного сектору.

Разом із удосконаленням окремих інструментів державного фінансового регулювання важливе значення має формування цілісної аграрної політики, яка визначає стратегічні орієнтири розвитку галузі та забезпечує узгодженість фінансових, інвестиційних, податкових і кредитних механізмів підтримки. Ефективність державного фінансового регулювання значною мірою залежить не лише від обсягів фінансових ресурсів чи різноманітності застосовуваних інструментів, але й від якості інституційних засад їх використання. У цьому контексті слушною є позиція, відповідно до якої реалізація аграрної політики повинна ґрунтуватися на засадах цілісності, обачливості, стабільності, правової рівності, законності, гласності, об'єктивності та соціальної відповідальності [17]. Саме дотримання зазначених принципів створює передумови для формування прогнозованого середовища функціонування суб'єктів агропромислового комплексу, підвищення ефективності державної підтримки та досягнення довгострокових цілей розвитку галузі.

Водночас практична реалізація таких засад суттєво ускладнюється впливом численних форс-мажорних обставин, зокрема воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності, логістичних обмежень, змін кон'юнктури світових ринків та кліматичних викликів. За таких умов агропромисловий комплекс не може розглядатися як ізольований об'єкт регулювання, оскільки його розвиток безпосередньо залежить від загального стану національної економіки, бюджетних можливостей держави, інвестиційного середовища та ефективності економічної політики в цілому.

Висновки

Державне фінансове регулювання розвитку агропромислового комплексу доцільно розгляда-

ти як складову системи державного регулювання економіки, зміст якої визначається насамперед сукупністю фінансових інструментів та особливостями їх використання. На відміну від підходів, що акцентують увагу на об'єктах регуляторного впливу, інструментальний підхід дозволяє комплексно дослідити механізми реалізації державної політики через бюджетні, податкові, кредитні, інвестиційні, страхові та боргові важелі. Узагальнення наукових підходів дало змогу сформулювати авторське бачення місця державного фінансового регулювання в системі державного регулювання економіки та систематизувати основні групи інструментів, які використовуються для досягнення стратегічних цілей розвитку агропромислового комплексу.

Ефективність державного фінансового регулювання агропромислового комплексу залежить не лише від обсягів залучених ресурсів чи окремих механізмів підтримки, а й від їх узгодженості із стратегічними орієнтирами розвитку галузі, принципами аграрної політики та сучасними викликами економічного середовища. Пріоритетного значення набувають підтримка конкурентоспроможності, стимулювання інвестиційної активності, розвиток систем управління ризиками, екологізація виробництва та розширення доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів. Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності окремих інструментів державного фінансового регулювання агропромислового комплексу та розробленням механізмів їх адаптації до потреб післявоєнного відновлення й європейської інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Глухов В. В. Фінансове забезпечення відновлення і розвитку АПК України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 157–166. DOI: <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-157-166>
2. Чугунов І. Я., Павелко А. В., Канєва Т. В. та ін. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2015. 376 с.
3. Бондаренко І. В. Державне фінансове регулювання агропромислового комплексу в сучасних умовах воєнного стану в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 6. С. 415–419. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.415>

4. Коновалов Р. І. Еволюція поглядів на державне регулювання розвитку галузей економіки пов'язаних з продовольством. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 37. С. 395–399. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/827/752>

5. 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

6. План для Ukraine Facility 2024–2027. 380 с. С. 280–302. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

7. Попова О. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року (перший публічний варіант проекту): відповідність вимогам САП ЄС. Економіка України. 2024. Том 67 № 6 (751). С. 49–70. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.06.049>

8. Ткачук В., Лисак В. Державне регулювання агропромисловим сектором економіки на регіональному рівні. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-161>

9. Бойко І. В. Державне фінансове регулювання як фактор конкурентоспроможності переробної промисловості України. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5 (287). С. 214–223. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_lgor-Boyko-214-223.pdf

10. Замроз М., Стойко А., Максимець Ю. Державне регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану. Формування ринкової економіки в Україні. 2025. № 54. С. 120–128. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5407>

11. Шамрай В. Б. Фінансове забезпечення технічної модернізації агропромислового комплексу України. Формування ринкових відносин в Україні. 2026. № 3 (298). С. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.66416/2522-1620.3.2026.127-138>

12. Direct payments. Fact Sheets on the European Union. European Parliament. 2025. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/109/first-pillar-of-the-common-agricultural-policy-cap--ii-direct-payments-to-farmers>

13. Crop Insurance at a Glance. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. URL: <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-->

[management/risk-management/crop-insurance-at-a-glance](https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices--management/risk-management/crop-insurance-at-a-glance)

14. Chen J., Fang D., Chen B., Wang S. Can premium subsidies for agricultural insurance promote risk protection on natural disasters? Evidence from China. Environmental Impact Assessment Review. 2024. Vol. 108. Article 107615. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2024.107615>

15. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. Developments in Agricultural Policies and Support by Country. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/developments-in-agricultural-policies-and-support-by-country_411a0245.html

16. FAO. Financing food for a better future. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. URL: <https://www.donorplatform.org/post/fao-financing-food-for-a-better-future/>

17. Бондаренко І. В. Напрями удосконалення державного фінансового регулювання агропромислового комплексу в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-17>

References:

1. Hlukhov, V. V. (2024). Finansove zabezpechenia vidnovlennia i rozvytku APK Ukrainy. Aktualni problemy ekonomiky, 12(282), 157–166. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-157-166> (in Ukrainian).

2. Chuhunov, I. Ya., Pavelko, A. V., Kanieva, T. V., et al. (2015). Derzhavne finansove rehulivannia ekonomichnykh peretvoren: monohrafiia. A. A. Mazarak (Ed.). Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet (in Ukrainian).

3. Bondarenko, I. V. (2026). Derzhavne finansove rehulivannia ahropromysloвого комплексу в сучасних умовах воєнного стану в Україні: problemy ta napriamy yikh vyrishennia. Investytsii: praktyka ta dosvid, (6), 415–419. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.415> (in Ukrainian).

4. Konovalov, R. I. (2023). Evoliutsiia pohliadiv na derzhavne rehulivannia rozvytku haluzei ekonomiky poviazanykh z prodovolstvom. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna, (37), 395–399. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/827/752> (in Ukrainian).

5. 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).

6. Plan dlia Ukraine Facility 2024–2027. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

7. Popova, O. (2024). Stratehiia rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini do 2030 roku (pershyi publichnyi variant proiektu): vidpovidnist vymoham SAP YeS. *Ekonomika Ukrainy*, 67(6(751)), 49–70. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.06.049> (in Ukrainian).

8. Tkachuk, V., & Lysak, V. (2025). Derzhavne rehuliuвання ahropromyslovym sektorom ekonomiky na rehionalnomu rivni. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-161> (in Ukrainian).

9. Boiko, I. V. (2025). Derzhavne finansove rehuliuвання yak faktor konkurentospromozhnosti pererobnoi promyslovosti Ukrainy. *Aktualni problemy ekonomiky*, 5(287), 214–223. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Igor-Boiko-214-223.pdf (in Ukrainian).

10. Zamroz, M., Stoiko, A., & Maksymets, Yu. (2025). Derzhavne rehuliuвання ahrarynoho sektoru v umovakh voiennoho stanu. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*, (54), 120–128. <https://doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5407> (in Ukrainian).

11. Shamrai, V. B. (2026). Finansove zabezpechennia tekhnichnoi modernizatsii ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 3(298), 127–138. <https://doi.org/10.66416/2522-1620.3.2026.127-138> (in Ukrainian).

12. Direct payments. Fact Sheets on the European Union. European Parliament. (2025). Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/109/first-pillar-of-the-common-agricultural-policy-cap-ii-direct-payments-to-farmers>

13. Crop insurance at a glance. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. Retrieved

from <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/risk-management/crop-insurance-at-a-glance>

14. Chen, J., Fang, D., Chen, B., & Wang, S. (2024). Can premium subsidies for agricultural insurance promote risk protection on natural disasters? Evidence from China. *Environmental Impact Assessment Review*, 108, Article 107615. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2024.107615>

15. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. Developments in Agricultural Policies and Support by Country. OECD. (2025). Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/developments-in-agricultural-policies-and-support-by-country_411a0245.html

16. FAO. (2024). Financing food for a better future. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved from <https://www.donorplatform.org/post/fao-financing-food-for-a-better-future/>

17. Bondarenko, I. V. (2025). Napriamy udoskonalennia derzhavnoho finansovoho rehuliuвання ahropromyslovoho kompleksu v Ukraini. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-17> (in Ukrainian).

Дані про автора

Глухов Володимир Володимирович,

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4936-1858>
e-mail: vhlukhov@ukr.net

Data about the author

Volodymyr Hlukhov,

PhD student, State Research Institute for Information and Economic Modeling

e-mail: vhlukhov@ukr.net

Надходження статті до редакції 08.05.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану

Актуальність теми дослідження. Стаття присвячена дослідженню питань удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану.

Мета статті. Проаналізовано вплив повномасштабного воєнного конфлікту на систему управління персоналом, розкрито сутність і структуру мотиваційного менеджменту в кризових умовах.

Завдання дослідження. Розглянуто основні теоретичні підходи до мотивації праці та визначено їх обмеження в нестандартних умовах господарювання. Виявлено ключові виклики, що постають перед підприємствами у сфері збереження людського капіталу під час війни.

Основні результати дослідження. Обґрунтовано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, психологічної підтримки, розвитку корпоративної культури та забезпечення гнучкості організації праці.

Висновки. Підкреслено стратегічне значення ефективної мотиваційної системи для збереження конкурентоспроможності підприємства та його підготовки до післявоєнного відновлення.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, воєнний стан, управління персоналом, нематеріальна мотивація, людський капітал, корпоративна культура, психологічна підтримка.

OLGA KYRYCHENKO

VIKTORIA KALUTSKA

Improving motivational management at an enterprise under martial law

Relevance of the research topic. The article examines the issues of improving motivational management at an enterprise under martial law conditions. It analyses the impact of full-scale military conflict on the human resource management system and reveals the essence and structure of motivational management in crisis conditions.

The purpose of the article. The main theoretical approaches to labour motivation — including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, McClelland's theory of needs, and Vroom's expectancy theory — are reviewed, and their limitations in non-standard economic conditions are identified.

The objectives of the study. The article outlines the key challenges that enterprises face in the area of preserving human capital during wartime: personnel reduction due to mobilisation and migration, limited financial resources, psychological exhaustion of staff, disruption of logistics chains, and the need for rapid adaptation of management decisions. A set of practical measures for improving the material and non-material motivation of personnel is substantiated, including ensuring physical and psychological safety of employees, developing a culture of mutual support, organising psychological assistance, introducing flexible forms of work organisation, maintaining transparent communication, and implementing differentiated approaches to employee incentives.

Main research findings. The strategic importance of effective leadership in forming a motivational climate within a team is emphasised. The role of social responsibility of business, digital transformation of personnel management, and investment in professional development of employees as long-term motivational factors is highlighted. The necessity of forming a personnel reserve, adapting performance evaluation criteria to wartime conditions, and monitoring the level of staff satisfaction is substantiated.

Conclusions are drawn regarding the systemic nature of motivational management improvement under martial law, its orientation towards the human dimension of management, and its significance not only for current operational stability but also for preparing the enterprise for post-war recovery and sustainable economic development.

Keywords: *motivational management, martial law, human resource management, non-material motivation, human capital, corporate culture, psychological support.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво змінила умови функціонування вітчизняних підприємств, спричинивши глибокі соціально-економічні трансформації та значне підвищення рівня невизначеності. У цих умовах забезпечення ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки людський капітал залишається головним ресурсом організації та ключовим чинником її стійкості. Водночас традиційні підходи до мотиваційного менеджменту виявляються недостатньо адаптованими до кризових реалій воєнного часу, а їх механічне застосування не дає очікуваного ефекту. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі мотиваційного менеджменту й пошуку нових інструментів та методів стимулювання персоналу з урахуванням специфіки воєнного стану. Розв'язання цієї проблеми має як науково-теоретичне, так і важливе практичне значення для забезпечення операційної стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотиваційного менеджменту перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Класичні теорії мотивації праці (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум) сформулювали методологічне підґрунтя для вивчення трудової поведінки персоналу. Серед сучасних досліджень, присвячених питанням управління персоналом в умовах кризи та воєнного стану, вагомий внесок зробили Л. О. Лігоненко [2], яка розглянула особливості антикризового управління персоналом в умовах воєнного стану; В. М. Шаповал та О. С. Гончаренко [3], котрі дослідили трансформацію системи управління персоналом у воєнній економіці; О. М. Борисюк та А. І. Клюка [7], які проаналізували мотивацію персоналу як фактор підвищення ефективності управління під час війни; О. В. Коляко [8], яка вивчила тенденції та ефективність системи мотивації в умовах воєнного стану; У. Савків та Г. Сидор [9], які дослідили управління людськими ресурсами в контексті ризиків, спричинених війною; К. Б. Козак, Н. М. Корсікова та Ю. О. Петренко [10], котрі розглянули управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Разом із тим питання комплексного удосконалення мотиваційного менеджменту з ура-

хуванням усіх аспектів воєнного часу — від психологічної підтримки до цифровізації управління та підготовки до повоєнного відновлення — потребує подальшого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану з урахуванням нових викликів і потреб персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним напрямом сучасних наукових досліджень і практики управління. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування українських підприємств, спричинивши глибокі соціально-економічні трансформації, підвищений рівень невизначеності та значні ризики для бізнесу. За таких обставин особливого значення набуває питання збереження людського капіталу, підтримання працездатності колективу та забезпечення стабільності виробничих процесів. Саме мотиваційний менеджмент виступає одним із ключових інструментів адаптації підприємства до кризових умов.

Мотивація є внутрішньою рушійною силою діяльності працівника, що спонукає його до активної, результативної та відповідальної праці. Вона визначає рівень зацікавленості персоналу в досягненні цілей підприємства, впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, ініціативність і професійний розвиток. У системі управління персоналом мотиваційний менеджмент розглядається як сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування стійких трудових стимулів і узгодження інтересів працівників та роботодавця.

Теоретичні основи мотивації праці були закладені в працях багатьох науковців. Важливе значення має теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, відповідно до якої потреби людини розташовані у певній послідовності: від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Спочатку людина прагне задовільнити нижчі потреби, а вже потім поступово переходить до вищих прагнень. Перші чотири зазвичай називають потребами дефіциту, оскільки ступінь їх задоволення має межу, а п'ята може бути безмежною і за-

лежить від можливостей та прагнення людини до росту в житті як особистості. Теорія А. Маслоу припускає, що схильність людей до роботи пов'язана з численністю їхніх потреб [1]. Отже, для того, щоб змотивувати працівника, керівник повинен надати йому можливість задовольнити потреби, одночасно забезпечуючи досягнення цілей організації. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга розмежовує гігієнічні фактори та мотиваційні чинники, підкреслюючи, що лише наявність умов праці не забезпечує високої результативності без внутрішньої зацікавленості. До гігієнічних факторів належать рівень заробітної плати, умови праці, міжособистісні відносини в колективі, політика підприємства та рівень контролю з боку керівництва. Їх відсутність або недостатній рівень викликає незадоволення працівників, проте навіть їх повне забезпечення не гарантує зростання продуктивності праці. Вони лише створюють базове середовище, у якому працівник може ефективно виконувати свої обов'язки [1]. Теорія потреб Девіда МакКлелланда акцентує увагу на прагненні до досягнень, влади та причетності. Теорія очікувань Віктора Врума обґрунтовує залежність мотивації від очікуваного результату та цінності винагороди. Вона ґрунтується на очікуванні появи якоїсь події. Виділяють такі типи очікувань: «затрата праці — результат», «результат — винагорода», «винагорода — задоволення». Щоб прийняти рішення про те, які зусилля витратити та що робити, людина повинна розуміти, що вона отримає, коли успішно виконає роботу, чому їй це потрібно і яка винагорода буде для неї найціннішою.

Проте більшість класичних теорій розроблялися в умовах відносної економічної стабільності. Воєнний стан істотно трансформує ієрархію потреб працівників. Якщо в мирний час важливими є самореалізація, кар'єрне зростання та матеріальне стимулювання, то в умовах війни на перший план виходять безпека, стабільність, соціальна підтримка та психологічна захищеність.

Воєнний стан впливає на підприємства комплексно. Значна частина бізнесу була змушена релокувати виробництва до безпечніших регіонів, скорочувати обсяги діяльності або змінювати профіль роботи. Порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, зменшення платоспроможного попиту та нестабільність фінансових потоків створюють додаткові труднощі. Одночасно під-

приємства стикаються з кадровими проблемами: мобілізація працівників, внутрішня та зовнішня міграція, психологічне виснаження персоналу [2].

За таких умов традиційні методи матеріального стимулювання часто стають обмеженими через скорочення фінансових ресурсів. Водночас саме людський фактор залишається визначальним у забезпеченні стійкості підприємства. Тому удосконалення мотиваційного менеджменту повинно ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, посиленні соціальної складової та впровадженні гнучких управлінських підходів.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційного менеджменту є забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників. Облаштування укриттів, розробка чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог, можливість дистанційної роботи або гнучкого графіка формують у працівників відчуття турботи з боку роботодавця. Це підвищує рівень довіри до керівництва та сприяє збереженню лояльності персоналу [3].

Важливу роль відіграє розвиток нематеріальної мотивації. В умовах фінансових обмежень ефективними інструментами стають публічне визнання досягнень, подяки, корпоративні заходи підтримки, залучення працівників до прийняття рішень, створення атмосфери партнерства. Працівники повинні відчувати свою значущість і причетність до спільної справи. Особливої ваги набуває формування корпоративної культури взаємодопомоги та солідарності [3].

Психологічна підтримка персоналу є ще одним важливим елементом удосконалення системи мотиваційного менеджменту. Тривалий стрес, постійна тривожність і невизначеність негативно впливають на працездатність. Організація консультацій із психологами, тренінгів зі стресостійкості, командних зустрічей для обговорення проблем сприяє зниженню рівня емоційного вигорання та підвищенню згуртованості колективу.

Гнучкість у сфері організації праці також є важливим чинником мотивації. Запровадження дистанційної або змішаної форми роботи, індивідуальних графіків, часткової зайнятості дозволяє враховувати особисті обставини працівників, особливо внутрішньо переміщених осіб або працівників із сімейними зобов'язаннями. Такий підхід сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємства [4].

Не менш значущою є прозора та відкрита комунікація. В умовах воєнного стану невизначеність

породжує чутки та знижує рівень довіри. Регулярне інформування працівників про фінансовий стан підприємства, перспективи розвитку, можливі ризики та управлінські рішення сприяє формуванню стабільного психологічного клімату. Відкрита комунікація допомагає мінімізувати конфлікти та підвищити відповідальність персоналу.

Соціальна відповідальність підприємства також може виступати потужним мотиваційним чинником. Участь компанії у волонтерських ініціативах, підтримка Збройних Сил України, допомога працівникам у складних життєвих ситуаціях формують відчуття єдності та спільної місії [5]. Працівники пишаються приналежністю до соціально відповідальної організації, що підвищує їхню внутрішню мотивацію.

Інвестування у професійний розвиток персоналу навіть у кризових умовах є стратегічно важливим. Онлайн-курси, внутрішні тренінги, програми перекваліфікації сприяють підвищенню компетентності працівників і формують у них впевненість у майбутньому. Можливість професійного зростання виступає довгостроковим мотиваційним стимулом.

Удосконалена система мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану повинна бути адаптивною та комплексною. Вона має поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними, враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечувати безпеку, підтримку та прозору комунікацію. Особливо важливо здійснювати постійний моніторинг рівня задоволеності персоналу та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [6].

Таким чином, воєнний стан змінює підходи до управління персоналом і потребує переосмислення ролі мотиваційного менеджменту. Якщо в мирний час основний акцент робився на підвищенні економічної ефективності, то в умовах війни першочерговим завданням стає збереження людського капіталу та підтримання соціальної стабільності колективу. Ефективна мотиваційна система стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й засобом забезпечення стійкості підприємства та його здатності до відновлення в післявоєнний період.

Додатково слід зазначити, що в умовах воєнного стану підприємства змушені працювати в режимі постійної адаптації до зовнішніх змін. Це означає, що система мотиваційного менеджменту не може залишатися статичною, вона повин-

на постійно переглядатися та вдосконалюватися відповідно до нових викликів. Одним із ключових принципів такої системи має стати принцип гнучкості, який передбачає швидке коригування мотиваційних інструментів залежно від фінансових можливостей підприємства та актуальних потреб персоналу [6].

Важливим аспектом удосконалення мотиваційного менеджменту є впровадження диференційованого підходу до стимулювання працівників. У період війни колектив підприємства стає неоднорідним за рівнем психологічного стану, матеріального забезпечення та життєвих обставин. Частина працівників може перебувати в зоні підвищеного ризику, інші — поєднувати роботу з волонтерською діяльністю або мати родичів у зоні бойових дій. Тому універсальні методи стимулювання не завжди є ефективними. Керівництво повинно враховувати індивідуальні потреби працівників, застосовуючи персоналізовані інструменти підтримки.

Особливої уваги заслуговує роль лідерства в системі мотиваційного менеджменту. У кризових умовах значення особистості керівника суттєво зростає. Лідер повинен не лише координувати робочі процеси, а й виступати моральною опорою для колективу. Його здатність демонструвати впевненість, емпатію, відкритість і готовність до діалогу безпосередньо впливає на мотиваційний клімат у колективі [7]. Формування довіри між керівником і підлеглими сприяє підвищенню згуртованості команди та зміцненню корпоративної культури.

Удосконалення мотиваційного менеджменту також передбачає перегляд системи оцінювання результатів праці. В умовах воєнного стану традиційні показники ефективності можуть втрачати актуальність через зовнішні обмеження. Тому доцільним є впровадження адаптованих критеріїв оцінювання, які враховують складність ситуації, додаткове навантаження та нестандартні умови виконання завдань. Такий підхід дозволяє уникнути демотивації працівників і забезпечити справедливість у винагородженні.

Необхідно також звернути увагу на формування внутрішньої мотивації персоналу. Зовнішні стимули, зокрема фінансові, можуть бути обмеженими, однак внутрішня зацікавленість у роботі, відчуття значущості власного внеску та усвідомлення соціальної користі діяльності підприємства здатні підтримувати високий рівень продуктивності. У цьому контексті важливим є донесення

до працівників стратегічних цілей компанії, пояснення її ролі в економічній стійкості держави та підтримці суспільства [7].

Суттєвим напрямом удосконалення є розвиток командної роботи. Колективна взаємодія сприяє взаємній підтримці, обміну досвідом та швидшому вирішенню виробничих проблем. В умовах стресу саме команда може стати джерелом психологічної стабільності для працівника. Тому доцільним є впровадження спільних проектів, групових форм прийняття рішень, регулярних нарад і командних обговорень.

Не можна оминати питання цифровізації управління персоналом. Воєнний стан прискорив процеси переходу до дистанційної роботи та використання цифрових платформ для комунікації. Сучасні інформаційні технології дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів, організувати онлайн-навчання, проводити моніторинг результатів діяльності та підтримувати постійний зв'язок із працівниками. Використання цифрових інструментів підвищує оперативність управлінських рішень і сприяє ефективнішій координації роботи [8].

У процесі вдосконалення мотиваційного менеджменту важливо враховувати довгострокову перспективу. Підприємства повинні не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати основу для післявоєнного розвитку. Збереження кваліфікованих кадрів, інвестування в їхній розвиток та підтримання позитивного морально-психологічного клімату створюють передумови для швидкого відновлення економічної активності після завершення воєнного стану.

Окремої уваги потребує питання соціальних гарантій. Навіть за умов обмежених ресурсів підприємство може запроваджувати додаткові заходи підтримки: часткову компенсацію витрат на проживання для релокованих працівників, матеріальну допомогу в екстрених випадках, медичне страхування або гнучкі умови надання відпусток. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності персоналу та формують позитивний імідж роботодавця [8].

Ефективне удосконалення мотиваційного менеджменту неможливе без постійного аналізу його результативності. Доцільним є проведення опитувань щодо рівня задоволеності працівників, аналіз причин звільнень, оцінка продуктивності праці та морально-психологічного клімату в колективі. На основі отриманих даних керівництво

може коригувати мотиваційну політику та впроваджувати нові інструменти стимулювання.

Удосконалення мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану має системний характер і охоплює всі рівні управління підприємством. Воно передбачає не лише зміну форм і методів стимулювання, а й трансформацію управлінської філософії, орієнтованої на людину як головний ресурс організації. Комплексний підхід до мотивації дозволяє підприємству зберегти кадровий потенціал, підтримати стабільність діяльності та забезпечити основу для сталого розвитку в майбутньому.

Таким чином, сучасні реалії воєнного часу вимагають від підприємств глибокого переосмислення ролі мотиваційного менеджменту. Його удосконалення стає не лише інструментом підвищення ефективності праці, а й важливою умовою соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення внутрішньої єдності колективу та формування економічної стійкості держави загалом.

Варто також розглянути організаційно-економічний механізм удосконалення мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану. Такий механізм має включати чітке визначення стратегічних цілей підприємства, аналіз внутрішнього кадрового потенціалу, оцінку зовнішніх ризиків і формування системи стимулів, що відповідають сучасним викликам. В умовах нестабільності особливо важливо забезпечити узгодженість між довгостроковими цілями підприємства та короткостроковими антикризовими заходами [9].

Одним із ключових елементів організаційного механізму є кадрове планування. Підприємства повинні здійснювати прогнозування потреб у персоналі з урахуванням можливих мобілізаційних процесів, міграції працівників та змін у структурі виробництва. Водночас необхідно створювати резерв кадрів, розвивати систему внутрішнього наставництва та передавання досвіду, що дозволить мінімізувати ризики втрати ключових фахівців.

В умовах воєнного стану підвищується значення антикризового управління персоналом. Воно передбачає швидке прийняття управлінських рішень, оптимізацію витрат на оплату праці без критичного зниження рівня життя працівників, а також запровадження тимчасових форм зайнятості. При цьому важливо зберігати баланс між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю роботодавця. Надмірне скорочення витрат на персонал може призвести до втрати

кваліфікованих кадрів і зниження довгострокової конкурентоспроможності підприємства [9].

Окрему роль у системі мотиваційного менеджменту відіграє корпоративна культура. У кризових умовах вона стає об'єднавчим чинником, що формує спільні цінності, норми поведінки та стратегічне бачення розвитку. Підприємства, які мають сформовану культуру взаємопідтримки, довіри та відкритості, легше адаптуються до змін і демонструють вищий рівень стійкості. Тому важливим завданням керівництва є підтримання позитивного морально-психологічного клімату та зміцнення командного духу.

Значної уваги потребує також питання матеріальної мотивації в умовах обмежених ресурсів. Підприємства можуть використовувати альтернативні форми винагороди: гнучкі бонусні програми, відстрочені виплати, часткову участь працівників у прибутку після стабілізації фінансового стану. Ефективним інструментом може стати система немонетарних заохочень, таких як додаткові вихідні дні, можливість професійного навчання за рахунок підприємства, внутрішнє просування по службі [9]. Навіть символічні винагороди за досягнення здатні підтримувати мотивацію за умови їх справедливого та прозорого розподілу.

У контексті воєнного стану важливим стає формування культури відповідальності та самодисципліни. Через часті повітряні тривоги, перебої з електропостачанням чи інтернет-зв'язком виробничий процес може перериватися. У таких умовах працівники повинні бути готовими до оперативного відновлення роботи, ефективного використання робочого часу та взаємозамінності. Розвиток багатофункціональності персоналу, підвищення рівня кваліфікації та універсальності працівників сприяє підвищенню стійкості підприємства [10].

Суттєвим напрямом удосконалення мотиваційного менеджменту є інтеграція принципів соціального партнерства. Співпраця між адміністрацією підприємства та трудовим колективом повинна базуватися на відкритому діалозі, узгодженні інтересів і взаємній відповідальності. Колективні обговорення змін у системі оплати праці, графіках роботи або соціальних гарантіях сприяють підвищенню довіри та зниженню соціальної напруги.

Крім того, необхідно враховувати гендерні та соціальні аспекти мотивації. У період війни значна частина чоловіків може бути мобілізована, що змінює структуру трудового колективу. Зро-

стає роль жінок у виробничих процесах, управлінні та прийнятті рішень. Це вимагає створення рівних умов праці, гнучких графіків для працівників із дітьми та забезпечення недискримінаційної політики на підприємстві.

Важливим є також формування стратегії відновлення після завершення воєнного стану. Мотиваційний менеджмент має бути спрямований не лише на підтримку поточної діяльності, а й на підготовку до масштабування виробництва, розширення ринків збуту та впровадження інновацій. Підприємства, які вже під час війни інвестують у людський капітал, матимуть конкурентні переваги у післявоєнний період [10].

З економічної точки зору, ефективна мотиваційна система дозволяє підвищити продуктивність праці навіть за умов скорочених ресурсів. Дослідження управлінської практики свідчать, що мотивований персонал демонструє вищу відданість організації, меншу схильність до звільнення та більшу готовність працювати в умовах невизначеності [10]. Таким чином, інвестиції у мотиваційний менеджмент мають довгостроковий економічний ефект.

Отже, удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану є стратегічною необхідністю. Комплексний підхід до стимулювання працівників, орієнтація на їхню безпеку, підтримку та професійний розвиток забезпечують стабільність функціонування підприємства, збереження конкурентоспроможності та формування основ для подальшого економічного зростання.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. По-перше, воєнний стан кардинально змінює умови функціонування підприємств і вимагає переосмислення традиційних підходів до мотиваційного менеджменту, зміщуючи акцент із суто економічної ефективності до збереження людського капіталу та забезпечення соціальної стабільності. По-друге, класичні теорії мотивації зберігають методологічне значення, однак потребують адаптації до специфіки кризових умов: ієрархія потреб трансформується, а на першочергове місце виходять безпека, психологічна захищеність і соціальна підтримка. По-третє, ефективне удосконалення мотиваційного менеджменту має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, гнучкості в організації праці, прозорій комунікації, психологічній підтрим-

ці персоналу та розвитку корпоративної культури взаємодопомоги. По-четверте, важливими напрямками є диференційований підхід до мотивації, посилення ролі лідерства, адаптація критеріїв оцінювання результатів праці та активне впровадження цифрових інструментів управління. По-п'яте, перспективним завданням є формування мотиваційної системи, орієнтованої не лише на збереження поточної стабільності, а й на підготовку підприємства до повоєнного відновлення та сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці конкретних механізмів і показників оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту для різних типів підприємств в умовах воєнної економіки.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Н. В., Петренко А. О. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник мотивації персоналу в умовах війни. Інфраструктура ринку. 2023. № 69. С. 88–94.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2022. № 180. С. 95–101. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (дата звернення: 24.05.2026).
3. Шаповал В. М., Гончаренко О. С. Трансформація системи управління персоналом в умовах воєнної економіки. Економіка і організація управління. 2023. № 4 (52). С. 72–80.
4. Мотивація персоналу підприємства. Наукові конференції. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення: 24.05.2026).
5. Мотивація: теоретичні основи. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (дата звернення: 24.05.2026).
6. Why is Motivation important in the Workplace? Aspire Training Team. URL: <http://surl.li/untlc> (дата звернення: 24.05.2026).
7. Борисюк О. М., Ключа А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна). 2022.
8. Коляко О. В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06> (дата звернення: 24.05.2026).
9. Савків У., Сидор Г. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine.

Scientific Bulletin of Ivano–Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics & Management in the Oil & Gas Industry). 2023. № 2. С. 77–84. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84) (дата звернення: 24.05.2026).

10. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> (дата звернення: 24.05.2026).

11. Драган О. І., Болотіна І. М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55 (дата звернення: 24.05.2026).

References:

1. Kovalenko, N. V., & Petrenko, A. O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak chynnyk motyvatsii personalu v umovakh viiny [Social responsibility of business as a factor of personnel motivation in wartime]. Infrastruktura rynku, 69, 88–94.
2. Lihonenko, L. O. (2022). Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis personnel management of enterprises under martial law]. Ekonomichniy prostir, 180, 95–101. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (accessed May 25, 2026).
3. Shapoval, V. M., & Honcharenko, O. S. (2023). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoi ekonomiky [Transformation of the personnel management system in a war economy]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 4(52), 72–80.
4. Motyvatsiia personalu pidpriemstva [Motivation of enterprise personnel]. Naukovi konferentsii. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (accessed May 25, 2026).
5. Motyvatsiia: teoretychni osnovy [Motivation: theoretical foundations]. Osvita.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (accessed May 25, 2026).
6. Why is Motivation important in the Workplace? Aspire Training Team. URL: <http://surl.li/untlc> (accessed May 25, 2026).
7. Borysiuk, O. M., & Kliuka, A. I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v umovakh viiny [Personnel motivation as a factor of management system efficiency under wartime]. Naukovi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia psykholohichna).

8. Koliako, O. V. (2025). Tendentsii ta efektyvnist systemy motivatsii personalu v umovakh voiennoho stanu [Trends and effectiveness of the personnel motivation system under martial law]. Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06> (accessed May 25, 2026).

9. Savkiv, U., & Sydor, H. (2023). Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics & Management in the Oil & Gas Industry), 2, 77–84. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84) (accessed May 25, 2026).

10. Kozak, K. B., Korsikova, N. M., & Petrenko, Yu. O. (2022). Upravlinnia motivatsiiei personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu [Personnel motivation management in the context of post-pandemic and martial law]. Food Industry Economics, 14(4). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> (accessed May 25, 2026).

11. Drahan, O. I., & Bolotina, I. M. (2022). Osoblyvosti motivatsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Features of motivational management at food industry enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55 (accessed May 25, 2026).

Дані про авторів

Кириченко Ольга Миколаївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-наукового інституту економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>

e-mail: monbisk@gmail.com

Калуцька Вікторія Юрївна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій, Україна

e-mail: monbisk@gmail.com

Data about the authors

Olga Kyrychenko,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies

e-mail: monbisk@gmail.com

Viktoria Kalutska,

First (bachelor's) level higher education student, National University of Food Technologies, Ukraine

e-mail: monbisk@gmail.com

Надходження статті до редакції 07.05.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Стратегічні напрями використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії

Предметом дослідження є теоретико–методичні та прикладні аспекти стратегічного використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового забезпечення їх інноваційного, інвестиційного та виробничого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємств будівельної індустрії; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між фінансовими ресурсами та напрямками розвитку підприємств; структурно–логічний метод – для формування стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів; порівняльний аналіз – для оцінювання сучасних тенденцій фінансового забезпечення будівельної галузі; графічний метод – для візуалізації матеріалів; метод узагальнення – для формування висновків та практичних рекомендацій.

Результати роботи. У статті досліджено сучасні тенденції використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії та визначено ключові проблеми їх фінансового забезпечення в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано стратегічні напрями використання фінансових ресурсів, серед яких модернізація виробничо–технічної бази, впровадження інноваційних технологій, розвиток інвестиційної діяльності, цифровізація бізнес–процесів, підвищення енергоефективності, розвиток людського капіталу, управління фінансовими ризиками та забезпечення фінансової стійкості підприємств. Запропоновано комплексний підхід до формування системи фінансового забезпечення розвитку підприємств будівельної індустрії, що поєднує власні, залучені та позикові джерела фінансування з урахуванням стратегічних цілей розвитку.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами будівельної індустрії при розробленні фінансових стратегій і програм розвитку, органами державної влади під час формування політики підтримки будівельної галузі, фінансовими установами та інвесторами при оцінюванні перспектив інвестування у будівельні проєкти, а також у науково–дослідній та освітній діяльності.

Висновки. Доведено, що ефективне використання фінансових ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств будівельної індустрії. Реалізація стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів повинна бути орієнтована на модернізацію виробництва, активізацію інвестиційної діяльності, впровадження інновацій, цифрову трансформацію та підвищення фінансової стійкості підприємств. Запропоновані підходи сприятимуть зміцненню фінансового потенціалу будівельних підприємств, підвищенню ефективності використання капіталу, розширенню інвестиційних можливостей та забезпеченню сталого розвитку будівельної індустрії в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансові ресурси; будівельна індустрія; фінансова стратегія; фінансовий потенціал; інвестиційна діяльність; фінансове забезпечення; фінансова стійкість; інноваційний розвиток; цифрова трансформація; стратегічне управління.

UDC 658.15:005.21:69

ANDRII SHEVCHUK

Strategic directions for the use of financial resources in the development of construction companies

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of the strategic use of financial resources in the development of construction industry enterprises.

The aim of the research is to substantiate strategic directions for the use of financial resources in the development of construction industry enterprises and to develop recommendations for improving the effectiveness of financial support for their innovative, investment, and production development in the context of modern economic challenges.

Research methods. The study employs a combination of general scientific and specialized methods, including: methods of analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches to the management of financial resources in construction industry enterprises; a systems approach – to examine the interrelationships between financial resources and the directions of enterprise development; the structural–logical method – to formulate strategic directions for the use of financial resources; comparative analysis – to assess current trends in financial support for the construction industry; the graphical method – to visualize the data; and the generalization method – to draw conclusions and provide practical recommendations.

Results of the investigation. This article examines current trends in the use of financial resources for the development of construction industry enterprises and identifies key challenges in securing their financial support amid economic instability. Strategic directions for the use of financial resources are substantiated, including the modernization of the production and technical base, the introduction of innovative technologies, the development of investment activities, the digitalization of business processes, the improvement of energy efficiency, the development of human capital, financial risk management, and ensuring the financial stability of enterprises. A comprehensive approach to forming a system of financial support for the development of construction industry enterprises is proposed, combining equity, raised, and borrowed sources of financing while taking into account strategic development goals.

Scope of the results. The research results can be used by construction industry enterprises in developing financial strategies and development programs, by government authorities in formulating policies to support the construction sector, by financial institutions and investors in assessing the prospects of investing in construction projects, as well as in research and educational activities.

Conclusions. It has been demonstrated that the effective use of financial resources is one of the key factors in ensuring the competitiveness and long-term development of enterprises in the construction industry. The implementation of strategic directions for the use of financial resources should be focused on modernizing production, boosting investment activity, introducing innovations, digital transformation, and enhancing the financial stability of enterprises. The proposed approaches will contribute to strengthening the financial potential of construction enterprises, improving capital efficiency, expanding investment opportunities, and ensuring the sustainable development of the construction industry in the long term.

Keywords: financial resources; construction industry; financial strategy; financial potential; investment activity; financial support; financial stability; innovative development; digital transformation; strategic management.

Постановка проблеми. Будівельна індустрія є однією з ключових галузей національної економіки, яка забезпечує розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, створення робочих місць, залучення інвестицій і формування мультиплікативного ефекту для суміжних секторів господарства. Умови функціонування будівельних підприємств характеризуються високим рівнем капіталомісткості виробництва, значною залежністю від інвестиційних ресурсів, нестабільністю фінансового середовища, зростанням вартості матеріально-технічних ресурсів і необхідністю модернізації виробничих потужностей. За таких обставин фінансові ресурси виступають не лише

джерелом забезпечення поточної діяльності, а й важливим інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Так, особливої актуальності набуває необхідність визначення стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів, які дозволяють забезпечити комплексний розвиток підприємств будівельної індустрії через модернізацію виробничо-технологічної бази, впровадження інноваційних рішень, цифрову трансформацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу, підвищення енергоефективності та реалізацію екологічно орієнтованих про-

ектів. Водночас практика господарювання свідчить про наявність значних проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем інвестиційного забезпечення, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, неефективністю механізмів їх розподілу та відсутністю комплексного підходу до формування пріоритетів фінансування стратегічного розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії, визначення їх ключових пріоритетів та механізмів реалізації, що забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємств галузі, зміцнення їх конкурентних позицій і формування передумов для сталого економічного зростання в умовах післявоєнної відбудови України.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика стратегічного використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії є багатоаспектною, оскільки охоплює питання фінансової стратегії, інвестиційного забезпечення, управління ризиками, фінансового планування, фінансового контролінгу, правового регулювання та трансформації фінансових механізмів у кризових умовах. Аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідження у цій сфері доцільно систематизувати за кількома ключовими напрямками. Науковці Ажаман І. А. та Рибачук О. А. [1] розглядають сучасні підходи до формування фінансової стратегії будівельних компаній в умовах нестабільності зовнішнього середовища, акцентуючи увагу на необхідності стратегічної гнучкості, адаптивності та посилення фінансової стійкості підприємств. Винник К. С. [5; 6] досліджує особливості розроблення фінансової стратегії підприємств будівельної галузі та напрями підвищення ефективності управління їх фінансовими ресурсами, наголошуючи на важливості раціонального розподілу капіталу, оптимізації джерел фінансування та підвищення результативності фінансових рішень. Коваленко Є. С. [13] розкриває методичні засади оцінювання спроможності будівельних підприємств щодо ефективного використання фінансових ресурсів, що є важливим для формування системи фінансової діагностики та контролю результативності фінансового забезпечення розвитку.

Величко А. В. [2] аналізує сучасний стан фінансування будівництва в Україні, визначає ос-

новні тенденції та напрями активізації залучення інвестиційних ресурсів. Максютя А. [16] зосереджує увагу на використанні сучасних фінансових інструментів для залучення інвестицій у будівельну галузь, що має особливе значення в умовах потреби модернізації виробничої бази та відновлення інфраструктури. Євтушенко Ю. В. [8; 9] досліджує інституційне забезпечення трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва, а також формує концептуальні положення його оновлення в умовах нестабільності. Дослідник Іванисько Н. М. [10] розглядає систему фінансового забезпечення житлового будівництва, акцентуючи увагу на необхідності узгодження джерел фінансування, інструментів державної підтримки та механізмів залучення приватного капіталу. Науковці Венецька М. В. [3] та Пінчук О. Г. [18] досліджують проблеми застосування правових механізмів фінансування житлового будівництва та аналізують державно-приватне партнерство як модель фінансування та реалізації будівельних проєктів, визначаючи його переваги, недоліки та потенціал для активізації інвестиційної діяльності.

Вчені Виговська Н. Г., Олійник О. В., Полчанов А. Ю. та Дячек С. М. [4] аналізують тенденції фінансово-господарської діяльності підприємств будівельної галузі України в умовах війни, підкреслюючи вплив безпекових, макроекономічних і ресурсних обмежень на фінансову результативність підприємств. Паранчук С. В., Червінська О. С., Попадинець Н. М. та Корначук О. Ю. [17] досліджують фінансові ресурси будівельних компаній у кризових умовах, акцентуючи увагу на проблемах дефіциту капіталу, зниження платоспроможності та необхідності антикризової фінансової адаптації. Кириченко С. О. та Кацевич М. М. [12] розглядають управління ризиками фінансової діяльності в будівельній галузі, що є необхідною складовою стратегічного управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності. Войтович В. А. та Чуприна Ю. А. [7] досліджують оптимізацію та контроль програми робіт у підсистемі фінансового менеджменту будівельної організації, що дозволяє посилити зв'язок між фінансовими ресурсами, виробничими процесами та результатами діяльності. Ратушний С. М. [22] обґрунтовує розвиток фінансового планування капітальних інвестицій будівельних підприємств на основі системи фінансового контролінгу. Дослідники Свічкар Н.

М. та Олініченко І. В. [23] розглядають підготовку внутрішньої інформації для аналізу та управління будівельними запасами в системі фінансового менеджменту, що має значення для оптимізації оборотного капіталу та підвищення ефективності використання ресурсів.

Окрему групу досліджень становлять наукові праці, у яких розкрито ширші аспекти фінансового потенціалу, фінансової реструктуризації, ризик-менеджменту та стратегічного фінансового управління підприємствами. Так, Комарецька П. В. [14] та Крахмальова Н. А. [15] досліджують формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства, що є методологічно важливим для розуміння фінансових можливостей розвитку суб'єктів господарювання. Вчені обґрунтовують роль фінансової реструктуризації підприємств як чинника зміцнення їх фінансового потенціалу. Значущими для дослідження є також праці авторських колективів, у яких розкрито питання фінансової стратегії, контролінгу та управління підприємствами в умовах цифровізації й смарт-економіки. Зокрема, Ложачевська О. та ін. [24] досліджують фінансову стратегію управління в умовах смарт-економіки, що є важливим для формування сучасних підходів до стратегічного фінансового управління, а Мазур Н. та ін. [25] розглядають удосконалення контролінгу у фінансовому менеджменті підприємств, що має прикладне значення для підвищення якості фінансового планування, моніторингу та прийняття управлінських рішень.

Отже, аналіз наукових досліджень свідчить, що наявні праці формують вагоме теоретико-методичне підґрунтя для вивчення фінансового забезпечення розвитку підприємств будівельної індустрії. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання комплексного обґрунтування стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів будівельних підприємств в умовах воєнної та післявоєнної трансформації, поєднання інвестиційних, кредитних, інноваційних, контролінгових і ризик-орієнтованих інструментів фінансового управління, що зумовлює необхідність подальшого дослідження стратегічних підходів до використання фінансових ресурсів як основи відновлення, модернізації та довгострокового розвитку підприємств будівельної індустрії.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток підприємств будівельної індустрії відбува-

ється в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, зростання вартості ресурсів, цифрової трансформації економіки та необхідності післявоєнного відновлення інфраструктури України. Будівельна галузь є однією з ключових складових національної економіки, оскільки забезпечує створення матеріальної бази для функціонування виробничої та соціальної сфери, сприяє розвитку суміжних видів економічної діяльності та формує значну частину внутрішнього попиту [1–4]. Фінансові ресурси підприємств будівельної індустрії являють собою сукупність власних, залучених і позикових коштів, що використовуються для фінансування поточної діяльності, інвестиційних проєктів, інноваційного розвитку, модернізації виробництва та реалізації стратегічних цілей [5–8]. В умовах післявоєнного відновлення економіки значення фінансових ресурсів суттєво зростає, оскільки саме вони забезпечують можливість відновлення виробничих потужностей, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ефективність використання фінансових ресурсів значною мірою залежить від правильного визначення стратегічних напрямів їх спрямування. Так, першочерговим напрямом використання фінансових ресурсів виступає модернізація виробничо-технологічної бази підприємств будівельної індустрії. Значна частина виробничих потужностей підприємств характеризується високим рівнем фізичного та морального зносу, що негативно впливає на продуктивність праці, якість продукції та рівень витрат. Інвестування фінансових ресурсів у придбання сучасного обладнання, автоматизованих виробничих ліній, енергоощадних технологій та цифрових систем управління виробництвом дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів і забезпечити зростання рентабельності діяльності.

Для узагальнення основних напрямів використання фінансових ресурсів доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.

Також, важливим стратегічним напрямом є фінансування інноваційної діяльності. Розвиток будівельної індустрії неможливий без впровадження інноваційних матеріалів, технологій та організаційних рішень. При чому важливого значення набувають технології інформаційного мо-

Таблиця 1. Стратегічні напрями використання фінансових ресурсів підприємств будівельної індустрії

Напрямок використання	Основні заходи	Очікуваний результат
Виробничо-технологічний розвиток	Модернізація обладнання, автоматизація виробництва.	Зростання продуктивності та зниження витрат.
Інноваційний розвиток	Впровадження ІМБ-технологій, цифрового проектування.	Підвищення якості продукції та конкурентоспроможності.
Розвиток людського капіталу	Навчання персоналу, підвищення кваліфікації.	Зростання ефективності праці.
Інвестиційна діяльність	Реалізація інвестиційних проєктів, розширення виробництва.	Збільшення ринкової частки та прибутковості.
Цифрова трансформація	ERP-системи, електронний документообіг.	Оптимізація управління та контролю.
Екологічна модернізація	Ресурсозбереження, альтернативна енергетика.	Відповідність ESG-вимогам та підвищення інвестиційної привабливості.

Джерело: систематизовано автором на основі [1–8].

делювання будівель (ІМБ), системи цифрового проектування, роботизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту для управління проєктами та прогнозування ризиків. Спрямування фінансових ресурсів на розвиток інновацій забезпечує скорочення витрат, підвищення якості будівельної продукції та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Не менш важливим напрямом є інвестування у розвиток людського капіталу, коли в умовах цифровізації економіки та технологічної модернізації підприємств зростають вимоги до професійних компетенцій працівників. Фінансові ресурси мають використовуватися для підвищення кваліфікації персоналу, розвитку цифрових навичок, впровадження систем безперервного навчання та підготовки фахівців нової генерації. Інвестиції у людський капітал сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню інноваційної активності та покращенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [9–14].

Одним із ключових стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів є розвиток інвестиційної діяльності підприємств. Інвестиції забезпечують створення нових виробничих потужностей, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту та диверсифікацію діяльності. Особливо актуальним є залучення інвестицій для реалізації проєктів післявоєнної відбудови житлової, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. У цьому контексті підприємства будівельної індустрії повинні активно використовувати механізми державно-приватного партнерства, міжнародні фінансові програми, грантові інструменти та кошти міжнародних фінансових організацій (табл. 2).

Стратегічним пріоритетом розвитку будівельних підприємств також виступає забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки. Частина фінансових ресурсів має спрямовуватися на формування резервних фондів, підтримання ліквідності, диверсифікацію джерел фінансування

Таблиця 2. Джерела фінансування стратегічного розвитку підприємств будівельної індустрії

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки
Власний капітал	Незалежність від кредиторів.	Обмеженість ресурсів.
Банківські кредити	Швидке залучення коштів.	Висока вартість обслуговування.
Інвестиції приватних інвесторів	Можливість реалізації масштабних проєктів.	Часткова втрата контролю над бізнесом.
Державно-приватне партнерство	Підтримка держави та розподіл ризиків.	Складність процедур реалізації.
Міжнародні гранти та фонди	Пільгові умови фінансування.	Високі вимоги до звітності.
Лізинг	Оновлення основних засобів без значних одноразових витрат.	Довгострокові фінансові зобов'язання.

Джерело: узагальнено автором на основі [9–14].

ня та управління фінансовими ризиками. В умовах нестабільного економічного середовища підприємства повинні забезпечувати достатній рівень фінансової гнучкості для оперативного реагування на зміни кон'юнктури ринку, інфляційні процеси та ризики реалізації інвестиційних проєктів. Особливої уваги потребує використання фінансових ресурсів для цифрової трансформації підприємств будівельної індустрії. Цифровізація охоплює автоматизацію бізнес-процесів, впровадження ERP-систем, використання технологій великих даних, хмарних сервісів, електронного документообігу та цифрових платформ управління проєктами, впровадження яких забезпечує підвищення прозорості діяльності, скорочення операційних витрат, покращення контролю за використанням ресурсів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Особливого значення набуває екологічна трансформація будівельної індустрії, яка зумовлює необхідність спрямування фінансових ресурсів на екологічну модернізацію виробництва. Мова йде про впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії, скорочення викидів вуглецю, переробку будівельних відходів та виробництво екологічно безпечних будівельних матеріалів. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та розширенню доступу до міжнародних джерел фінансування [15–19]. Важливим напрямом використання фінансових ресурсів є розвиток логістичної та виробничої інфраструктури. Ефективна логістика забезпечує своєчасне постачання сировини, оптимізацію транспортних витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. У післявоєнний період модернізація логістичних систем, складської інфраструк-

тури та транспортних комунікацій виступатиме одним із ключових чинників відновлення та розвитку підприємств будівельної індустрії.

З огляду на зростання рівня конкуренції особливого значення набуває використання фінансових ресурсів для розвитку маркетингової діяльності та просування продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Фінансування маркетингових досліджень, брендингу, цифрових комунікацій, участі у міжнародних виставках та галузевих форумах сприяє формуванню позитивного іміджу підприємств і розширенню ринків збуту [20–25]. Для оцінювання результативності використання фінансових ресурсів доцільно застосовувати систему ключових показників ефективності (табл. 3).

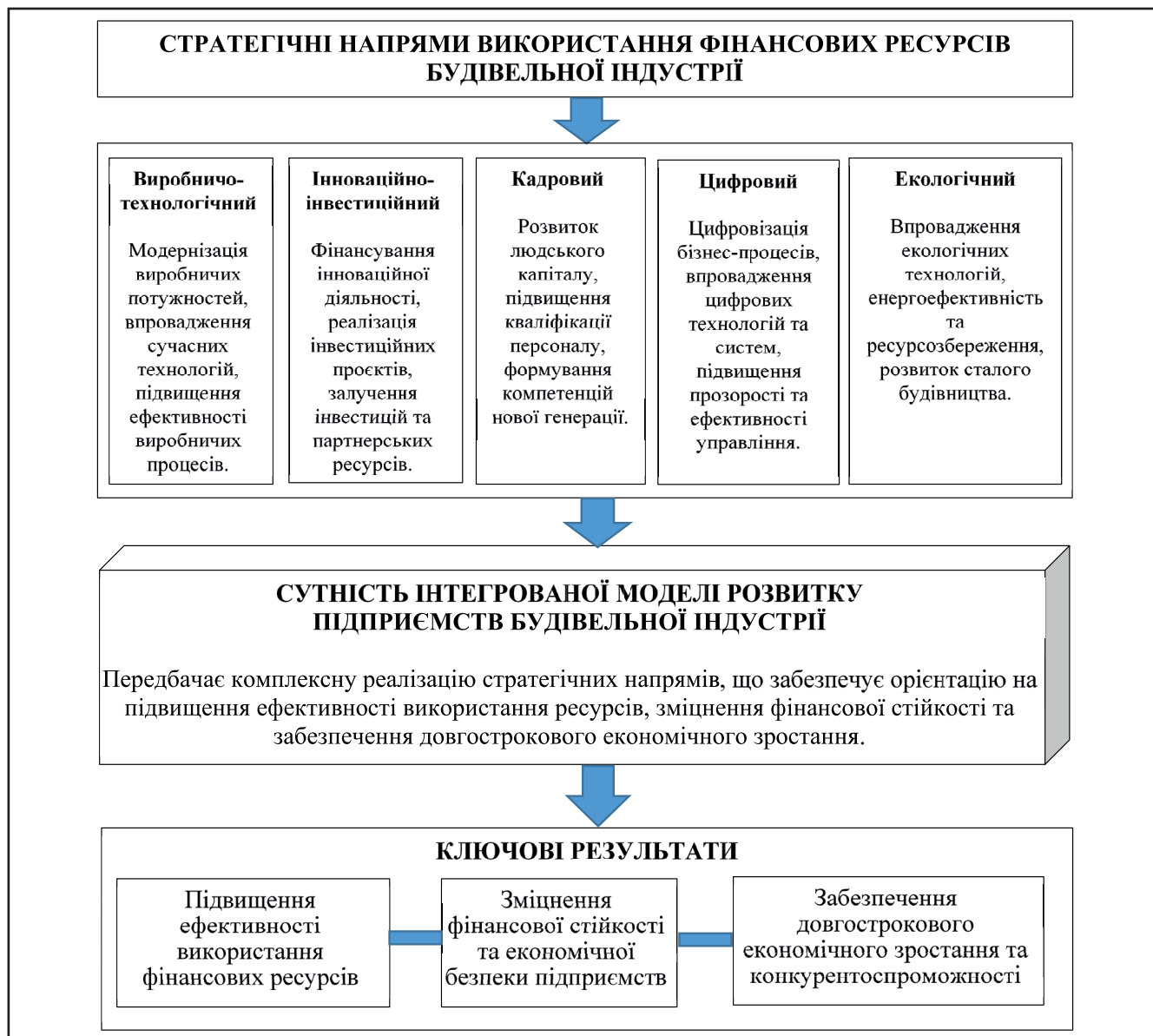
Таким чином, систематизація стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів дозволяє виокремити п'ять ключових блоків – виробничо-технологічний, інноваційно-інвестиційний, кадровий, цифровий та екологічний, комплексна реалізація яких забезпечує формування інтегрованої моделі розвитку підприємств будівельної індустрії, орієнтованої на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового економічного зростання (рис. 1).

У перспективі стратегічне використання фінансових ресурсів повинно ґрунтуватися на поєднанні принципів інноваційності, цифровізації, інвестиційної активності, екологічної відповідальності та фінансової безпеки. Саме така модель управління фінансовими ресурсами дозволить підприємствам будівельної індустрії успішно адаптуватися до сучасних викликів, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та стати одним із драйверів післявоєнного відновлення національної економіки України.

Таблиця 3. Показники оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів

Показник	Економічний зміст	Бажана тенденція
Рентабельність активів (ROA)	Ефективність використання активів підприємства.	Зростання
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Прибутковість вкладень власників.	Зростання
Коефіцієнт поточної ліквідності	Здатність погашати короткострокові зобов'язання.	Підтримання нормативного рівня
Частка інвестицій у розвиток	Рівень фінансування стратегічних проєктів.	Зростання
Продуктивність праці	Ефективність використання трудових ресурсів.	Зростання
Частка інноваційної продукції	Результативність інноваційної діяльності.	Зростання

Джерело: доповнено автором на основі [15–21].



Концептуальна схема інтегрованої моделі розвитку підприємств будівельної індустрії

Джерело: запропоновано автором.

Висновки

Досліджено стратегічні напрями використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії в умовах посилення конкурентного середовища, цифрової трансформації економіки та необхідності післявоєнного відновлення інфраструктури України. Встановлено, що ефективне управління фінансовими ресурсами виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств галузі, підвищення їх інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних викликів. Обґрунтовано, що стратегічне використання фінансових ресурсів повинно бути спрямоване не лише на підтримання поточ-

ної діяльності підприємств, а й на забезпечення їх довгострокового розвитку шляхом модернізації виробничо-технологічної бази, впровадження інноваційних рішень, цифрових технологій та енергоефективних підходів до організації будівельного виробництва.

Систематизація стратегічних напрямів використання фінансових ресурсів дозволила виокремити п'ять взаємопов'язаних блоків: виробничо-технологічний, інноваційно-інвестиційний, кадровий, цифровий та екологічний. Доведено, що в умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває концентрація фінансових ресурсів на реалізації інвестиційних проєктів модернізації виробничих потужностей,

розвитку інноваційних технологій будівництва, впровадженні принципів сталого розвитку та підвищенні рівня цифрової зрілості підприємств, що створює передумови для прискорення відбудови об'єктів критичної інфраструктури, житлового фонду та виробничих комплексів, а також сприяє інтеграції будівельної галузі України до європейського економічного простору.

Отже, стратегічно орієнтоване використання фінансових ресурсів є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємств будівельної індустрії, формування їх довгострокових конкурентних переваг та досягнення високих темпів економічного зростання галузі. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів, формуванням інтегрованих моделей фінансового забезпечення цифрової трансформації підприємств та обґрунтуванням механізмів залучення інвестиційних ресурсів для реалізації масштабних проєктів післявоєнної відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Ажаман, І. А., & Рибачук, О. А. (2025). Сучасні підходи до формування фінансової стратегії будівельних компаній в умовах нестабільності оточуючого середовища. *Ефективна економіка*, 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.22>.
2. Величко, А. В. (2023). Фінансування будівництва в Україні: аналіз сучасного стану, тенденції та напрями активізації залучення інвестиційних ресурсів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, 52(3), 144–157. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).144-157](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).144-157).
3. Венецька, М. В. (2024). Проблеми застосування правових механізмів фінансування будівництва житла. *Правова держава*, 35, 545–552. <https://doi.org/10.33663/0869-2491-2024-35-545-552>.
4. Виговська, Н. Г., Олійник, О. В., Полчанов А. Ю., & Дячек, С. М. (2024). Тенденції фінансово-господарської діяльності підприємств будівельної галузі України в умовах війни. *Ефективна економіка*, 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.10>.
5. Винник, К. С. (2024). Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами будівельних підприємств. *Економіка і управління*, 4, 115–122. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.115>.
6. Винник, К. С. (2024). Сучасні особливості розроблення фінансової стратегії підприємств будівельної галузі. *Економіка і управління*, 2, 105–113. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.105>.
7. Войтович, В. А., & Чуприна, Ю. А. (2023). Оптимізація та контроль програми робіт в підсистемі фінансового менеджменту будівельної організації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, 51(1), 129–142. <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.51.129-142>.
8. Євтушенко, Ю. В. (2024). Інституційне забезпечення трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 20(1), 345–353. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.345-353>.
9. Євтушенко, Ю. В. (2024). Концептуальні положення трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2, 190–210. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-190-210](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-190-210).
10. Іванисько, Н. М. (2025). Система фінансового забезпечення житлового будівництва. *Економіка, управління та адміністрування*, 1, 118–124. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-118-124](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-118-124).
11. Івасечко, У., Гуменна-Дерій, М., & Дерій, В. (2021). Фінансові ресурси підприємств будівельної галузі як важелі соціального партнерства: облік та оподаткування. *Вісник економіки*, 4, 187–210. <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.187>.
12. Кириченко, С. О., Кацевич, М. М. (2024). Управління ризиками фінансової діяльності в будівельній галузі. *Бізнес Інформ*, 10, 175–181. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-175-181>.
13. Коваленко, Є. С. (2013). Методичні засади оцінювання спроможності будівельних підприємств щодо ефективного використання фінансових ресурсів. *Будівельне виробництво*, 55, 57–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2013_55_14.
14. Комарецька, П. В. (2006). Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9 (64), 90–92. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19686/3/FRVU_2006_9%2864%29_P090-092.pdf.
15. Крахмальова, Н. А., & Пузирьова, П. В. (2020). Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2 (225), 51–58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3726276>.
16. Максюта, А. (2025). Використання сучасних фінансових інструментів для залучення інвестицій у будівельну галузь. *Шляхи підвищення ефек-*

тивності будівництва, 56(1), 365–373. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(1\).365-373](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).365-373).

17. Паранчук, С. В., Червінська, О. С., Попадинець, Н. М., & Корначук, О. Ю. (2022). Фінансові ресурси будівельних компаній в кризових умовах. Регіональна економіка, 2, 79–84. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-8>.

18. Пінчук, О. Г. (2025). Державно-приватне партнерство як модель фінансування та реалізації будівельних проєктів: сутність, переваги та недоліки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право, 90(2), 311–317. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.43>.

19. Пінчук, О. Г. (2025). Нормативно-правове регулювання фінансування будівництва в Україні. Європейський правничий часопис, 9, 87–94. [https://doi.org/10.36919/3041-1149\(Print\).9.2025.87-94](https://doi.org/10.36919/3041-1149(Print).9.2025.87-94)

20. Пузирьова, П. В. (2010). Управління фінансовими ризиками на підприємствах в сучасних умовах. Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки, 53, 256–261. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17836/2/PuzyrovaOdessa_2010.pdf

21. Пузирьова, П. В. (2011). Теоретичні аспекти відтворення та розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, 31, 100–103. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16195/1/Puzyrova_%d0%9d%d0%90%d0%a3_2011_31.pdf.

22. Ратушний, С. М. (2024). Розвиток фінансового планування капітальних інвестицій будівельних підприємств на основі системи фінансового контролінгу. Ефективна економіка, 8. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.100>.

23. Свічкарь, Н. М., & Олініченко, І. В. (2024). Підготовка внутрішньої інформації для аналізу та управління будівельними запасами в системі фінансового менеджменту. Український економічний часопис, 4, 53–59. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-10>.

24. Lozhachevska O., Taranenko, A., Raikovska, I. Pleskach, O., Kupchyshyna, O., Shatskaya, Z., & Puzyrova, P. (2023). Financial strategy of management for marketing and communication design in smart economy conditions. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 45, 4, 314–333. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.32>

25. Mazur, N., Khrystenko, L., P6shtorov6, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of controlling in the financial management of enterprises. TEM Journal – Technology,

Education, Management, Informatics, 10, 4, 1605–1609. <https://doi.org/10.18421/TEM104-15>

References:

1. Azhaman, I. A., & Rybachuk, O. A. (2025). Suchasni pidkhody do formuvannia finansovoi stratehii budivelnnykh kompanii v umovakh nestabilnosti otochuiuchoho sere-dovyscha [Modern approaches to the formation of the financial strategy of construction companies under conditions of environmental instability]. Efektyvna ekonomika = Efficient Economy, 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.22> [in Ukrainian].

2. Velychko, A. V. (2023). Finansuvannia budivnytstva v Ukraini: analiz suchasnoho stanu, tendentsii ta napriamy aktyvizatsii zaluchennia investytsiinykh resursiv [Financing construction in Ukraine: Analysis of the current state, trends, and directions for intensifying the attraction of investment resources]. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn = Ways to Improve Construction Efficiency under Conditions of Market Relations Formation, 52(3), 144–157. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).144-157](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).144-157) [in Ukrainian].

3. Venetska, M. V. (2024). Problemy zastosuvannia pravovykh mekhanizmv finansuvannia budivnytstva zhytla [Problems of applying legal mechanisms for housing construction financing]. Pravova derzhava = Law-Governed State, 35, 545–552. <https://doi.org/10.33663/0869-2491-2024-35-545-552> [in Ukrainian].

4. Vyhovska, N. H., Oliinyk, O. V., Polchanov A. Yu., & Diachek, S. M. (2024). Tendentsii finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstv budivelnoi haluzi Ukrainy v umovakh viiny [Trends in the financial and economic activities of enterprises in the construction industry of Ukraine under wartime conditions]. Efektyvna ekonomika = Efficient Economy, 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.10> [in Ukrainian].

5. Vynnyk, K. S. (2024). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia finansovymy resursamy budivelnnykh pidpriemstv [Improving the efficiency of financial resource management of construction enterprises]. Ekonomika i upravlinnia = Economics and Management, 4, 115–122. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.115> [in Ukrainian].

6. Vynnyk, K. S. (2024). Suchasni osoblyvosti rozroblennia finansovoi stratehii pidpriemstv budivelnoi haluzi [Modern features of developing a financial strategy for enterprises in the construction industry]. Ekonomika i upravlinnia = Economics and Management,

2, 105–113. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.105> [in Ukrainian].

7. Voitovych, V. A., & Chupryna, Yu. A. (2023). Optymizatsiia ta kontrol prohramy robit v pidsystemi finansovoho menedzhmentu budivelnii orhanizatsii [Optimization and control of the work program in the financial management subsystem of a construction organization]. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn = Ways to Improve Construction Efficiency under Conditions of Market Relations Formation, 51(1), 129–142. <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.51.129-142> [in Ukrainian].

8. Yevtushenko, Yu. V. (2024). Instytutysiine zabezpechennia transformatsii finansovoho mekhanizmu rozvytku zhytloвого budivnytstva v umovakh nestabilnosti [Institutional support for the transformation of the financial mechanism for housing construction development under conditions of instability]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu = Actual Problems of Regional Economy Development, 20(1), 345–353. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.345-353> [in Ukrainian].

9. Yevtushenko, Yu. V. (2024). Kontseptualni polozhennia transformatsii finansovoho mekhanizmu rozvytku zhytloвого budivnytstva [Conceptual provisions for the transformation of the financial mechanism for housing construction development]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia = Problems and Prospects of Economics and Management, 2, 190–210. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-190-210](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-190-210) [in Ukrainian].

10. Ivanyisko, N. M. (2025). Systema finansovoho zabezpechennia zhytloвого budivnytstva [The system of financial support for housing construction]. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia = Economics, Management and Administration, 1, 118–124. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-118-124](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-118-124) [in Ukrainian].

11. Ivasechko, U., Humenna-Derii, M., & Derii, V. (2021). Finansovi resursy pidpriemstv budivelnii haluzi yak vazheli sotsialnoho partnerstva: oblik ta opodatkovannia [Financial resources of construction industry enterprises as levers of social partnership: Accounting and taxation]. Visnyk ekonomiky = Bulletin of Economics, 4, 187–210. <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.187> [in Ukrainian].

12. Kyrychenko, S. O., Katsevykh, M. M. (2024). Upravlinnia ryzykamy finansovoi diialnosti v budivelnii haluzi [Risk management of financial activities in the construction industry]. Biznes Inform = Business Inform, 10, 175–181. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-175-181> [in Ukrainian].

13. Kovalenko, Ye. S. (2013). Metodychni zasady ot-siniuvannia spromozhnosti budivelnnykh pidpriemstv shchodo efektyvnoho vykorystannia finansovykh resursiv [Methodological principles for assessing the capacity of construction enterprises to use financial resources effectively]. Budivne vyrobnytstvo = Construction Production, 55, 57–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2013_55_14 [in Ukrainian].

14. Komaretska, P. V. (2006). Formuvannia stratehii upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Formation of a strategy for managing the financial potential of an enterprise]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine, 9(64), 90–92. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19686/3/FR-VU_2006_9%2864%29_PO90-O92.pdf [in Ukrainian].

15. Krakhmalova, N. A., & Puzyrova, P. V. (2020). Finansova restrukturyzatsiia pidpriemstv yak faktor zmitsnennia yikh finansovoho potentsialu [Financial restructuring of enterprises as a factor in strengthening their financial potential]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine, 2(225), 51–58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3726276> [in Ukrainian].

16. Maksuta, A. (2025). Vykorystannia suchasnykh finansovykh instrumentiv dlia zaluchennia investysii u budivnu haluz [The use of modern financial instruments to attract investment in the construction industry]. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva = Ways to Improve Construction Efficiency, 56(1), 365–373. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(1\).365-373](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).365-373) [in Ukrainian].

17. Paranchuk, S. V., Chervinska, O. S., Popadynets, N. M., & Kornachuk, O. Yu. (2022). Finansovi resursy budivelnnykh kompanii v kryzovykh umovakh [Financial resources of construction companies under crisis conditions]. Rehionalna ekonomika = Regional Economy, 2, 79–84. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-8> [in Ukrainian].

18. Pinchuk, O. H. (2025). Derzhavno-privatne partnerstvo yak model finansuvannia ta realizatsii budivelnnykh proektiv: sutnist, perevahy ta nedoliky [Public-private partnership as a model for financing and implementing construction projects: Essence, advantages and disadvantages]. Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Pravo = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 90(2), 311–317. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.43> [in Ukrainian].

19. Pinchuk, O. H. (2025). Normatyvno-pravove rehuliuвання finansuvannia budivnytstva v Ukraini [Legal

regulation of construction financing in Ukraine]. *Yevropeiskyi pravnychi chasopys = European Legal Journal*, 9, 87–94. [https://doi.org/10.36919/3041-1149\(Print\).9.2025.87-94](https://doi.org/10.36919/3041-1149(Print).9.2025.87-94) [in Ukrainian].

20. Puzyrova, P. V. (2010). *Upravlinnia finansovymy ryzykamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Financial risk management at enterprises under modern conditions]*. *Ahrarnyi visnyk Prychornomoria, Ekonomichni nauky = Agrarian Bulletin of the Black Sea Region. Economic Sciences*, 53, 256–261. https://er.knutt.edu.ua/bitstream/123456789/17836/2/PuzyrovaOdesa_2010.pdf [in Ukrainian].

21. Puzyrova, P. V. (2011). *Teoretychni aspekty vidtvorennia ta rozvytku vyrobnychoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva [Theoretical aspects of reproduction and development of the production potential of an industrial enterprise]*. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury = Problems of Improving Infrastructure Efficiency*, 31, 100–103. https://er.knutt.edu.ua/bitstream/123456789/16195/1/Puzyrova_%d0%9d%d0%90%d0%a3_2011_31.pdf [in Ukrainian].

22. Ratushnyi, S. M. (2024). *Rozvytok finansovoho planuvannia kapitalnykh investytsii budivelnnykh pidpriemstv na osnovi systemy finansovoho kontrolinhu [Development of financial planning for capital investments of construction enterprises based on a financial controlling system]*. *Efektivna ekonomika = Efficient Economy*, 8. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.100> [in Ukrainian].

23. Svichkar, N. M., & Olinichenko, I. V. (2024). *Pidhotovka vnutrishnoi informatsii dlia analizu ta upravlinnia budivelnnykh zapasamy v systemi finansovoho menedzhmentu [Preparation of internal information for analysis and management of construction inventories in the fi-*

nancial management system]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys = Ukrainian Economic Journal*, 4, 53–59. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-10> [in Ukrainian].

24. Lozhachevska O., Taranenko, A., Raikovska, I. Pleskach, O., Kupchyshyna, O., Shatskaya, Z., & Puzyrova, P. (2023). *Financial strategy of management for marketing and communication design in smart economy conditions. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45, 4, 314–333. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.32> [in English].

25. Mazur, N., Khrystenko, L., P6sstorov6, J., ZosKior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). *Improvement of controlling in the financial management of enterprises. TEM Journal – Technology, Education, Management, Informatics*, 10, 4, 1605–1609. <https://doi.org/10.18421/TEM104-15> [in English].

Дані про автора

Шевчук Андрій Леонідович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4917-1038>

e-mail: Kasl2223@gmail.com

Data about the author

Andrii Shevchuk,

PhD student, State Research Institute of Informatization and Modeling of Economy

e-mail: Kasl2223@gmail.com

Надходження статті до редакції 07.05.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Тенденції розвитку та практичні аспекти моніторингу трудового потенціалу в Україні в складних умовах сьогодення

Предмет дослідження. Одним із головних факторів побудови конкурентоспроможної економіки країни визначено трудовий потенціал держави. Окреслено проблему збереження та розвитку трудового потенціалу в умовах сьогодення становлення економічних відносин в країні. Визначено повномасштабне вторгнення росії як основний негативний фактор впливу на трудові ресурси.

Мета статті. Проведемо аналіз динаміки кількості населення та робочої сили. Доведено, що населення в Україні катастрофічно зменшується. Визначено, що середній темп скорочення чисельності населення в Україні за 2020–2025 роки становив 4,5 млн. осіб. Означено демографічну складову як один із ключових факторів формування та відтворення трудового потенціалу країни. Охарактеризовано природний рух населення в Україні, на основі чого визначено тенденції та від'ємний природний приріст. Проведено порівняння демографічних показників та доведено подальше поглиблення кризових процесів. Додатковим чинником загострення демографічної ситуації визначено масштабну зовнішню міграцію населення.

Результати дослідження. Проведено аналіз населення за рівнем економічної активності, де оцінено масштаби залучення населення до трудової діяльності та визначено потенційні можливості подальшого розвитку трудового потенціалу держави. Досліджено рівень зайнятості населення, як найважливіший показник функціонування ринку праці. Визначено зведені показники стану трудового потенціалу України за 2021–2025 роки та розраховано їх відхилення. Окреслено складові зменшення чисельності економічно активного населення, зокрема за рахунок населення працездатного віку.

Висновок. Окреслено, для подолання цих проблем необхідно вжити низку заходів, зокрема підтримку тимчасово переселених осіб та біженців, відновлення інфраструктури, стимулювання економічного розвитку та створення робочих місць, забезпечення безпеки праці та психологічної підтримки працівників. Одним із важливих інструментів збереження та розвитку трудового потенціалу визначено проєкт «Розвиток трудового потенціалу для України», за сприяння Проєкту USAID «Економічна підтримка України» в контексті реалізації Угоди про асоціацію між Європейським союзом і Україною.

Ключові слова: трудовий потенціал, збереження, розвиток, трудові ресурси, населення, робоча сила, демографічна складова, відтворення, ключовий фактор, природний рух населення, демографічна криза, зовнішня міграція, рівень економічної активності, рівень зайнятості населення, ринок праці.

SERHIY SOLOVIY

ANDRIY SOLOVIY

Development trends and practical aspects of monitoring labor potential in Ukraine in today's difficult conditions

The subject of the study. One of the main factors in building a competitive economy of the country is the labor potential of the state. The problem of preserving and developing labor potential in the current conditions of the formation of economic relations in the country is outlined.

The purpose of the article. The full-scale invasion of Russia is identified as the main negative factor affecting labor resources. We will analyze the dynamics of the population and labor force. It is proven that the population in Ukraine is catastrophically decreasing. It is determined that the average rate of population decline in Ukraine for 2020–2025 was 4.5 million people. The demographic component is identified as one of the key factors in the formation and reproduction of the country's labor potential. The natural population movement in Ukraine is characterized, on the basis of which trends and negative natural growth are determined. A comparison of demographic indicators is carried out and further deepening of crisis processes is proven. Large-scale external migration of the population is identified as an additional factor aggravating the demographic situation.

Results of work. An analysis of the population by the level of economic activity was conducted, where the scale of population involvement in labor activity was assessed and potential opportunities for further development of the state's labor potential were identified. The level of employment of the population was studied as the most important indicator of the functioning of the labor market. Summary indicators of the state of labor potential of Ukraine for 2021–2025 were determined and their deviations were calculated. The components of the decrease in the economically active population, in particular at the expense of the working-age population, were outlined.

Conclusions. It was outlined that a number of measures should be taken to overcome these problems, including supporting temporarily displaced persons and refugees, restoring infrastructure, stimulating economic development and job creation, ensuring occupational safety and psychological support for employees. One of the important tools for preserving and developing labor potential is the project «Development of Labor Potential for Ukraine», with the assistance of the USAID Project «Economic Support to Ukraine» in the context of implementing the Association Agreement between the European Union and Ukraine.

Keywords: labor potential, preservation, development, labor resources, population, labor force, demographic component, reproduction, key factor, natural population movement, demographic crisis, external migration, level of economic activity, level of population employment, labor market.

Постановка проблеми. Соціально-економічний розвиток України значною мірою залежить від обсягу та ефективності використання трудового потенціалу, зокрема в надскладних економічних умовах сьогодення [1]. З початком повномасштабного вторгнення Україна зазнала катастрофічних руйнувань усіх видів інфраструктури та виробничих об'єктів. Як наслідок, тисячі людей були вимушені мігрувати, залишилися без можливості працювати, утримувати себе та свої сім'ї, підтримувати економіку країни.

Одним із головних факторів побудови конкурентоспроможної економіки країни є трудовий потенціал держави. Однак сучасний його стан розвитку, на жаль, змушує констатувати переважання негативних тенденцій, що проявляються у скороченні кількісних та руйнації якісних характеристик трудового потенціалу [2]. В умовах становлення економічних відносин особливого значення набуває проблема збереження та розвитку трудового потенціалу, оскільки він справляє вагомий вплив на зростання виробництва, стабільність та конкурентоспроможність підприємства, території, регіону, економіки країни загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку та відтворення трудового потенціалу України ніколи не втрачало своєї актуальності й перебувало в центрі уваги багатьох учених. Вагомий внесок у дослідження цих проблем внесли такі відомі науковці, як О. Амоша, С. Бандур, С. Васильчак, О. Грішнова, А. Колот, І. Курило, Е. Лібанова, В. Лич, О. Новікова,

В. Онікієнко, Л. Семів, О. Стефанишин, Л. Шаульська, Т. Штерма та ін. Незважаючи на вагомість для теорії і практики отриманих результатів, залишаються вагомими дослідження тенденцій розвитку та практичні аспекти моніторингу трудового потенціалу в Україні в складних умовах сьогодення в контексті збереження і розвитку.

Мета дослідження полягає у визначенні тенденцій розвитку та практичних аспектів моніторингу трудового потенціалу в Україні в складних умовах сьогодення, визначення ефективних шляхів збереження і розвитку.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах на трудові ресурси України суттєво впливає повномасштабне вторгнення Росії. Війна спричинила масштабне переміщення населення як усередині країни, так і за її межі, що призвело до нестачі робочої сили в окремих регіонах і зниження рівня трудової активності. Окрім цього, бойові дії завдали значних пошкоджень інфраструктурі, зокрема дорогам, мостам, залізницям та іншим об'єктам. Це ускладнює доступ до робочих місць і негативно впливає на транспортні можливості для працівників [2].

Одним із визначальних чинників формування конкурентоспроможної економіки та забезпечення належного рівня соціально-економічного добробуту населення виступає трудовий потенціал держави. Водночас сучасний стан його розвитку характеризується переважанням негативних тенденцій, які проявляються не лише у скороченні чисельності працездатного населення, але й у поступовому погіршенні якісних харак-

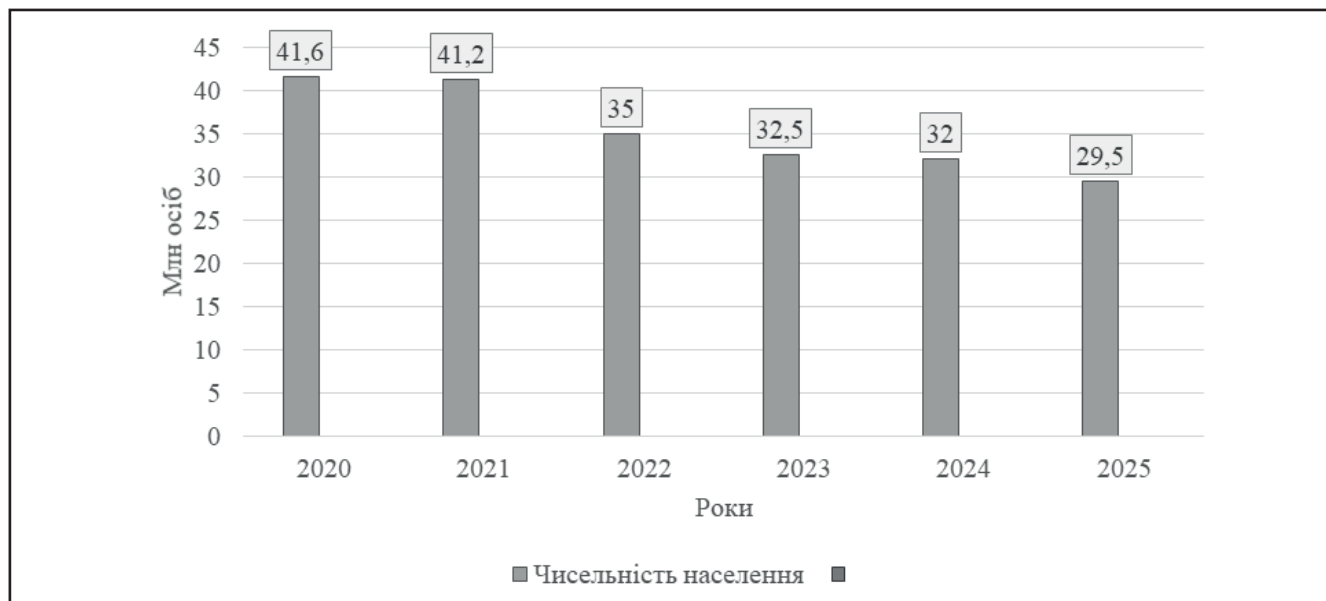


Рисунок 1. Динаміка кількості населення України протягом 2020–2025рр., млн. осіб*

* Побудовано автором на основі [3; 4; 5; 6; ?; 8].

теристик робочої сили, що в сукупності знижує можливості ефективного економічного розвитку.

З метою дослідження розвитку трудового потенціалу проведемо аналіз динаміки кількості населення та робочої сили (рис. 1 та рис. 2).

Аналізуючи вище поданий рисунок видно, що чисельність населення в Україні катастрофічно зменшується. Так за досліджуваний період (із 2020 року по 2025 рік) чисельність населення зменшилася з 41,6 млн. осіб до 29,5 млн. осіб, або на 29,8% чи в 1,4 рази. Середній темп скорочення за рік становив 4,5 млн. осіб. Звичайно, на таку ситуацію вплинула розпочата в 2022 році російською війною в Україні та пов'язані з нею міграційні процеси.

Максимальна кількість населення була зафіксована на початку 1993 року – понад 52,2 млн. осіб. Проте населення скорочувалось і за попередні роки. За довоєнний період (1993–2021 рр.) населення скоротилось на 10,6 млн. осіб, де чисельність становила 41,6 млн осіб в 2021 ро-

ці. В довоєнний період середній темп скорочення за рік становив 365,5 тис. осіб. Таку ситуацію спричинили в основному тривала депопуляція, викликана перевищенням смертності над народжуваністю, а також міграційні процеси, які почались ще в 90-тих роках.

З огляду на те, що трудовий потенціал являє собою сукупність населення з притаманними йому кількісними та якісними характеристиками, які використовуються у процесі трудової діяльності для досягнення визначених суспільних та економічних цілей, доцільним є його дослідження на основі статистичних показників демографічного розвитку. Особливої важливості такий аналіз набуває в умовах демографічної кризи, яка спостерігається в Україні протягом останніх років. За таких обставин демографічна складова виступає одним із ключових факторів формування та відтворення трудового потенціалу країни, що обумовлює необхідність її детального вивчення (табл. 1).

Таблиця 1. Природний рух населення в Україні впродовж 2020–2025 рр., осіб

Роки	Народжені	Померлі	Природний приріст
2020	293457	616835	–323378
2021	273772	714263	–440491
2022	206477	541739	–335262
2023	187387	496240	–308853
2024	176679	495090	–318411
2025	168778	485296	–316518

*Примітка: Дані за 2022–2025 роки можуть бути неповними через відсутність статистики з окупованих територій та складність обліку військових втрат.

** Побудовано на основі [6; 9; 10]

Виходячи із вище поданого рисунка та з даних таблиці 2.1, можемо стверджувати, що в 2025 році, порівняно з 2020 роком, населення країни мало тенденцію до різкого скорочення. Кількість народжених також мала негативну тенденцію, де скорочення становить 42,5%. Так, наприклад, в 2020 році чисельність народжених становила 293457 дітей, тоді як в 2025 році народилось тільки 168778 дітей, що майже на половину менше. Що стосується смертності, то в 2020–2021 роках ми можемо спостерігати більш позитивну ситуацію порівняно з попередніми роками, для яких характерним є зростання кількості померлих.

Порівняння демографічних показників свідчить про подальше поглиблення кризових процесів. Якщо у 2020 році на одного новонародженого припадало приблизно двоє померлих, то вже у 2025 році це співвідношення наблизилось до рівня один до трьох. Додатковим чинником загострення демографічної ситуації стала масштабна зовнішня міграція населення, внаслідок якої за межами України перебуває понад 6 млн осіб. Сукупна дія зазначених факторів призвела до переходу країни у фазу глибокої демографічної кризи. За оцінками Інституту демографії НАН України, чисельність населення на підконтрольних Україні територіях станом на 2025 рік може становити від 28 до 31 млн осіб, що свідчить про суттєве звуження демографічної бази формування майбутнього трудового потенціалу держави.

За шість років досліджуваного періоду народилось 1306,6 тис. дітей та померло 3349,5 тис. осіб, де смертність перевищує народжуваність майже в тричі. Проте згідно поданих даних, із 2022 року кількість померлих зменшується. Ймовірним є те, що під час війни, органами статистики врахувати реальну кількість померлих виявилось неможливим. За досліджуваний період показник природного скорочення населення залишився від'ємним і в 2025 році становив 316518 осіб.

Дана ситуація із скороченням населення вплинула і на чисельність робочої сили у віці 15–70 років, яка із 2021 року по 2025 рік зменшилась на 5,0 млн осіб або на 33,5% (рис. 2).

З урахуванням наведених положень доцільним є проведення детального аналізу населення за рівнем економічної активності, оскільки саме цей показник дає можливість оцінити масштаби залучення населення до трудової діяльності та визначити потенційні можливості подальшого розвитку трудового потенціалу держави (табл. 2).

Одним із найважливіших показників функціонування ринку праці є рівень зайнятості населення. Зазначений показник характеризує ступінь залучення населення до економічної діяльності та дає змогу оцінити ефективність використання наявного трудового потенціалу в межах країни чи окремого регіону. Рівень зайнятості населення в 2025 році становив 89,6%. На початок досліджуваного періоду безробітних налічувалось 1,7

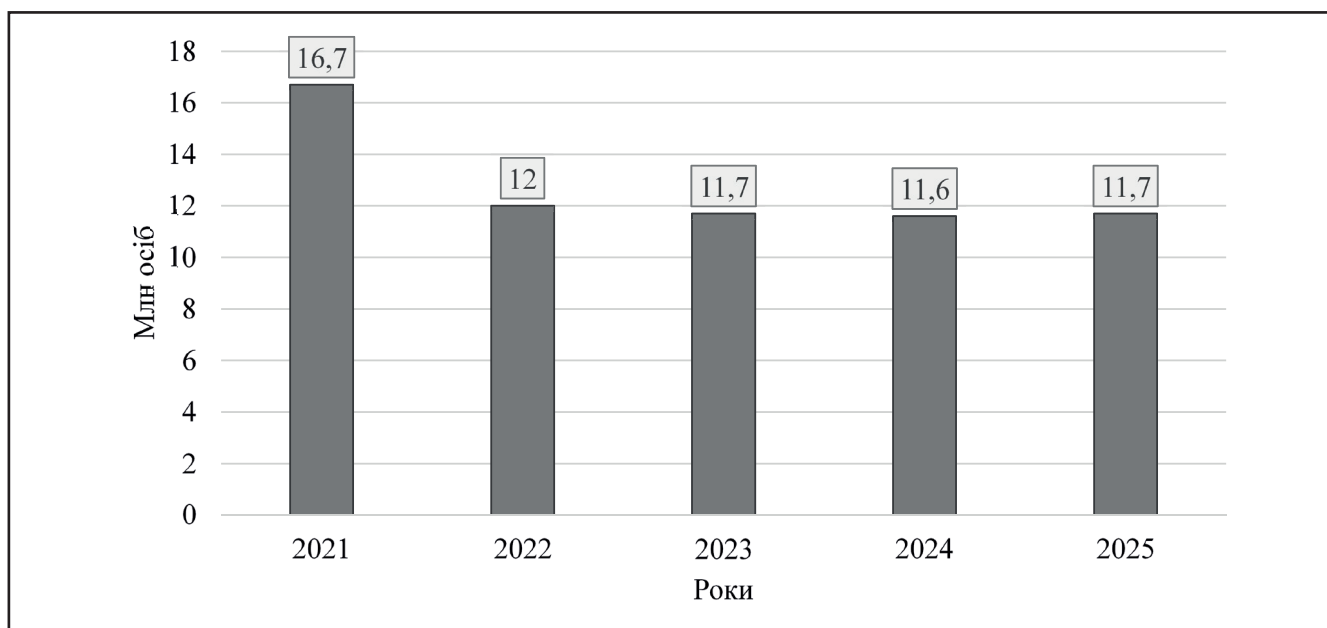


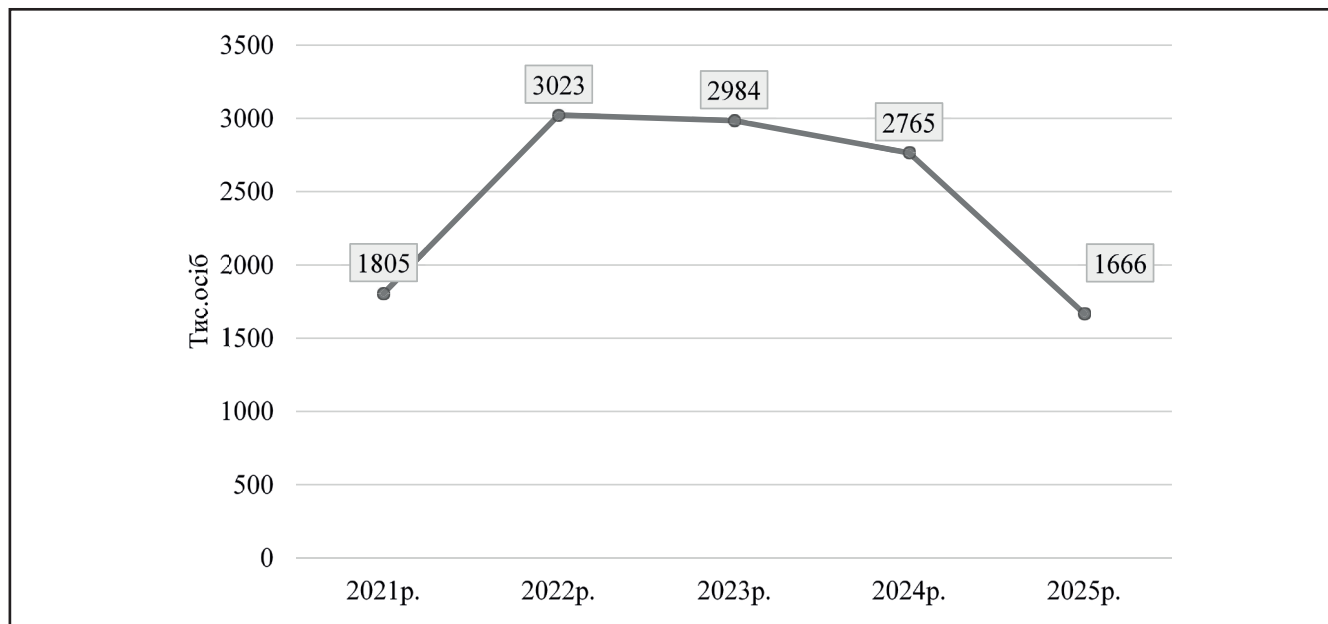
Рисунок 2. Динаміка кількості робочої сили України протягом 2020–2025рр., млн. осіб*

* Побудовано автором на основі [3; 4; 5; 6; ?; 8].

Таблиця 2. Показники стану трудового потенціалу в Україні у 2020–2025 рр., млн. осіб *

Складові трудового потенціалу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. до 2020р., у %
Економічно активне населення	17,6	16,7	12,0	11,7	11,6	11,7	66,5
Зайняті	15,9	14,9	9,0	8,8	8,8	10,0	62,9
Безробітні	1,7	1,8	3,0	2,9	2,8	1,7	100,0

* Побудовано автором за [11; 12; 13; 14; 15; 16; 17]

**Рисунок 3. Динаміка кількості зареєстрованих безробітних в Україні упродовж 2021–2025 рр., тис. осіб ***

* Побудовано автором на основі: [18]

млн осіб. Дана чисельність коливалася, збільшуючись із початком війни та зменшуючись в 2023–2025 роках, що на кінець досліджуваного періоду становила близько 1,7 млн. осіб (рис. 3).

Аналіз динаміки показників економічної активності населення за статтю в Україні у 2021–2025 роках доводить, що в структурі економічно активного населення жінки займають вагомий питому вагу, майже половину, яка коливається від 46,1% в 2021 році до 45,8% в 2025 році. Чисельність чоловіків в структурі економічно активного населення в динаміці зменшилася на 2,65 млн. осіб, зокрема в 2022 році на 2,44 млн. осіб, що пов'язано з початком війни, де масово чоловіки записувались в ЗСУ служити.

За статтю, серед економічно активного населення переважали чоловіки. Основна частина економічно активного населення (біля трьох четверти) зосереджена у міській місцевості та у вікових групах 30–49 років (6390 тис. осіб), що становить 54,6 відсотка. Тільки 2980 тис. осіб

економічно активного населення працездатного віку налічувалося у вікових групах 15–29 років, що до 30–ти років і становило відповідно 25,5 %, що є не високим показником, тоді як у вікових групах 50–70 років числилось 2330 тис. осіб, що відповідно складало 19,9 відсотка, і становило майже п'яту частину.

Зведені показники стану трудового потенціалу України у 2021–2025 роках відображені в наступній таблиці.

Зменшення чисельності економічно активного населення відбулось в основному за рахунок населення працездатного віку, кількість якого скоротилась за досліджуваний період із 14,1 млн. осіб до 9,4 млн. осіб або на 33,3 %. Показники стану трудового потенціалу за рахунок населення старше працездатного віку зменшились за даний період незначно, на 11,5 %, із 2,6 млн. осіб до 2,3 млн. осіб відповідно. Від 82,2 % в 2021 році до 85,5 % в 2025 році в структурі економічно активного населення займають зайняті.

Таблиця 3. Зведені показники стану трудового потенціалу України у 2021–2025 рр., тис. осіб *

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2021 р., %
Економічно активне населення, з нього:	16,7	12,0	11,7	11,6	11,7	–29,9%
Працездатного віку	14,1	10,0	9,7	9,5	9,4	–33,33%
Старше працездатного віку	2,6	2,0	2,0	2,1	2,3	–11,5%
Зайняті, з них:	14,9	9,0	8,8	8,8	10,0	–37,1%
Працездатного віку	13,5	8,3	8,0	8,0	9,1	–39,2%
Старше працездатного віку	1,4	0,7	0,8	0,8	0,9	–42,8%
Безробітні, з них:	1,8	3,0	2,9	2,8	1,7	0%
Працездатного віку	1,6	2,7	2,6	2,6	1,5	–6,3%
Старше працездатного віку	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0%

* Побудовано автором за [19; 20; 21; 22; 23; 24]

Їх питома вага в структурі збільшилась за аналізований період часу. Серед зайнятих в основному 90–91 % це населення працездатного віку. Чисельність зайнятого населення старше працездатного віку варіює від 1,4 млн. осіб в 2021 році до 0,9 млн. осіб в 2025 році. Серед економічно активного населення чисельність безробітних в 2022 році суттєво зросла, в основному за рахунок безробітних працездатного віку. В 2023–2025 роках чисельність безробітних помітно зменшилась, зокрема працездатного віку. Таку ситуацію можливо пояснити тим, що безробітні зайняли вивільнені місця тих, хто мігрував та пішов на службу в ЗСУ. Кількість безробітних старше працездатного віку за досліджуваний період майже була незмінною та коливалася в межах 0,3–0,2 млн. осіб.

Висновки

В таких умовах постає проблема збереження та розвитку трудового потенціалу України. Для подолання цих проблем необхідно вжити низку заходів, включаючи підтримку тимчасово переселених осіб та біженців, відновлення інфраструктури, стимулювання економічного розвитку та створення робочих місць, забезпечення безпеки праці та психологічної підтримки працівників. Ситуація, що склалася, насамперед, на ринку праці в Україні, актуалізує проблему збереження та розвитку трудового потенціалу. Збереження існуючої кількості економічно активного населення та його відповідного якісного рівня, розвитку відповідно до потреб національної економіки є завданням державної соціальної політики та доцільності здійснювати регулювання процесами збереження та розвитку трудового потенціалу і на регіональному рівні [27].

Реалізація Угоди про асоціацію між Європейським союзом і Україною, потреба в інноваційно-інвестиційному розвитку країни, розбудові новітньої економіки для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою та руху до Європейського Союзу передбачають перш за все вирішення проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу.

Одним із важливих інструментів збереження та розвитку трудового потенціалу є проєкт «Розвиток трудового потенціалу для України», за сприяння Проєкту USAID «Економічна підтримка України», націлений на поступове відновлення ринку праці та надання населенню нових кар'єрних можливостей. Проєкт націлений на посилення та розвиток трудового потенціалу України шляхом впливу на такі етапи формування кадрів як:

- навчання та перепідготовка для дорослих (включаючи вразливі групи населення та переміщених осіб);
- підтримка бізнесу шляхом надання допомоги мікро-, малому та середньому бізнесу в опануванні нових навичок для своїх працівників;
- підвищення кваліфікації викладачів закладів вищої освіти з метою вдосконалення освітніх програм і навчальних планів;
- підвищення інвестиційної привабливості регіонів шляхом створення ефективних партнерств «освіта–бізнес» [28].

Пріоритетними, але не обмежувочими, секторами економіки для Проєкту є агровиробництво, будівництво, машинобудування, обслуговування та сільське господарство. Успішна реалізація проєкту створить міцний фундамент для розвитку трудового потенціалу на різних рівнях. Комбінація навчання освітян, працівників та представни-

ків обласних державних адміністрацій створить сприятливі умови для підвищення потенціалу інвестиційної привабливості регіонів шляхом поєднання інтересів бізнесу та закладів освіти.

Список використаних джерел

1. Соловій А.С. Сутнісне значення та наукове обґрунтування підходів формування і розвитку трудового потенціалу в Україні. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць, категорія «Б», м. Київ, 2025. №1 (284). С.151–158. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15109389>.
2. Соловій А.С. Збереження та розвиток трудового потенціалу: європейський досвід. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць, категорія «Б», м. Київ, 2025. №4 (287). С.145–154. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16410097>.
3. Державна служба статистики України (Держстат): Експрес-випуски «Статистична інформація: Ринок праці» та «Демографічна ситуація».
4. Міжнародний валютний фонд (IMF): World Economic Outlook Database (оновлення жовтень 2024 та січень 2025).
5. Київська школа економіки (KSE): Звіт Ukraine Human Capital Chartbook 2025.
6. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України: Публікації та інтерв'ю Еллі Лібанової (оцінки 2024–2025 рр.).
7. Національний банк України (НБУ): Інфляційний звіт (розділ «Ринок праці та доходи домогосподарств»).
8. ООН (UN Ukraine): Policy Paper on Population Dynamics.
9. Держстат України: Статистичні збірники «Природний рух населення» за 2021–2025рр.
10. OpenDataBot: Аналітика на основі даних Міністерства юстиції.
11. Робоча сила України у 2020 році: статистичний збірник. Київ: Держстат, 2021. 200 с.
12. Робоча сила України у 2021 році: статистичний збірник. Київ: Держстат, 2022. 205 с.
13. Економічна активність населення України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
14. Основні характеристики ринку праці України у 2022–2024 роках. Київ, 2024. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
15. Інфляційний звіт. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
16. Оцінка перспективних трудових ресурсних потреб України. Київ, 2025. URL: <https://ompua.org> (дата звернення: 04.05.2026).
17. Національний банк України. Інфляційні звіти 2022–2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>.
18. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітика ринку праці України (2023–2024). URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf.
19. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані щодо заробітної плати URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>
20. Кількість зареєстрованих безробітних. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/>
21. Економічна активність населення України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
22. Основні характеристики ринку праці України у 2022–2024 роках. Київ, 2024. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
23. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
24. Оцінка перспективних трудових ресурсних потреб України. Київ, 2025. URL: <https://ompua.org> (дата звернення: 04.05.2026).
25. Svitlana Vasylychak, Tetiana Shterna, Serhiy Soloviy, Olga Vivcharuk, Ievgen Kondel. Ukrainian agricultural labour potential management modelling in the context of European integration. «Scientific Horizons» (ISSN: 2663–2144) Vol. 26, No. 12, 2023. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-26-12-2023/modelyuvannya-upravlinnya-trudovim-potentsialom-ukrayini-v-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-yevrointegratsiyi>.
26. Проект «Розвиток трудового потенціалу для України». URL: <https://in-fd.com/proyekt-rozvytok-trudovogo-potentsialu-dlya-ukrayiny/>

References:

1. Soloviy A.S. (2025). The essential importance and scientific substantiation of approaches to the formation and development of labor potential in Ukraine. Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works, category «B», Kyiv. No. 1 (284). P.151–158.
2. Soloviy A.S. (2025). Preservation and development of labor potential: European experience. Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works, category «B», Kyiv. No. 4 (287). P.145–154. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16410097>.
3. State Statistics Service of Ukraine (State Statistics Service of Ukraine): Express releases «Statistical Information: Labor Market» and «Demographic Situation».

4. International Monetary Fund (IMF): World Economic Outlook Database (updated October 2024 and January 2025).
5. Kyiv School of Economics (KSE): Ukraine Human Capital Chartbook 2025 Report.
6. M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Research of the NAS of Ukraine: Publications and interviews of Ella Libanova (estimates 2024–2025).
7. Національний банк України (НБУ): Інфляційний звіт (розділ «Ринок праці та доходи домогосподарств»).
8. UN (UN Ukraine): Policy Paper on Population Dynamics.
9. State Statistics Service of Ukraine: Statistical collections «Natural population movement» for 2021–2025.
10. OpenDataBot: Analytics based on data from the Ministry of Justice.
11. Labor force of Ukraine in 2020: statistical collection. Kyiv: State Statistics Service, 2021. 200 p.
12. Labor force of Ukraine in 2021: statistical collection. Kyiv: State Statistics Service, 2022. 205 p.
13. Economic activity of the population of Ukraine: official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (access date: 04.05.2026).
14. Main characteristics of the labor market of Ukraine in 2022–2024. Kyiv, 2024. URL: <https://niss.gov.ua> (access date: 04.05.2026).
15. Inflation Report. Kyiv, 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (access date: 04.05.2026).
16. Assessment of prospective labor resource needs of Ukraine. Kyiv, 2025. URL: <https://ompu.org> (access date: 04.05.2026).
17. National Bank of Ukraine. Inflation Reports 2022–2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>.
18. National Institute for Strategic Studies. Labor Market Analytics of Ukraine (2023–2024). URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf.
19. State Statistics Service of Ukraine. Official statistical data on wages URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>.
20. Number of registered unemployed. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/>.
21. Economic activity of the population of Ukraine: official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (access date: 04.05.2026).
22. Main characteristics of the labor market of Ukraine in 2022–2024. Kyiv, 2024. URL: <https://niss.gov.ua> (access date: 04.05.2026).
23. National Bank of Ukraine. Inflation Report. Kyiv, 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (access date: 04.05.2026).
24. Assessment of prospective labor resource needs of Ukraine. Kyiv, 2025. URL: <https://ompu.org> (access date: 04.05.2026).
25. Svitlana Vasylychak, Tetiana Shterma, Serhiy Soloviy, Olga Vivcharuk, Ievgen Kondel. (2023). Ukrainian agricultural labour potential management modelling in the context of European integration. «Scientific Horizons» (SSN: 2663–2144) Vol. 26, No. 12. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-26-12-2023/modelyuvannya-upravlinnya-trudovim-potentsialom-ukrayini-v-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-yevrointegratsiyi>.
26. Shterma T.V., Dubina M., Solovii A. (2023). Formation of labor potential: theoretical aspect. Globalization processes in the world economy: problems, trends, prospects: collective monograph, Globalization processes in the world economy: problems, trends, prospects: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 528 p. 263–284.

Дані про авторів

Соловій Сергій Богданович,

к. е. н., старший викладач, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2975-4661>

e-mail: soloviy1977@gmail.com

Соловій Андрій Сергійович,

аспірант, Державний університет економіки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6602-9484>

e-mail: soloviya@gmail.com

Data about the authors

Serhiy Soloviy,

Candidate of Economic, senior teacher, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

e-mail: soloviy1977@gmail.com

Andriy Soloviy,

Postgraduate Student, State University of Economics and Technology

e-mail: soloviya@gmail.com

Надходження статті до редакції 01.05.2026

Прийнято до друку 22.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Грошово – кредитні інструменти фінансування енергоефективних заходів для забезпечення сталого розвитку бюджетів місцевого самоврядування

Предмет дослідження. У статті проаналізовано грошово – кредитні інструменти фінансування енергоефективних заходів, що є ключовими елементами сталого розвитку.

Мета дослідження. Дослідити джерела фінансування, що підтримують ініціативи впровадження грошово–кредитних інструментів у сфері енергоефективності.

Методологія проведення роботи. Методологічну основу дослідження становлять системний та інституційний підходи, що дозволили проаналізувати формування ефективного механізму стимулювання впровадження енергоощадних заходів для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Результати роботи. Проаналізовано науково–методологічні та практичні напрацювання і визначено основні напрями досліджень у сфері енергозбереження, проаналізовано нормативно–правову базу, узагальнено напрями забезпечення енергетичної безпеки України та позитивний досвід політики енергозбереження країн ЄС.

Досліджено функціонування інституційного механізму реалізації державної політики у сфері енергозбереження, визначено основні тенденції процесу реалізації цієї політики.

Висновки. Вирішення проблем управління енергоефективністю на місцевому рівні сприятиме підвищенню енергетичної безпеки, збереженню довкілля та забезпеченню сталого розвитку не тільки окремої територіальної громади але і всієї країни.

Ефективне та ощадливе використання енергетичних ресурсів, а також надання якісних енергетичних послуг є одним з пріоритетних завдань і найбільших викликів для територіальних громад в умовах військової агресії та недостатнього наповнення місцевих бюджетів. Впровадження ефективного механізму енергоощадних заходів забезпечить громадам територіальну, фінансову та фізичну автономію. Сформовано перелік енергоефективних заходів органам місцевого самоврядування щодо енергоефективності, які можуть закладатися у бюджети громад.

Ключові слова: грошово–кредитні інструменти, джерела фінансування, енергоефективність, бюджетні кошти, кредити, гранти, бюджети місцевого самоврядування, сталий розвиток.

SVITLANA BATAZHOK

Credit instruments for financing energy efficiency measures to ensuring sustainable development of local government budgets

Subject of the study. The article analyzes monetary and credit instruments for financing energy efficiency measures, which are key elements of sustainable development.

Research objective. To investigate sources of financing that support initiatives for the implementation of monetary and credit instruments in the field of energy efficiency.

Methodology of the work. The methodological basis of the study is the systemic and institutional approaches, which allowed us to analyze the formation of an effective mechanism for stimulating the implementation of energy-saving measures to ensure the sustainable development of territorial communities

Results of the work. The scientific, methodological and practical developments were analyzed and the main areas of research in the field of energy saving were identified, the regulatory framework was analyzed, the directions of ensuring the energy security of Ukraine and the positive experience of the energy saving policy of the EU countries were summarized.

The functioning of the institutional mechanism for implementing the state policy in the field of energy

saving was studied, the main trends in the process of implementing this policy were identified.

Conclusions. *Solving the problems of energy efficiency management at the local level will contribute to increasing energy security, preserving the environment and ensuring sustainable development not only of a separate territorial community but also of the entire country.*

Efficient and economical use of energy resources, as well as the provision of quality energy services is one of the priority tasks and the biggest challenges for territorial communities in the conditions of military aggression and insufficient filling of local budgets. The implementation of an effective mechanism of energy saving measures will provide communities with territorial, financial and physical autonomy. A list of energy efficiency measures for local self-government bodies regarding energy efficiency, which can be included in community budgets, has been formed.

Keywords: *monetary instruments, sources of financing, energy efficiency, budget funds, loans, grants, local government budgets, sustainable development.*

Постановка проблеми. Енергоефективність є ключовим елементом сталого розвитку, що сприяє зменшенню споживання енергії, підвищенню енергетичної безпеки та скороченню викидів парникових газів. Для реалізації енергоефективних заходів необхідні відповідні джерела фінансування, що підтримують ініціативи впровадження грошово-кредитних інструментів у системі раціонального використання ресурсів.

Енергозабезпечення громад є однією з основних статей витрат місцевого бюджету, а отже і напрямком, де є суттєвий потенціал зниження витрат.

Вирішення проблем управління енергоефективністю на місцевому рівні сприятиме підвищенню енергетичної безпеки, збереженню довкілля та забезпеченню сталого розвитку. Ефективне та ощадливе використання енергетичних ресурсів, а також надання якісних енергетичних послуг є одним з пріоритетних завдань і найбільших викликів для територіальних громад в умовах військової агресії та обмеженості ресурсів місцевих бюджетів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми. Дослідженням проблем енергоефективності займалися такі науковці, як Луніна І. О., Возняк Г. В., Перегуда Є. В., Стойко О. М., Мошчич С. З., Кобушко І. М., Мельник Л. Г., Суходоля О. М., Іскаков А. А. Незважаючи на наявність, ґрунтовних праць вказаних науковців, питання джерел фінансування та інструментів фінансового забезпечення енергоефективних заходів не відображають усіх аспектів досягнення стійкого економічного розвитку, що актуалізує дослідження.

Мета статті. Аналіз грошово-кредитних інструментів фінансування енергоефективних заходів в умовах обмеженості ресурсів місцевих бюджетів. З подальшою рекомендацією та запровадженням відповідних дій, спрямованих на

підвищення енергонезалежності громад, стійкості енергосистем та досягненню позитивних економічних і соціальних ефектів.

Виклад основного матеріалу. Енергоефективність є ключовим елементом сталого розвитку, що сприяє зменшенню споживання енергії, підвищенню енергетичної безпеки та скороченню викидів парникових газів. Для реалізації енергоефективних заходів необхідні значні фінансові ресурси. У сучасних умовах територіальні громади зустрічаються з викликами, які пов'язані пошуком джерел фінансування для впровадження енергоефективних заходів з забезпечення сталого розвитку.

В Україні джерелами фінансування, що підтримують такі ініціативи є Фонд декарбонізації, Фонд енергоефективності та Державна програма 5%–7%–9%.

Фонд декарбонізації створено з метою підтримки ініціатив, спрямованих на стимулювання реалізації енергоефективних заходів збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, скорочення викидів вуглецю, впровадження фінансово-кредитних інструментів виключно у сфері енергоефективності [1].

Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації створюється у складі спеціального фонду Державного бюджету України. Його основними джерелами фінансування є: екологічний податок, що справляється за викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю стаціонарними джерелами забруднення; кредити (позики), що залучаються державою від іноземних держав, іноземних фінансових установ і міжнародних фінансових організацій для підготовки та реалізації публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій [2].

Україна отримала надійне джерело фінансування для реалізації програм енергоефективності, зменшення викидів CO₂ та підтримки альтернативних джерел енергії, захищене законом. Запроваджено принцип «забруднювач платить», який передбачає наповнення Фонду за рахунок екологічного податку на викиди CO₂. Основними платниками цього податку є великі промислові підприємства.

Головними напрямками використання коштів Фонду декарбонізації є: розвиток відновлювальних джерел енергії, альтернативних видів палива та заходи щодо скорочення викидів парникових газів [1].

Кошти державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації спрямовуються на: фінансове забезпечення кредитування, фінансового лізингу, факторингу, гарантування реалізації енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю. Виплати компенсації, відшкодування, здешевлення зобов'язань фізичних та юридичних осіб за кредитними та лізинговими договорами; виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, отриманими державою на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проектів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю [2].

Мінімальний розмір кредиту становить від 120 тис. грн, максимальний розмір кредиту до 90 млн грн включно (на фінансування кожного із заходів за проектами у сфері енергоефективності в межах одного проекту); максимальний строк кредиту становить до 10 років включно; мінімальний внесок, який самостійно сплачує позичальник, установлюється у розмірі не менш як 15 % вартості товарів, робіт і послуг, передбачених для здійснення заходів за проектами у сфері енергоефективності.

Лізинг енергоефективного обладнання здійснюється на таких умовах: основна винагорода лізингодавця становить до 9 % річних включно; умовами договору фінансового лізингу може бути передбачено застосування штрафних санкцій за фінансовим лізингом у разі невиконання або порушення лізингоодержувачем умов договору фінансового лізингу; розмір державної підтримки за одним договором становить від 100 тис. грн до 90 млн грн включно; мінімальний строк договору фінансово-

го лізингу становить один рік, максимальний строк договору фінансового лізингу до семи років включно; мінімальний перший (початковий) лізинговий платіж, який сплачує лізингоодержувач, встановлюється у розмірі не менш як 15 % вартості енергоефективного, енергозберігаючого обладнання.

Факторингове фінансування може бути надано фактором в розмірі до 90% суми грошової вимоги. Умови проведення факторингового фінансування визначаються у договорі факторингу, який містить умови: обсяг факторингового фінансування становить від 150 тис. грн до 25 млн грн включно; базова винагорода за факторингове фінансування становить не більш як 7 % річних включно; відстрочка платежу щодо сплати клієнтом на користь фактора визначених договором факторингу платежів не допускається.

Якщо договором факторингу передбачено винагороду за договором факторингу у вигляді дисконтування відступленого права грошової вимоги, різницю між номінальним розміром відступленої фактору грошової вимоги та вартістю, яку за її відступлення фактор сплачує клієнту дисконт, має бути розподілено на такі елементи: розмір дисконту, який застосовує фактор до відступленого права грошової вимоги; суму комісій за додаткові послуги, яку визначено фактором, що має сплатити клієнт. Договір факторингу повинен передбачати сплату боржником товариству одноразової комісії за надання послуг факторингу.

Максимальна сума кредиту за яким надається державна підтримка шляхом здешевлення кредитів суб'єкту господарювання не перевищує 60 млн грн, крім: кредиту, що надається фізичній особі підприємцю, який не перевищує 5 млн грн; підприємствам виробникам теплової енергії, підприємствам водопостачання та водовідведення, який не перевищує 90 млн грн; виконавцям енергосервісу, який не перевищує 20 млн грн. Максимальний строк кредитування за кредитами, за якими надається державна підтримка, не повинен перевищувати 10 років включно. Здешевлення кредитів здійснюється шляхом щомісячної компенсації відсотків за кредитом суб'єкту господарювання у розмірі 12 % річних, а для проектів, за якими використовується обладнання національного виробництва 14 % річних.

Істотними умовами добровільної угоди з енергоефективності (декарбонізації) для отримання державної підтримки шляхом здешевлення кре-

дитів є: зниження не менш як на 15 % енергоємності виробництва одиниці відповідної продукції порівняно з показниками, що діяли; зменшення обсягу викидів вуглецю на 15 % і більше; заміщення горючих корисних копалин, крім торфу та газу (метану) вугільних родовищ, альтернативними видами палива та альтернативними (відновлюваними) джерелами енергії у перерахунку на виробництво 1 МВт на 50 % і більше; зменшення обсягу викидів вуглецю у навколишнє природне середовище на 20 % і більше; використання не менш як 70 % обладнання національного виробництва [3]. Також передбачено залучення міжнародних кредитів та грантів, які будуть використані для впровадження нових технологій.

Таким чином, фонд є потужним інструментом в реалізації стратегій України у сфері енергоефективності і декарбонізації.

Фонд є передовим стимулом змін в реалізації державних програм шляхом надання кредитів для бізнесу та органів місцевого самоврядування, в якому поєднуються державні та приватні фінансові ресурси для досягнення загальнонаціональних цілей. Ефективне управління державними фінансами направлено на реалізацію проєктів у сфері енергоефективності, розвитку відновлювальних джерел енергії та альтернативного палива.

Фонд енергоефективності був створений з метою підтримки енергоефективних заходів у житловому секторі, після початку повномасштабної війни розширив свою діяльність, зокрема з відновлення будівель, зруйнованих або пошкоджених внаслідок збройної агресії російської федерації проти України. Фонд надає фінансову допомогу у вигляді грантів на реалізацію проєктів із підвищення енергоефективності. Основними джерелами фінансування є державний бюджет України; кошти міжнародних партнерів, таких як Європейський Союз та уряд Німеччини.

Основні програми фонду:

Програма «Енергодім»: енергомодернізація житлових будинків. Учасниками програми можуть бути лише об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Програма «Енергодім» надає можливість кожному співвласнику будинку відчувати переваги комплексної енергомодернізації. Завдяки такій модернізації учасники отримують часткове відшкодування витрат на заходи з енергоефективності у розмірі від 40 до 70%.

Програма «Віднови дім»: відбудова пошкоджених будинків. Це грантова програма, метою якої є фінансування будівельних робіт з відновлення житлових будинків, пошкоджених внаслідок війни. Фонд надає учасникам ОСББ грант, який виплачується на безоплатній та безповоротній основі у розмірі 100% вартості витрат на роботи і матеріали. Загальна сума гранту складається з сум першого (60%) та другого траншів (40%) і не може перевищувати граничну суму 10 млн грн на один об'єкт відновлення.

Програма «Грін дім»: встановлення альтернативних джерел енергії. Програма спрямована на стимулювання використання альтернативних джерел енергії у багатоквартирних будинках. За умовами програми фонд надає фінансування її учасникам у формі гранту на безоплатній та безповоротній основі. Сума гранту до 70% вартості обладнання та до 50% вартості генератора [4].

Державна програма «Доступні кредити 5%–7%–9%» для забезпечення енергоефективності та енергетичної незалежності реалізується через Фонд розвитку підприємництва, що створений на базі Німецько-Українського фонду за рішенням Уряду України, та уповноважені банки. Максимальна сума інвестиційного кредиту становить до 250 млн грн. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» є складовою політики розвитку українських виробників «Зроблено в Україні» і спрямована на стимулювання мікро-, малого та середнього бізнесу через здешевлення кредитних ресурсів за рахунок державних компенсацій або державних гарантій. Для бізнесу, що працює в зонах високого воєнного ризику, програма передбачає знижену ставку на інвестиційні кредити – 1% річних протягом перших 5 років та 5% – надалі. З 2024 року програма фокусується на підтримці кредитування інвестиційних проєктів, які створюють робочі місця, сприяють модернізації бізнесу та відновленню економіки. Підприємці можуть залучити кошти на розвиток виробництва, енергозбереження, інфраструктури чи відбудову зруйнованих війною об'єктів [5].

Банківські кредити є одним із найпоширеніших інструментів залучення фінансування. Перевагою цього методу є можливість швидкого отримання необхідних коштів, гнучкі умови фінансування, можливість залучення значних сум для реалізації масштабних проєктів. Проте фінансовий сектор України наразі переживає певні труднощі, зокрема пов'язані

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

з нестабільністю економіки, високими кредитними ставками та підвищеними вимогами банків до позичальників. Це ускладнює доступ до дешевих кредитних ресурсів, що робить необхідним пошук альтернативних джерел фінансування [6].

У ряді випадків держава може спрямовувати бюджетні кошти на розвиток екологічно сталих

енергетичних проєктів, а також залучати гранти та кредити від міжнародних фінансових організацій та інституцій (табл. 1.).

Розвиток грошово-кредитних інструментів фінансування енергоефективних заходів сприятиме загальному підвищенню енергетичної безпеки України.

Таблиця 1. Програми фінансування енергетичних проєктів в українських банках

Банк	Назва програми	Джерело фінансування	Фінансові інструменти	Ставка річна (%)	Розмір кредиту
Укргазбанк	Кредитування відновлення енергогенерації	Власні кошти	Кредит	до 13.5%	€25 млн
	Доступні кредити 5–7–9%	Державний бюджет	Кредит, компенсація, гарантія	до 9%	150 млн грн
	Енергонезалежність фізичних осіб – власників домогосподарств	Власні кошти, державний бюджет	Кредит, компенсація	0%	1 млн грн
	Енергонезалежний (фізичні особи)	Власні кошти	Кредит	до 21.5%	500 тис. грн
	Гарантійний механізм в рамках Східної ініціативи по ПВЗВТ	Власні кошти з гарантією ЄІБ	Кредит з гарантією	діюча %	€5 млн
	Програма конкурентоспроможності МСП у Східному партнерстві	Власні кошти з розподілом ризику ЄБРР	Кредит з розподілом ризику, грант	діюча %	€3 млн
	Програми стійкості та засобів існування Приватні, комунальні та державні підприємства ОСББ і фізичні особи	Власні кошти з розподілом ризику ЄБРР	Кредит з розподілом ризику, грант	діюча %	€15 млн \$8 млн
	Кредитна програма для фінансування сталого розвитку	IFC	Кредит	діюча %	€500 тис ОСББ; €100 тис фіз. особи
	Нова кредитна програма в рамках Finance in Motion	EFSE GGF	Кредит, грант	діюча %	€1 млн для МСП, €0.5 тис мікробізнес €10 млн великий бізнес
Кредобанк	Енергокредит для бізнесу	Власні кошти, державний бюджет	Кредит	від 13.5%	5млн.грн
	EU4Business Guarantee Facility	BGK	Гарантія	від 15.5%	€1 млн
Ощадбанк	Доступні кредити «5–7–9%»	Власні кошти	Кредити	5–7–9%	150 млн грн
	Кредити 13.5%	Власні кошти	Кредити	від 13.5%	без обмежень
	Партнерські програми на електрогенеруюче обладнання	Власні кошти	Кредити	від 0.01%	без обмежень
	Програма стійкості та засобів існування ЄБР	Власні кошти, ЄБРР	Гарантії	діюча %	€5 млн
	Програма конкурентоспроможності та інклюзивності МСБ ЄБРР	Власні кошти у, ЄБРР	Кредит з гарантією	діюча %	€53 млн
	Кредит в рамках угод ЄІБ та ЄІФ	Власні кошти, ЄІБ, ЄІФ	Гарантії	від 7%	€5 млн євро
Ukrsibbank	Програма стійкості та засобів існування ЄБРР, програми з IFC та DFC	ЄБРР, IFC, DFC	Гарантії	пільгова %	персонально

Банк Львів	Надання державних гарантій на портфельній основі	Державний бюджет	Гарантії	до 11%	100 млн грн
	Resilience Program	ЄБРР	Гарантії	до 26%;	€3 млн
	EU4Business Guarantee Facility	ЄІБ	Гарантії	до 26%;	€5 млн

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

Енергозабезпечення громад є однією з основних статей витрат будь-якого місцевого бюджету, а отже і напрямком, де є суттєвий потенціал зниження витрат.

Органи місцевого самоврядування активно співпрацюють у сфері енергетики, впроваджуючи спільні проекти з підвищення енергоефективності, поступово змінюючи підходи до управління енергоресурсами.

Вирішення проблем управління енергоефективністю на місцевому рівні сприятиме підвищенню енергетичної безпеки, збереженню довкілля та забезпеченню сталого розвитку не тільки окремої місцевості але і всієї країни. Ефективне та ощадливе використання енергетичних ресурсів, а також надання якісних енергетичних послуг є одним з пріоритетних завдань і найбільших викликів для територіальних громад в умовах військової агресії та недостатнього наповнення місцевих бюджетів.

Необхідним є зміна підходів до обліку видатків на заходи з енергоефективності. У більшості громад, розрахунок обсягу асигнувань на енергоносії враховує не реальні теплові потреби будівель, а спирається на витрати попередніх періодів у натуральних показниках. Такий підхід до планування бюджетних видатків на енергоносії не відображає реальних потреб бюджетних установ, що призводить до необхідності упродовж року вносити велику кількість змін до бюджету. Насправді дуже важливо використовувати існуючі норми і нормативи і застосовувати базовий рівень споживання, розрахований на основі нормативних градусоднів. Роль бюджетних установ у розрахунку планових видатків на оплату енергоресурсів також часто буває недостатньою. Основну роль у плануванні, моніторингу та прийнятті рішень про використання зекономлених коштів відіграють головні розпорядники. Зекономлені кошти в громадах в основному спрямовуються на поточні витрати, а не використовуються на нові заходи з енергоефективності.

У територіальних громадах функції органів, які планують видатки на енергоносії та інвестиції в

енергоефективність, розподіляються наступним чином: місцеві ради затверджують місцеві бюджети, в котрих відображені видатки на енергоносії та заходи з енергоефективності; місцеві фінансові органи видають інструкції з підготовки бюджетних запитів та приймають рішення про включення запитів головних розпорядників коштів до проекту бюджету; головні розпорядники бюджетних коштів відповідають за формування бюджетних запитів; розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня безпосередньо планують видатки на енергоносії та інвестиції в енергоефективність.

Бюджетний кодекс України встановлює загальні вимоги до формування проектів місцевих бюджетів, а обов'язок і відповідальність за формування показників проекту бюджету покладає на головних розпорядників бюджетних коштів в особі керівників структурних підрозділів виконавчих органів місцевих рад. Безпосередньо планування видатків на енергоносії та інвестиції в енергоефективність здійснюють розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня. Бюджетні установи розробляють проекти кошторисів, до яких в обов'язковому порядку додаються деталізовані розрахунки видатків, здійснені з дотриманням діючих норм, цін, тарифів та лімітів. Показники видатків, що включаються до проекту кошторису, повинні бути обґрунтовані відповідними розрахунками і деталізовані за видами та кількістю послуг із зазначенням вартості за одиницю. Для формування проекту бюджету місцеві фінансові містять вимогу до головних розпорядників бюджетних коштів розраховувати видатки, які мають бути включені до проекту бюджету. За логікою бюджетних відносин розраховувати планові видатки на енергоносії мають бюджетні установи, а не місцеві фінансові органи, як це часто трапляється на практиці. Бюджетні установи безпосередньо управляють процесом аналізу споживання енергетичних ресурсів для своїх потреб, тому вони і повинні відігравати основну роль у процесі планування видатків на енергоносії як розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня.

Граничні норми (ліміти) на споживання енергоносіїв встановлюються у натуральних показниках для кожної бюджетної установи, виходячи з обсягів відповідних бюджетних асигнувань. При умові зміни ціни на енергоносії чи погодних умов, це якраз і може спричинювати необхідність внесення змін до місцевих бюджетів.

Цей чинник негативно впливає на формування джерел самофінансування проектів управління енергозбереженням адресно в організаціях. Окрім того, більшість національних енергетичних ринків є монополізованими й активно використовуються як інструменти перерозподілу фінансових потоків між учасниками ринку, зокрема й державними структурами. Ще одним негативним чинником, який впливає на управління проектами енергозбереження організацій бюджетної сфери, є недостатньо розвинений ринок енергозберігаючих послуг [8].

Тому саме запровадження детального і щоденного енергомоніторингу, впровадження енергоефективних заходів і зміна підходу до планування бюджетних видатків на енергоносії можуть покращити дану ситуацію. Крім цього, реальний обрахунок потреб у видатках кожного бюджетного закладу покаже представникам місцевої ради наскільки доцільно його утримувати, продемонструє неефективне витрачання коштів бюджету негативно впливає на фінансовий стан громади.

Однією з причин виникнення перешкод у впровадженні енергоефективності є брак інформації, знань та зацікавленості споживачів.

Популяризація енергоефективності повинна включати: забезпечення безперешкодного і повного доступу до інформації щодо наявних програм підтримки енергоефективності; організацію заходів з підвищення обізнаності в сфері енергоефективності для населення, органів влади, підприємств та фінансових установ; проведення тренінгів для фахівців по найбільш актуальних темах.

Формування ефективного механізму стимулювання впровадження енергоощадних заходів, правил і механізмів їх регулювання, які належним чином врегульовували питання фінансування, є нагальною проблемою. Підвищення енергоефективної політики в період децентралізації забезпечить громадам територіальну, фінансову та фізичну автономію [8].

Найбільш розповсюдженим джерелом фінансування енергоефективних проектів є викори-

стання власних ресурсів громад. Для цього органи місцевого самоврядування найчастіше розробляють та затверджують місцеві цільові програми з енергоефективності. Проте власні ресурси громад завжди обмежені та не дозволяють забезпечити масштабну реалізацію реформи енергоефективності. Тому важливу роль відіграє донорське фінансування інфраструктурних проектів з енергоефективності. Ресурсний потенціал таких програм повинен завдати напрямку у реалізації проектів енергоефективності, але не може покрити необхідну інвестиційну потребу в секторі. Питання обмеженого фінансування при впровадженні енергоефективності може вирішити залучення банківського кредитування.

Для територіальних громад можливість перейти на відновлювані джерела енергії може бути реалізована завдяки впровадженню моделі енергетичних кооперативів. Енергетичні кооперативи – це об'єднання громадян для задоволення суспільних та індивідуальних потреб щодо споживання енергії, можливість інвестувати в енергоефективність і відновлювані джерела енергії та отримувати з цього прибуток. В Україні вже функціонують кооперативні біогазові та сонячні електростанції, об'єднання по вирощуванню енергетичної верби та виготовленню пелет. Кооперативи впроваджують енергоефективні заходи: замовляють енергоаудит, утеплюють житло, модернізують систему освітлення. Основний принцип, спочатку пайщики спільно вкладають кошти для створення сонячної електростанції, а потім заробляють на продажу електроенергії за «зеленим тарифом». Придбати пай може кожен охочий – як фізична, так і юридична особа, відповідно в подальшому пайщики отримують прибуток від продажу струму державі, 5% від заробленої суми йде у міський бюджет.

Кластер – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання організацій, які тісно співпрацюють між собою, а також з іншими суб'єктами в ланцюжку створення цінності з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції, її експорту й сприяння економічному розвитку регіону. Кластери орієнтуються на створення нової цінності/продукту всередині мережі. Український кластерний альянс (УКА) – це мультигалузева загальнонаціональна спілка підприємств, бізнес-об'єднань, кластерів та кластерних організацій України, що прагнуть до підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом впроваджен-

ня засад кластерної кооперації, індустріальних, цифрових та зелених інновацій автоматизації та ефективної взаємодії з державою [9].

Існують різні фінансові та політичні інструменти для підвищення енергоефективності громад. Наприклад, громади можуть скористатися послугами енергосервісних компаній ЕСКО, які набули поширення у Європі та деяких містах України. Енергосервіс ЕСКО – це сучасний механізм спрямований на зменшення енергозалежності та переорієнтацією бюджетних ресурсів з поточних витрат на капітальні інвестиції. Фінансування модернізації бере на себе інвестор, а витрати повертаються поступово з досягнутої економії енергоресурсів. Такий підхід дозволяє громадам оновлювати інфраструктуру, скорочувати витрати на енергію та підвищувати комфорт без додаткового фінансового навантаження. Ця практика передбачає проведення комплексного енергоаудиту та підвищення енергоефективності в громаді коштом енергетичної компанії. Територіальні громади продовжують оплачувати витрати на електроенергію за старим тарифом, а різницю отримує енергетична компанія. Термін окупності таких проєктів може складати у середньому 5 років, після чого громада оплачуватиме спожиту електроенергію комунальних будівель вже із врахуванням покращених показників енергоефективності.

Угода мерів – це провідна ініціатива, започаткована Європейським Союзом, котра охоплює тисячі місцевих та регіональних органів влади, які беруть на себе добровільні зобов'язання підвищувати енергоефективність та нарощувати використання відновлюваних джерел енергії на своїх територіях. Підписанти угоди зобов'язуються скоротити викиди парникових газів щонайменше на 30% до 2030 року. Експерти ініціативи оцінюють базовий рівень викидів CO² на території громади: житловий фонд, бюджетну сферу, транспорт, управління відходами, вуличне освітлення, промисловість. На основі цих даних розробляють програму, спрямовану на розробку заходів, що сприятимуть зниженню викидів вуглекислого газу та підвищенню енергоефективності громади. Приєднавшись до цієї ініціативи, громада може не тільки підвищити свою енергетичну безпеку та екологічну ситуацію, але й отримує доступ до різних механізмів фінансової підтримки: ЄБРР (до 75% від суми на 25 років); ЄІБ (до 50% від суми на 25 років); ГЕФ (цільові безповоротні кошти); Агентство США з

міжнародного розвитку (отримання грантів); Світовий Банк (отримання грантів); Східноєвропейське Партнерство у сфері енергоефективності та екології (E5P) (отримання грантів) [10].

Міжмуніципальне партнерство є формою співпраці між територіальними громадами для вирішення спільних завдань та досягнення взаємовигідних цілей: економічний розвиток, захист навколишнього середовища, транспортна інфраструктура, соціальні послуги, культура та інші сфери об'єднання ресурсів та практичних знань для оптимальних результатів. Однією з основних переваг міжмуніципального партнерства є підвищення ефективності управління ресурсами, що зменшить витрати на послуги та інфраструктурні проєкти.

Міжмуніципальне партнерство стає важливим інструментом для покращення життя громадян і створення сталого розвитку. Така співпраця дозволяє об'єднувати ресурси, знання та зусилля для досягнення спільних цілей і вирішення сучасних викликів.

Всеукраїнська асоціація громад запропонувала рекомендації щодо проведення конкретних заходів:

Вдосконалення енергетичного менеджменту: розробка та впровадження системи моніторингу та управління енергоспоживанням у громадських будівлях та інфраструктурі; запровадження програми енергоаудиту для виявлення та усунення неефективних витрат енергії.

Забезпечення фінансування і залучення інвесторів: створення інвестиційної платформи та партнерства для залучення інвесторів до проєктів у сфері енергетичного менеджменту та розподіленої генерації.

Ці заходи сприятимуть підвищенню енерго незалежності громад, стійкості енергосистем та досягненню позитивних економічних і соціальних ефектів [11].

Висновки

Органам місцевого самоврядування щодо енергоефективності та збереження клімату рекомендовано:

Сформулювати перелік енергоефективних заходів, які можуть закладатися у бюджет громади.

Впровадити системи контролю за впровадженням заходів з енергоефективності та ефективним використанням енергоресурсів.

Проводити щорічну інвентаризацію об'єктів енергетичного моніторингу та звіряти з бухгалтерською звітністю.

Встановлювати базовий рівень споживання енергетичних ресурсів у розрізі будівель бюджетної сфери та планувати обсяги бюджетних асигнувань на енергоносії на основі визначених базових рівнів.

Увести систему стимулювання бюджетних установ та працівників за рахунок заощаджень, отриманих в результаті впровадження енергоменеджменту.

Здійснювати щорічний аналіз фактичного споживання енергоносіїв у будівлях та формування на його основі рейтингів, порівняльних діаграм тощо.

Приймати рішення щодо пріоритетності впровадження заходів з енергоефективності за результатами аналізу фактичного споживання енергоносіїв будівлями бюджетної сфери.

Щороку оновлювати планові документи: зокрема, цільові програми з енергоефективності.

Встановлення внутрішніх (між структурними підрозділами виконавчих органів та установами, організаціями, комунальними підприємствами) та зовнішніх (між громадськими організаціями, бізнесом, вищими навчальними закладами, фінансовими організаціями, муніципалітетами України та інших країн) постійних партнерських взаємозв'язків [12].

Забезпеченням сталого підвищення енергоефективності кінцевого споживання енергії з встановленням цільового показника щорічного скорочення споживання енергії.

Розвиток високоефективної когенерації, дає змогу підвищити ефективність використання палива, що сприятиме значній економії паливно-енергетичних ресурсів. За допомогою високоефективних когенераційних установок територіальні громади отримують унікальні можливості – надійний, постійний доступ до теплової та електричної енергії, енергобезпеку, енергоефективність, заощаджені енергоресурси та навіть декарбонізацію [13].

Список використаних джерел:

1. Фонд декарбонізації України: вебсайт. URL: <https://fdu.com.ua/>
2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 2010р. № 2456–VI. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
3. Про затвердження Порядку використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2024 р. № 761. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024>

4. Фонд енергоефективності: вебсайт. URL: <https://eefund.org.ua/pro-fond/>

5. Міністерство економіки, докілья та сільського господарства України. вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovliuemo-enerhoteploheneneratsiiu-urid-rozshyryv-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9>

6. Кришталь Г.О., Хіміч С. В. Фінансування проектів енергетичних підприємств. Підприємництво та інновації. 2025. №34. С.102–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.15>

7. Ukraine Investment Portal. Джерела фінансування проектів в енергетиці Розділ 3. URL: <https://investportalua.com/wp-content/uploads/2025/02/3.-sources-of-financing-for-energy-projects-ukr.pdf>

8. Пащенко П. О., М., Мартин О. М., Мазоренко О. В. Аналіз факторів управління проектами енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах диджиталізації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №17. С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.80>

9. Рекомендації для органів місцевого самоврядування з впровадження енергоефективних заходів на рівні територіальних громад. Проект USAID. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1120/Recommendations_on_Energy_Efficiency_Measures_in_Municipalities.pdf

10. Екосфера: вебсайт. URL: <https://ekosfera.org/>

11. Всеукраїнська асоціація громад: вебсайт. URL: <https://communities.org.ua/>

12. Дослідження енергетичних бюджетів українських громад. Асоціація «Енергоефективні міста України» 10.02.2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/807/20_12_%D1%84%D1%96%DO%BD%DO%BO%DO%BB.pdf

13. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України: вебсайт. URL: <https://saee.gov.ua/enerhoefektyvnist/enerhoefektyvnist>

References:

1. Fond dekarbonizatsii Ukrainy: websait. URL: <https://fdu.com.ua/>
2. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 2010r. № 2456–VI. Data onovlennia: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
3. Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv derzhavnoho fondu dekarbonizatsii ta enerhoefektyvnoi transformatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.06.2024 r. № 761. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024>

4. Fond enerhoefektyvnosti: vebsait. URL: <https://ee-fund.org.ua/pro-fond/>

5. Ministestvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. vebsait. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovliuemo-enerhoteploheneratsiiu-uriad-rozshyryv-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9>

6. Kryshtal H.O., Khimich S. V. Finansuvannia proektiv enerhetychnykh pidpriemstv. Pidpriemnytstvo ta innovatsii. 2025. №34. S.102–106. DOI:<https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.15>

7. Ukraine Investment Portal. Dzherela finansuvannia proektiv v enerhetytsi Rozdil 3. URL: <https://invest-portalua.com/wp-content/uploads/2025/02/3.-sources-of-financing-for-energy-projects-ukr.pdf>

8. Pashchenko P. O., M., Martyn O. M., Mazorenko O. V. Analiz faktoriv upravlinnia proektamy enerhozhberezhennia v innovatsiino oriietovanykh orhanizatsiakh v umovakh dydzhytalizatsii. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2024. №17. S. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.80>

9. Rekomendatsii dlia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia z vprovadzhennia enerhoefektyvnykh zakhodiv na rivni terytorialnykh hromad. Proiekt USAID. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1120/Recommendations_on_Energy_Efficiency_Measures_in_Municipalities.pdf

10. Ekosfera: vebsait. URL: <https://ekosfera.org/>

11. Vseukrainska asotsiatsiia hromad: vebsait. URL: <https://communities.org.ua/>

12. Doslidzhennia enerhetychnykh biudzhetyv ukrain-skykh hromad. Asotsiatsiia «Enerhoefektyvni mista Ukrainy» 10.02.2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/807/20_12_%D1%84%D1%96%DO%BD%DO%BO%DO%BB.pdf

13. Derzhavne ahentstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozhberezhennia Ukrainy: vebsait. URL: <https://saee.gov.ua/enerhoefektyvnist/enerhoefektyvnist>

Дані про автора

Батажок Світлана Григорівна,

к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії, Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8951-5785>
e-mail: batazhok@ukr.net

Data about the author

Svitlana Batazhok,

PhD in Economics, Associate Professor of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine

e-mail: batazhok@ukr.net

Надходження статті до редакції 01.05.2026

Прийнято до друку 22.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Організаційні механізми формування омнірезильєнтності підприємства на засадах цифрової трансформації

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційно–управлінських та методичних засад формування організаційних механізмів забезпечення омнірезильєнтності підприємства на основі цифрової трансформації. Особливу увагу приділено дослідженню взаємозв'язків між цифровою зрілістю, організаційною адаптивністю, ресурсною стійкістю, інформаційною синхронізацією та ризикостійкістю як ключовими компонентами омнірезильєнтності підприємства. Предмет дослідження охоплює процеси побудови інтегрованого організаційного механізму, здатного забезпечувати стабільність функціонування, адаптацію до змін, швидке відновлення після кризових впливів і підтримання стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки. Значну увагу приділено формуванню системи кількісного оцінювання рівня омнірезильєнтності, моделюванню взаємодії функціональних елементів організаційного механізму та визначенню інтегральних показників його ефективності. Дослідження також охоплює особливості використання цифрових платформ, інформаційно–аналітичних систем, автоматизованих управлінських рішень та сучасних інструментів ризик–менеджменту для забезпечення безперервності функціонування підприємства. Комплексне вивчення зазначених процесів формує теоретичне підґрунтя для розвитку сучасних організаційних механізмів управління, орієнтованих на підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Метою статті є розвиток теоретичних положень та обґрунтування організаційних механізмів формування омнірезильєнтності підприємства на засадах цифрової трансформації шляхом інтеграції цифрових технологій, адаптивного управління та сучасних механізмів координації бізнес–процесів. Для досягнення поставленої мети узагальнено сучасні підходи до трактування омнірезильєнтності, визначено ключові принципи побудови організаційного механізму, запропоновано концептуальну модель його функціонування, розроблено систему інтегрального оцінювання рівня омнірезильєнтності та обґрунтовано підходи до оцінювання ефективності цифрової трансформації підприємства. Практична реалізація запропонованих положень спрямована на підвищення адаптивності організаційної системи, зміцнення ресурсної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, використання яких забезпечило системне обґрунтування організаційних механізмів формування омнірезильєнтності підприємства в умовах цифрової трансформації. Теоретичне підґрунтя становлять сучасні положення стратегічного менеджменту, організаційного розвитку, цифрової трансформації, ризик–менеджменту, системного аналізу та концепції резильєнтності підприємств. Для дослідження сутності омнірезильєнтності та визначення закономірностей її формування використано історико–логічний, порівняльний і системний методи, що дали можливість узагальнити еволюцію управлінських підходів та визначити їх адаптацію до цифрового середовища. Метод структурно–функціонального моделювання застосовано для побудови концептуальної архітектури організаційного механізму, яка інтегрує цифровий моніторинг, аналітику, стратегічну координацію, ресурсне балансування, адаптивне управління та систему зворотного зв'язку. Для кількісного оцінювання рівня омнірезильєнтності використано економіко–математичне моделювання із застосуванням інтегральних показників цифрової адаптивності, організаційної адаптивності, ресурсної стійкості, інформаційної синхронізації та ризикостійкості. Метод експертного оцінювання використано для визначення вагових коефіцієнтів окремих складових інтегральної моделі. Графічні методи застосовано для візуалізації взаємозв'язків між цифровою трансформацією, рівнем організаційної омнірезильєнтності та результативністю функціонування підприємства. Використання комплексного методичного інструментарію забезпечило можливість сформувати інтегровану модель організаційного механізму омнірезильєнтності, визначити напрями її практичного застосування та обґрунтувати механізми підвищення ефективності управління підприємством у цифровому середовищі.

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження розвинено теоретичні положення

щодо формування організаційних механізмів забезпечення омнірезильєнтності підприємства на основі цифрової трансформації. Узагальнено сучасні підходи до трактування омнірезильєнтності як інтегрованої характеристики, що поєднує здатність підприємства підтримувати стабільність функціонування, адаптуватися до змін, швидко відновлюватися після кризових впливів та забезпечувати стратегічний розвиток. Запропоновано концептуальну модель організаційного механізму, яка інтегрує цифрові технології, інформаційно-аналітичне забезпечення, ресурсне балансування, ризик-менеджмент та адаптивне управління у єдину систему підтримки управлінських рішень. Розроблено інтегральну модель оцінювання омнірезильєнтності, що базується на використанні показників цифрової адаптивності, організаційної гнучкості, ресурсної стійкості, інформаційної синхронізації та ризикостійкості. Практичне застосування запропонованої моделі дозволяє визначати рівень ефективності функціонування організаційного механізму, ідентифікувати резерви його вдосконалення та прогнозувати вплив цифрової трансформації на довгострокову стійкість підприємства. Отримані результати підтверджують, що комплексна інтеграція цифрових технологій та сучасних організаційних механізмів забезпечує підвищення адаптивності підприємства, ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що формування омнірезильєнтності підприємства потребує переходу від традиційних моделей забезпечення стійкості до інтегрованої системи організаційного управління, яка ґрунтується на цифровій трансформації, адаптивності бізнес-процесів, ефективному використанні ресурсів та постійному інформаційно-аналітичному супроводі управлінських рішень. Зростання динамічності зовнішнього середовища, прискорення цифрових змін та підвищення рівня ризиків обумовлюють необхідність побудови організаційних механізмів, здатних забезпечувати безперервність функціонування підприємства, його швидке відновлення після кризових ситуацій та довгостроковий стратегічний розвиток.

Запропонований організаційний механізм омнірезильєнтності поєднує цифровий моніторинг, інформаційну синхронізацію, стратегічну координацію, ресурсне балансування, ризик-менеджмент і систему адаптивного управління, що створює єдиний контур підтримки управлінських процесів. Використання інтегральних показників цифрової адаптивності, ресурсної стійкості, організаційної гнучкості, інформаційної синхронізації та ризикостійкості дозволяє комплексно оцінювати рівень омнірезильєнтності підприємства, визначати резерви її підвищення та обґрунтовувати напрями вдосконалення організаційної структури. Практична реалізація запропонованого підходу сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, ефективності цифрової інтеграції, узгодженості інформаційних потоків і здатності підприємства адаптуватися до кризових викликів. Отримані результати формують наукову основу для подальшого розвитку методичних підходів до оцінювання омнірезильєнтності підприємств і можуть бути використані при вдосконаленні систем стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: омнірезильєнтність, цифрова трансформація, організаційний механізм, організаційна адаптивність, цифрова зрілість, стратегічне управління, ризикостійкість, інформаційна синхронізація, ресурсна стійкість.

IHOR CHORNODID

Organizational mechanisms for building enterprise omni-resilience based on digital transformation

The subject of the study is the set of theoretical, organizational-managerial, and methodological foundations for developing organizational mechanisms that ensure enterprise omni-resilience through digital transformation. Particular attention is devoted to examining the interrelationships among digital maturity, organizational adaptability, resource resilience, information synchronization, and risk resilience as the key components of enterprise omni-resilience. The subject of the research encompasses the processes of designing an integrated organizational mechanism capable of ensuring operational stability, adaptation to change, rapid recovery after crisis impacts, and the maintenance of strategic development within the digital economy. Considerable attention is also paid to developing a system for the quantitative assessment of the level of omni-resilience, modeling the interaction of the functional elements of the organizational mechanism, and determining integrated indicators of its

effectiveness. The study further addresses the application of digital platforms, information and analytical systems, automated management solutions, and modern risk management tools to ensure business continuity. A comprehensive investigation of these processes provides the theoretical foundation for the development of modern organizational management mechanisms aimed at improving enterprise resilience, flexibility, and competitiveness under conditions of digital transformation and a highly uncertain external environment.

The purpose of the article is to advance the theoretical foundations and substantiate organizational mechanisms for building enterprise omni-resilience based on digital transformation through the integration of digital technologies, adaptive management, and modern business process coordination mechanisms. To achieve this objective, contemporary approaches to the interpretation of omni-resilience have been generalized, the key principles for constructing the organizational mechanism have been identified, a conceptual model of its functioning has been proposed, an integrated assessment system for the level of omni-resilience has been developed, and approaches to evaluating the effectiveness of enterprise digital transformation have been substantiated. The practical implementation of the proposed provisions is aimed at enhancing the adaptability of the organizational system, strengthening resource resilience, and ensuring the long-term competitiveness of enterprises.

Research methodology. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and specialized methods that ensured the systematic substantiation of organizational mechanisms for building enterprise omni-resilience under conditions of digital transformation. The theoretical basis comprises the contemporary principles of strategic management, organizational development, digital transformation, risk management, systems analysis, and the concept of enterprise resilience. Historical-logical, comparative, and systems methods were employed to investigate the essence of omni-resilience and identify the regularities of its formation, making it possible to generalize the evolution of managerial approaches and determine their adaptation to the digital environment. Structural-functional modeling was applied to develop the conceptual architecture of the organizational mechanism integrating digital monitoring, analytics, strategic coordination, resource balancing, adaptive management, and feedback systems. Economic and mathematical modeling was used to quantitatively assess the level of omni-resilience through integrated indicators of digital adaptability, organizational adaptability, resource resilience, information synchronization, and risk resilience. The expert evaluation method was employed to determine the weighting coefficients of the individual components of the integrated model. Graphical methods were used to visualize the relationships between digital transformation, the level of organizational omni-resilience, and enterprise performance. The application of this comprehensive methodological toolkit made it possible to develop an integrated model of the organizational mechanism of omni-resilience, identify directions for its practical implementation, and substantiate mechanisms for improving enterprise management efficiency in the digital environment.

Research results. The conducted study has advanced the theoretical provisions concerning the development of organizational mechanisms for ensuring enterprise omni-resilience based on digital transformation. Contemporary approaches to interpreting omni-resilience have been generalized as an integrated characteristic combining an enterprise's ability to maintain operational stability, adapt to changes, recover rapidly after crisis impacts, and ensure strategic development. A conceptual model of the organizational mechanism has been proposed, integrating digital technologies, information and analytical support, resource balancing, risk management, and adaptive management into a unified decision-support system. An integrated model for assessing omni-resilience has been developed based on indicators of digital adaptability, organizational flexibility, resource resilience, information synchronization, and risk resilience. The practical application of the proposed model makes it possible to determine the effectiveness of the organizational mechanism, identify reserves for its improvement, and forecast the impact of digital transformation on the long-term resilience of the enterprise. The obtained results confirm that the comprehensive integration of digital technologies with modern organizational mechanisms enhances enterprise adaptability, improves resource utilization efficiency, and strengthens competitiveness under conditions of a highly dynamic external environment.

Conclusions. The study has confirmed that building enterprise omni-resilience requires a transition

from traditional resilience management models to an integrated organizational management system based on digital transformation, business process adaptability, efficient resource utilization, and continuous information and analytical support for managerial decision-making. The increasing dynamism of the external environment, the acceleration of digital transformation, and the growing level of risks necessitate the development of organizational mechanisms capable of ensuring business continuity, rapid recovery from crisis situations, and long-term strategic development.

The proposed organizational mechanism of omni-resilience integrates digital monitoring, information synchronization, strategic coordination, resource balancing, risk management, and adaptive management into a unified framework supporting managerial processes. The application of integrated indicators of digital adaptability, resource resilience, organizational flexibility, information synchronization, and risk resilience enables a comprehensive assessment of the enterprise's omni-resilience level, the identification of improvement reserves, and the substantiation of directions for enhancing the organizational structure. The practical implementation of the proposed approach contributes to faster managerial decision-making, greater efficiency of digital integration, improved consistency of information flows, and enhanced enterprise adaptability to crisis challenges. The obtained results provide a scientific basis for the further development of methodological approaches to assessing enterprise omni-resilience and may be applied to improve strategic management systems under the conditions of the digital economy.

Keywords: *omni-resilience, digital transformation, organizational mechanism, organizational adaptability, digital maturity, strategic management, risk resilience, information synchronization, resource resilience.*

Постановка проблеми. Стрімке поширення цифрових технологій, глобалізація економічних процесів, підвищення рівня невизначеності та зростання частоти кризових явищ істотно змінюють умови функціонування сучасних підприємств. Традиційні підходи до забезпечення організаційної стійкості, що ґрунтуються переважно на підтриманні стабільності внутрішніх процесів і реагуванні на вже реалізовані загрози, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. За сучасних умов підприємство повинно бути здатним не лише протидіяти зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим чинникам, а й швидко адаптуватися до змін, відновлювати функціонування після кризових впливів, використовувати нові можливості цифрового середовища та забезпечувати стратегічний розвиток. Саме тому особливої актуальності набуває концепція омнірезильєнтності, яка поєднує організаційну гнучкість, цифрову зрілість, ресурсну стійкість, інформаційну синхронізацію та здатність до проактивного управління. Водночас у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до формування організаційних механізмів забезпечення омнірезильєнтності підприємства, недостатньо досліджено взаємозв'язки між цифровою трансформацією, організаційною адаптивністю та інтегрованими механізмами управління. Недостатньо розробленими залишаються також методичні підходи до комплексного оцінювання рівня омнірезильє-

нтності, визначення її інтегральних показників та оцінювання ефективності функціонування організаційного механізму. Це обумовлює необхідність розвитку теоретичних і методичних засад формування організаційних механізмів омнірезильєнтності на основі цифрової трансформації, що дозволить підвищити адаптивність підприємств, забезпечити безперервність їх діяльності та зміцнити конкурентні позиції в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про суттєве зростання інтересу до проблематики цифрової трансформації підприємств, розвитку організаційної стійкості, адаптивного управління та формування механізмів резильєнтності. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників значна увага приділяється питанням цифровізації бізнес-процесів, інтеграції інформаційних систем, удосконалення організаційних структур управління та впровадження сучасних цифрових технологій підтримки прийняття управлінських рішень. Особливого розвитку набули дослідження, присвячені формуванню цифрової зрілості підприємств, автоматизації управлінських процесів, розвитку аналітичних платформ і цифрової взаємодії між структурними підрозділами.

Водночас значна частина наукових праць розглядає резильєнтність переважно як здатність підприємства відновлювати свою діяльність піс-

ля кризових ситуацій або мінімізувати негативний вплив окремих ризиків. Такий підхід не повною мірою враховує сучасні тенденції розвитку цифрової економіки, у межах якої підприємства функціонують як відкриті багаторівневі системи, що постійно взаємодіють із цифровими платформами, інформаційними мережами, партнерами, споживачами та іншими суб'єктами економічного середовища. Саме тому дедалі більшого значення набуває концепція омнірезильєнтності, яка передбачає інтеграцію цифрової трансформації, стратегічного управління, інформаційної синхронізації, ресурсної стійкості та організаційної адаптивності в єдину систему забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Окремий напрям досліджень присвячений розробленню інтегральних моделей оцінювання організаційної ефективності, цифрової адаптивності, ризикостійкості та ресурсного забезпечення. Запропоновано різноманітні методики оцінювання цифрової зрілості, ефективності бізнес-процесів і результативності організаційних змін. Разом із тим існуючі моделі здебільшого досліджують окремі складові управління, залишаючи поза увагою їх системну взаємодію в межах комплексного організаційного механізму омнірезильєнтності.

Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції цифрових технологій, інформаційно-аналітичних платформ, адаптивного управління, ресурсного балансування та механізмів ризик-менеджменту в єдину модель функціонування підприємства. Саме тому виникає необхідність подальшого розвитку теоретичних положень щодо формування організаційних механізмів омнірезильєнтності, які поєднуюватимуть цифрову трансформацію, сучасні управлінські інструменти та систему комплексного оцінювання ефективності функціонування підприємства в умовах високої динамічності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Омнірезильєнтність підприємства доцільно розглядати як інтегровану здатність організаційної системи не лише зберігати стабільність у кризових або турбулентних умовах, а й адаптуватися, трансформуватися, відновлювати функціональність та використовувати зовнішні зміни як джерело стратегічного розвитку. На відміну від класичного розуміння стійкості, яке здебільшого пов'язується з опором негативним впливам, омнірезильєнтність охоплює ширший управлінський

контур: прогнозування ризиків, гнучке перерозподілення ресурсів, цифрову синхронізацію бізнес-процесів, швидке прийняття рішень та формування резервів організаційного розвитку.

У сучасних умовах підприємство функціонує не як ізольована виробнича одиниця, а як відкрита динамічна система, що постійно взаємодіє з ринком, цифровими платформами, постачальниками, споживачами, фінансовими інститутами, технологічними партнерами та регуляторним середовищем. Саме тому організаційний механізм формування омнірезильєнтності має поєднувати стратегічний, операційний, інформаційний, кадровий, ресурсний і цифровий рівні управління [1]. Його завдання полягає не лише у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, а й у створенні умов для швидкої перебудови управлінських процесів у разі зміни зовнішніх або внутрішніх параметрів діяльності.

Для узагальнення логіки формування омнірезильєнтності підприємства доцільно подати концептуальну модель, яка відображає взаємозв'язок між цифровою трансформацією, організаційною адаптивністю, ресурсною стійкістю та управлінською гнучкістю, що наведено на рисунку 1.

Організаційний механізм омнірезильєнтності формується на основі поєднання декількох ключових принципів. Першим є принцип системності, відповідно до якого підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем, де зміни в одному блоці управління впливають на інші функціональні напрями. Другим є принцип адаптивності, що передбачає можливість швидкого коригування організаційної структури, функціонального розподілу повноважень, управлінських процедур і ресурсних потоків. Третім є принцип цифрової інтегрованості, за яким інформаційні системи, бази даних, аналітичні модулі та цифрові комунікації мають бути об'єднані в єдиний контур управління.

Особливе значення має принцип проактивності, оскільки омнірезильєнтне підприємство не повинно лише реагувати на кризові події після їх виникнення. Воно має завчасно ідентифікувати слабкі сигнали змін, оцінювати ймовірність ризиків, моделювати можливі сценарії розвитку подій та формувати управлінські резерви. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не допоміжним інструментом, а базовою умовою формування організаційної стійкості нового типу [2].

Порівняльна характеристика традиційної та омнірезильєнтної цифрової моделі управління наведена в таблиці 1.

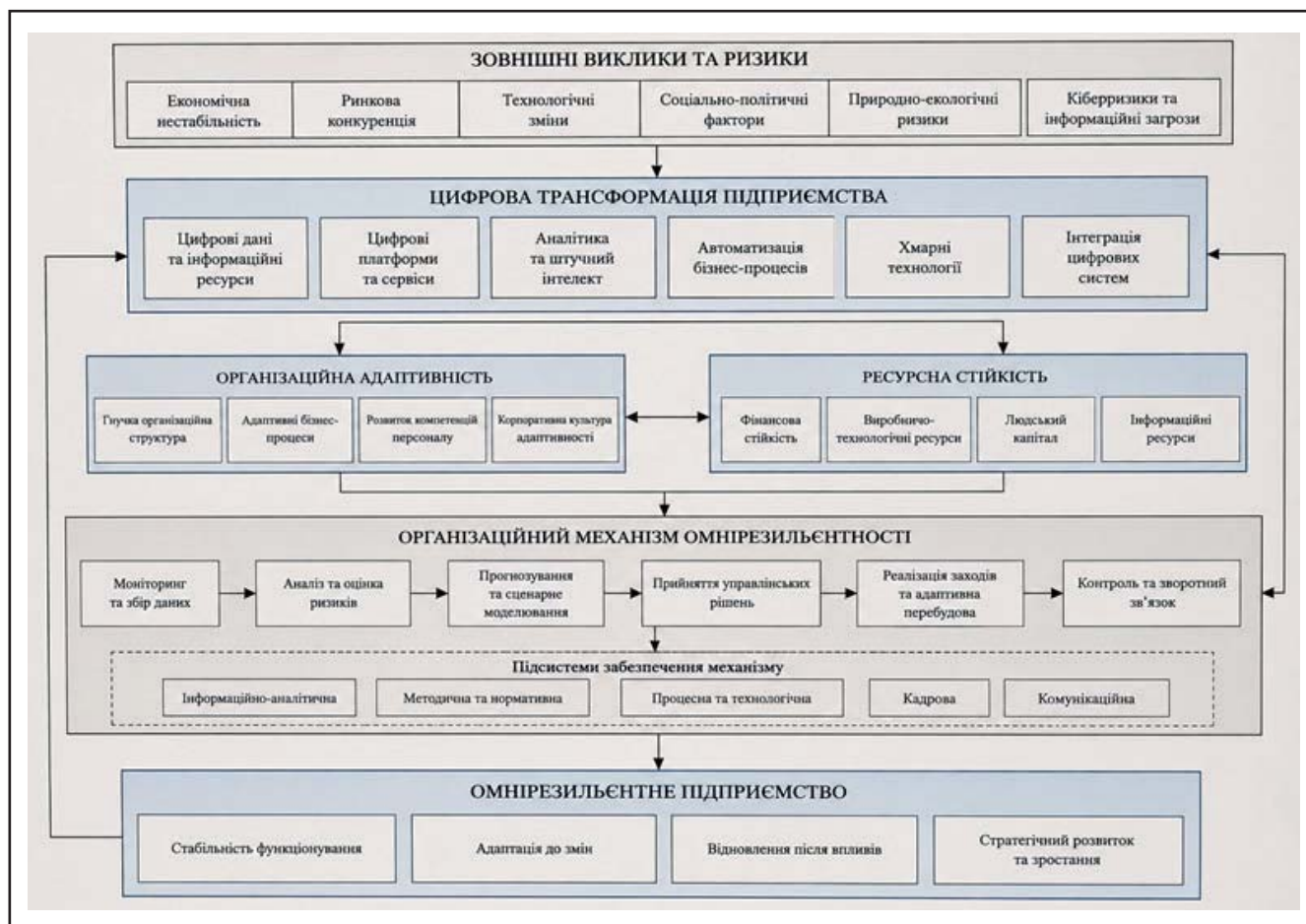
Цифрова трансформація змінює не лише технологічну основу діяльності підприємства, а й саму логіку організаційного управління. Якщо раніше управлінські рішення часто приймалися на основі розрізнених звітів, суб'єктивних оцінок або запізнілої інформації, то цифрове середовище дає змогу формувати єдину інформаційну картину стану підприємства. Завдяки цьому керівництво отримує можливість швидше виявляти відхилення, оцінювати навантаження на ресурси, прогнозувати ризики та визначати найбільш доцільні напрями управлінського впливу.

Формування омнірезильєнтності неможливе без належної організаційної перебудови. Йдеться про перехід від жорстко закріпленої функціональної моделі до більш гнучкої системи, у якій управлінські повноваження, відповідальність і комунікаційні зв'язки можуть швидко адаптуватися

до зміни умов [3]. Така модель передбачає посилення горизонтальної взаємодії між підрозділами, скорочення надлишкових управлінських ланок, впровадження цифрових регламентів, автоматизацію повторюваних процесів і формування центрів аналітичної підтримки прийняття рішень.

У межах організаційного механізму омнірезильєнтності важливу роль відіграє інформаційно-аналітичний контур. Він забезпечує збір, оброблення, систематизацію та інтерпретацію даних щодо внутрішнього стану підприємства і зовнішнього середовища. До такого контуру можуть входити цифрові панелі моніторингу, системи управління ресурсами, CRM- та ERP-рішення, інструменти прогнозу аналітики, модулі ризик-менеджменту та системи електронного документообігу. Їх поєднання створює основу для своєчасного реагування на відхилення та підтримки управлінської гнучкості [4].

Теоретична основа формування організаційних механізмів омнірезильєнтності полягає у поєд-



Рисunek 1. Модель формування омнірезильєнтності підприємства на засадах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційної моделі управління та омнірезильєнтної цифрової моделі

Критерій порівняння	Традиційна модель управління	Омнірезильєнтна цифрова модель
Основна управлінська мета	Підтримання стабільного функціонування	Забезпечення стабільності, адаптації та розвитку
Реакція на зміни	Переважає після виникнення проблеми	Завчасне прогнозування та сценарне реагування
Організаційна структура	Ієрархічна, малогнучка	Адаптивна, мережева, процесно орієнтована
Інформаційні потоки	Фрагментовані, повільні	Інтегровані, цифровізовані, аналітично оброблені
Прийняття рішень	На основі минулого досвіду	На основі даних, прогнозів і цифрових моделей
Управління ризиками	Епізодичне реагування	Постійний моніторинг і превентивне управління
Роль персоналу	Виконання закріплених функцій	Участь у гнучких командах і цифровій взаємодії
Результат функціонування	Збереження поточного стану	Підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [2]

нанні системного управління, цифрової інтеграції, адаптивної організаційної структури, ресурсної збалансованості та проактивного реагування на ризики. У такому підході підприємство розглядається не лише як об'єкт управління, а як динамічна цифрово-організаційна система, здатна до самоналаштування, відновлення та стратегічного оновлення. Саме ця логіка створює підґрунтя для подальшого моделювання організаційних механізмів забезпечення омнірезильєнтності та побудови системи її кількісного оцінювання.

Моделювання організаційних механізмів забезпечення омнірезильєнтності підприємства передбачає формування такої управлінської конструкції, яка поєднує організаційну адаптивність, ресурсну стійкість, цифрову зрілість, інформаційну синхронізацію та здатність до швидкого відновлення після дестабілізуючих впливів. На відміну від традиційних моделей стійкості, у яких основна увага приділяється підтриманню стабільного функціонування, модель омнірезильєнтності орієнтується на багатовимірну реакцію підприємства: попередження ризиків, компенсацію втрат, перебудову процесів, перерозподіл ресурсів і подальше посилення конкурентних позицій.

Організаційний механізм у цьому контексті доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських дій, цифрових інструментів, процедур координації, центрів відповідальності та аналітичних моделей, що забезпечують узгоджене функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Його основою є не окрема цифрова технологія, а цілісний

контур управління, у якому дані, організаційні рішення та ресурсні потоки об'єднуються в єдину логіку адаптивного реагування.

Для формалізації такого підходу інтегральний рівень омнірезильєнтності підприємства можна подати як зважену багатокритеріальну функцію:

$$I_{omni} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i \cdot D_i \cdot A_i \cdot R_i, \quad (1)$$

де I_{omni} — інтегральний індекс омнірезильєнтності підприємства, w_i — ваговий коефіцієнт значущості i -го напрямку управління, K_i — коефіцієнт організаційної керованості, D_i — коефіцієнт цифрової зрілості відповідного напрямку, A_i — коефіцієнт адаптивності управлінських процесів, R_i — коефіцієнт ресурсної забезпеченості, n — кількість функціональних напрямів, що включені до оцінювання.

Ця модель дозволяє врахувати не лише окремий рівень розвитку підприємства, а й взаємний вплив цифрових, організаційних і ресурсних параметрів. Якщо один із коефіцієнтів має низьке значення, загальний індекс омнірезильєнтності також знижується, що свідчить про наявність слабкої ланки в управлінському механізмі.

Для побудови організаційного механізму важливо виділити основні функціональні блоки: блок стратегічної координації, блок цифрового моніторингу, блок ресурсного балансування, блок ризик-аналізу, блок адаптивного управління процесами та блок зворотного зв'язку. Рисунок 2 забезпечує безперервне оновлення управлінської інформації та можливість оперативного прийняття рішень [5].

У межах запропонованої моделі цифрова зрілість підприємства є одним із базових параметрів, оскільки саме вона визначає здатність системи

швидко збирати, обробляти й використовувати управлінські дані. Коефіцієнт цифрової адаптивності можна розрахувати за формулою:

$$K_{da} = \frac{\alpha_1 C_{int} + \alpha_2 C_{auto} + \alpha_3 C_{data} + \alpha_4 C_{an}}{\sum_{j=1}^4 \alpha_j}, \quad (2)$$

де K_{da} — коефіцієнт цифрової адаптивності, C_{int} — рівень інтеграції цифрових систем, C_{auto} — рівень автоматизації управлінських і виробничих процесів, C_{data} — якість та повнота цифрових даних, C_{an} — рівень використання аналітичних інструментів, α_j — вагові коефіцієнти відповідних цифрових параметрів.

Для оцінювання ресурсної складової доцільно застосувати коефіцієнт ресурсної стійкості:

$$K_{rs} = \frac{F_r + M_r + H_r + T_r}{F_n + M_n + H_n + T_n}, \quad (3)$$

де K_{rs} — коефіцієнт ресурсної стійкості, F_r — фактично доступні фінансові ресурси, M_r — доступні матеріально-технічні ресурси, H_r — наявний кадровий потенціал, T_r — доступні технологічні ре-

сурси, F_n, M_n, H_n, T_n — нормативна або планова потреба у відповідних видах ресурсів.

Для характеристики здатності підприємства перебудовувати власні процеси під впливом змін доцільно використати коефіцієнт організаційної адаптивності:

$$K_{oa} = \frac{P_g \cdot S_f \cdot V_r}{T_{dec} \cdot L_h}, \quad (4)$$

де K_{oa} — коефіцієнт організаційної адаптивності, P_g — частка гнучких бізнес-процесів у загальній структурі процесів, S_f — рівень функціональної взаємодії підрозділів, V_r — швидкість реалізації управлінських рішень, T_{dec} — середній час прийняття управлінського рішення, L_h — коефіцієнт ієрархічної складності організаційної структури.

Система критеріїв оцінювання омнірезильєнтності підприємства може бути подана у вигляді таблиці 2.

Окремим елементом моделі є оцінювання інформаційної синхронізації. Чим вищою є узгодженість інформаційних потоків між підроз-

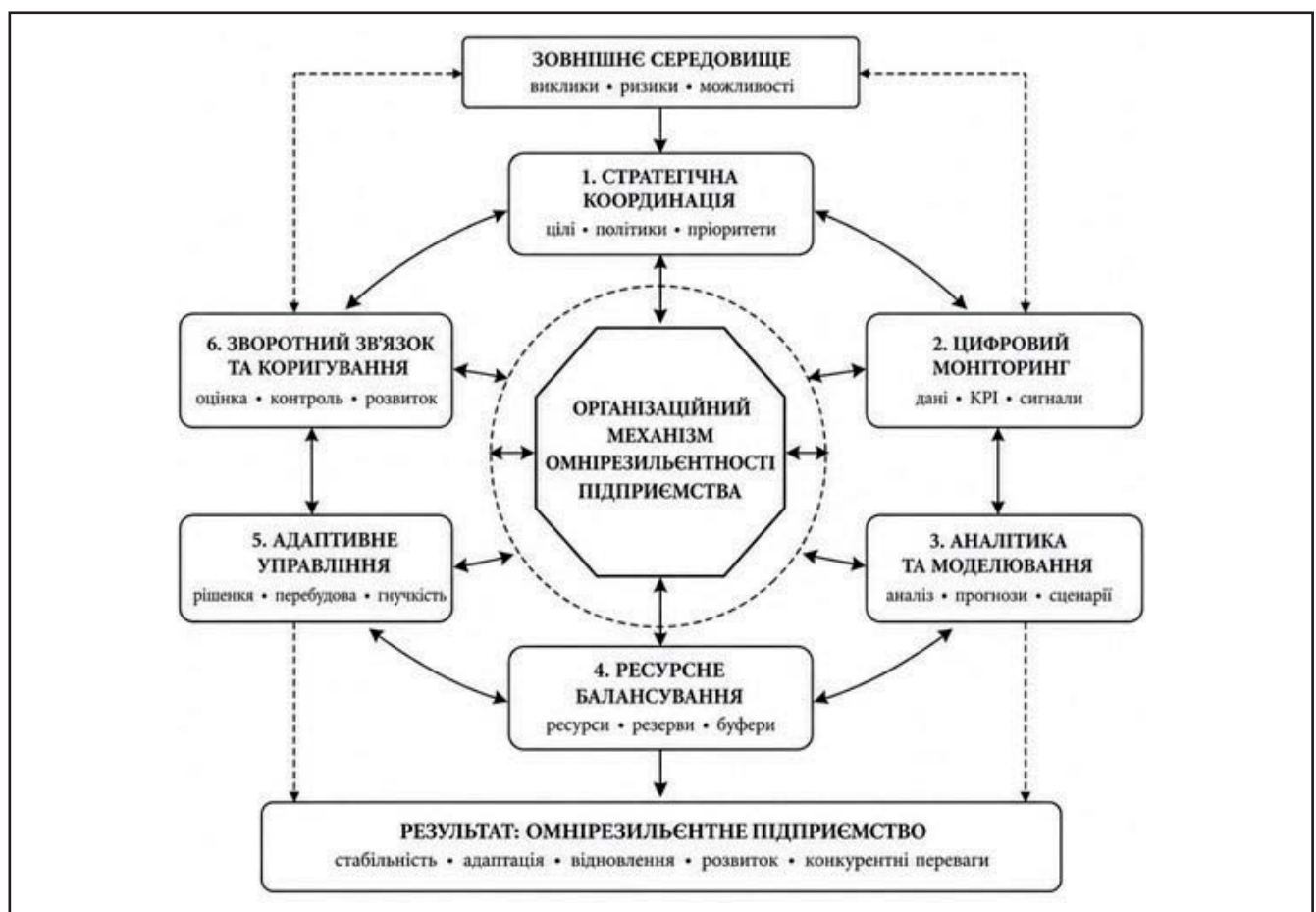


Рисунок 2. Архітектура організаційного механізму забезпечення омнірезильєнтності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Таблиця 2. Система критеріїв та показників оцінювання рівня омнірезильєнтності підприємства

Критерій оцінювання	Основні показники	Управлінське значення
Цифрова зрілість	інтеграція систем, автоматизація, якість даних	визначає швидкість інформаційного реагування
Організаційна адаптивність	гнучкість структури, швидкість рішень, горизонтальна взаємодія	забезпечує здатність до перебудови процесів
Ресурсна стійкість	фінансові, кадрові, матеріальні та технологічні резерви	формує запас міцності підприємства
Ризикостійкість	ідентифікація ризиків, сценарне планування, превентивні заходи	знижує втрати від зовнішніх і внутрішніх загроз
Інформаційна синхронізація	узгодженість даних, швидкість обміну, доступність інформації	підвищує якість управлінських рішень
Відновлюваність	час відновлення, рівень компенсації втрат, стабілізація процесів	характеризує здатність підприємства швидко повернутися до ефективної роботи

Джерело: розроблено автором на основі [5]

ділами, тим швидше підприємство здатне виявити проблему та відреагувати на неї. Формально цей показник можна подати так:

$$K_{is} = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k \cdot V_k \cdot S_k}{m \cdot T_{lag}}, \quad (5)$$

де K_{is} — коефіцієнт інформаційної синхронізації, Q_k — якість інформації у k -му інформаційному потоці, V_k — швидкість передачі інформації, S_k — ступінь узгодженості даних між підрозділами, m — кількість ключових інформаційних потоків, T_{lag} — середній часовий лаг між виникненням події та її управлінським відображенням.

Для узагальнення результатів оцінювання можна застосувати комплексну функцію організаційної омнірезильєнтності:

$$O_{res} = \beta_1 K_{da} + \beta_2 K_{rs} + \beta_3 K_{oa} + \beta_4 K_{is} + \beta_5 K_{rr}, \quad (6)$$

де O_{res} — комплексний рівень організаційної омнірезильєнтності, K_{da} — коефіцієнт цифрової адаптивності, K_{rs} — коефіцієнт ресурсної стійкості, K_{oa} — коефіцієнт організаційної адаптивності, K_{is} — коефіцієнт інформаційної синхронізації, K_{rr} — коефіцієнт ризикостійкості, $\beta_1 \dots \beta_5$ — вагові коефіцієнти складових моделі.

Для демонстрації практичного застосування моделі можна використати вихідні дані. Під-

приємство має такі часткові значення показників: $K_{da} = 0,78$, $K_{rs} = 0,72$, $K_{oa} = 0,69$, $K_{is} = 0,81$, $K_{rr} = 0,74$. Вагові коефіцієнти становлять відповідно: $\beta_1 = 0,25$, $\beta_2 = 0,20$, $\beta_3 = 0,20$, $\beta_4 = 0,15$, $\beta_5 = 0,20$.

Тоді комплексний рівень організаційної омнірезильєнтності становитиме:

$$O_{res} = 0,25 \cdot 0,78 + 0,20 \cdot 0,72 + 0,20 \cdot 0,69 + 0,15 \cdot 0,81 + 0,20 \cdot 0,74.$$

$$O_{res} = 0,195 + 0,144 + 0,138 + 0,1215 + 0,148 = 0,7465.$$

Отримане значення $O_{res} = 0,745$ свідчить про достатньо високий, але ще не максимальний рівень організаційної омнірезильєнтності. Найслабшою складовою в цьому прикладі є організаційна адаптивність, значення якої дорівнює 0,69 [6]. Це означає, що підприємству доцільно посилити гнучкість організаційної структури, скоротити час прийняття управлінських рішень, підвищити рівень міжфункціональної взаємодії та впровадити цифрові інструменти координації підрозділів.

Для більш деталізованого оцінювання можна використати таблицю 3, яка дозволяє визначити не лише загальний індекс, а й проблемні зони управлінського механізму.

Для оцінювання ризикостійкості підприємства можна застосувати формулу, яка враховує співвідношення між прогнозованими ризиками та здатністю підприємства їх компенсувати:

Таблиця 3. Розрахунок комплексного рівня організаційної омнірезильєнтності підприємства

Складова омнірезильєнтності	Позначення	Значення показника	Вага	Зважене значення
Цифрова адаптивність	K_{da}	0,78	0,25	0,1950
Ресурсна стійкість	K_{rs}	0,72	0,20	0,1440
Організаційна адаптивність	K_{oa}	0,69	0,20	0,1380
Інформаційна синхронізація	K_{is}	0,81	0,15	0,1215
Ризикостійкість	K_{rr}	0,74	0,20	0,1480
Комплексний рівень омнірезильєнтності	O_{res}	—	1,00	0,7465

Джерело: розроблено автором на основі [6]

$$K_{rr} = 1 - \frac{\sum_{p=1}^z P_p \cdot L_p}{C_{comp} + R_{buf}}, \quad (7)$$

де K_{rr} — коефіцієнт ризикостійкості, P_p — імовірність виникнення p -го ризику, L_p — очікуваний рівень втрат від p -го ризику, C_{comp} — компенсаційна спроможність підприємства, R_{buf} — резервний ресурсний буфер, z — кількість ідентифікованих ризиків.

У цій формулі важливо, що ризикостійкість зростає не лише за рахунок зниження ймовірності ризиків, а й за рахунок формування компенсаційного потенціалу підприємства. Саме тому омнірезильєнтність не обмежується захистом від загроз, а передбачає активне створення резервів, які забезпечують продовження діяльності навіть за несприятливих умов.

Моделювання організаційного механізму забезпечення омнірезильєнтності підприємства має базуватися на поєднанні цифрової адаптивності, ресурсної стійкості, організаційної гнучкості, інформаційної синхронізації та ризикостійкості. Запропонований підхід дозволяє перейти від якісного опису управлінської стійкості до кількісного оцінювання її рівня [7]. Це створює основу для подальшого визначення резервів удосконалення, обґрунтування цифрових управлінських рішень і формування практичної моделі підвищення омнірезильєнтності підприємства.

Оцінювання ефективності організаційних механізмів забезпечення омнірезильєнтності підприємства є логічним завершенням процесу їх розроблення та впровадження. Якщо у попередніх питаннях було сформовано концептуальні засади та побудовано архітектуру організаційного механізму, то на цьому етапі виникає необхідність визначення рівня його практичної результативності. В умовах цифрової трансформації оцінювання повинно враховувати не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й рівень цифрової інтегрованості, адаптивності організаційної структури, швидкість прийняття управлінських рішень, інформаційну узгодженість процесів, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства підтримувати безперервність функціонування навіть за умов значної невизначеності зовнішнього середовища.

Особливістю сучасних організаційних механізмів є їх динамічний характер. Вони постійно змінюються під впливом цифрових технологій,

трансформації бізнес-процесів, розвитку інформаційних платформ, удосконалення систем управління ризиками та зміни структури взаємодії між підрозділами. Саме тому ефективність омнірезильєнтності доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує окремі функціональні складові в єдину систему кількісного оцінювання.

Для побудови комплексної моделі оцінювання запропоновано інтегральний показник ефективності організаційного механізму:

$$E_{omni} = \sum_{i=1}^m \omega_i \cdot N_i \cdot C_i, \quad (8)$$

де E_{omni} — інтегральний коефіцієнт ефективності організаційного механізму, ω_i — ваговий коефіцієнт i -го показника, N_i — нормалізоване значення i -го критерію, C_i — коефіцієнт стабільності функціонування відповідної складової, m — кількість критеріїв оцінювання.

Запропонована модель враховує, що кожен критерій має різний вплив на загальний рівень омнірезильєнтності. Цифрова інтегрованість значною мірою визначає швидкість інформаційного обміну між структурними підрозділами, тоді як ресурсна збалансованість формує потенціал безперервності функціонування підприємства у кризових ситуаціях. Аналогічно організаційна адаптивність визначає швидкість структурної перебудови підприємства, а ризикостійкість характеризує здатність мінімізувати наслідки негативних зовнішніх факторів.

Для кількісного оцінювання ефективності організаційного механізму омнірезильєнтності виконано інтегральний аналіз за системою ключових показників, що характеризують цифрову інтегрованість, організаційну адаптивність, інформаційну синхронізацію, ресурсну збалансованість та ризикостійкість підприємства [8]. Результати розрахунку інтегрального показника ефективності наведено в таблиці 4.

Використовуючи наведені дані, інтегральний показник ефективності визначається таким чином:

$$E_{omni} = 0,22 \cdot 0,84 + 0,21 \cdot 0,76 + 0,18 \cdot 0,81 + 0,19 \cdot 0,73 + 0,20 \cdot 0,79.$$

$$E_{omni} = 0,1848 + 0,1596 + 0,1458 + 0,1387 + 0,1580 = 0,7869.$$

Отримане значення свідчить, що загальна ефективність організаційного механізму становить 78,69 % від максимально можливого рівня. Такий результат характеризує підприємство як достатньо стійку систему, однак демонструє існування невикористаного потенціалу подальшого розвитку. Аналіз окремих складових показує,

Таблиця 4. Результати інтегрального оцінювання ефективності організаційного механізму омнірезильєнтності підприємства

Показник	Позначення	Значення	Вага	Зважений результат
Цифрова інтегрованість	K_d	0,84	0,22	0,1848
Організаційна адаптивність	K_a	0,76	0,21	0,1596
Інформаційна синхронізація	K_i	0,81	0,18	0,1458
Ресурсна збалансованість	K_r	0,73	0,19	0,1387
Ризикостійкість	K_s	0,79	0,20	0,1580
Інтегральний показник	—	—	1,00	0,7869

Джерело: розроблено автором на основі [8]

що найбільших удосконалень потребують ресурсна збалансованість та організаційна адаптивність, оскільки саме вони мають найнижчі значення серед досліджуваних показників.

Для визначення потенціалу подальшого вдосконалення доцільно використовувати коефіцієнт резерву розвитку:

$$K_{rez} = \frac{E_{max} - E_{fact}}{E_{max}}, \quad (9)$$

де K_{rez} — коефіцієнт резерву розвитку, E_{max} — максимально можливе значення інтегрального показника, E_{fact} — фактичний інтегральний показник ефективності.

За умови, що максимальне значення дорівнює одиниці, отримаємо:

$$K_{rez} = \frac{1 - 0,7869}{1} = 0,2131.$$

Отже, резерв розвитку організаційного механізму становить 21,31 %, що підтверджує можливість подальшого підвищення ефективності за рахунок цифрової модернізації управління, інтеграції інформаційних систем та вдосконалення організаційної структури.

Для прогнозування ефекту від реалізації комплексу цифрових управлінських заходів використовуємо прогнозну модель розвитку омнірезильєнтності:

$$P_{res} = E_{omni} \cdot (1 + \Delta_d + \Delta_a + \Delta_i) - R_f, \quad (10)$$

де P_{res} — прогнозний рівень омнірезильєнтності, E_{omni} — інтегральний показник ефективності, Δ_d — приріст цифрової зрілості, Δ_a — приріст організаційної адаптивності, Δ_i — приріст інформаційної інтегрованості, R_f — коефіцієнт залишкового ризику.

Для розрахунку приймемо:

$$\Delta_d = 0,08;$$

$$\Delta_a = 0,06;$$

$$\Delta_i = 0,06;$$

$$R_f = 0,07.$$

Тоді:

$$P_{res} = 0,7869 \cdot (1 + 0,08 + 0,06 + 0,05) - 0,07.$$

$$P_{res} = 0,7869 \cdot 1,19 - 0,07.$$

$$P_{res} = 0,9364 - 0,07 = 0,8664.$$

Отриманий результат свідчить, що після реалізації комплексу цифрових організаційних заходів інтегральний рівень омнірезильєнтності підприємства може зрости майже до 86,6 %, що відповідає приросту понад 10 % порівняно з поточним станом.

Для візуалізації отриманої залежності між рівнем цифрової трансформації та інтегральним показником омнірезильєнтності доцільно побудувати графічну модель, яку наведено на рисунку 3 [9].

Проведене інтегральне оцінювання свідчить, що підвищення рівня цифрової трансформації безпосередньо впливає на ефективність функціонування організаційного механізму омнірезильєнтності. Аналіз динаміки показує, що найбільший приріст інтегрального показника досягається на етапі комплексної інтеграції цифрових технологій в управлінську систему підприємства. Якщо на початкових етапах цифровізації позитивний ефект формується переважно за рахунок автоматизації окремих бізнес-процесів, то подальше впровадження цифрових платформ, аналітичних модулів, інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень та інтегрованого інформаційного середовища забезпечує синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні адаптивності всієї організаційної системи.

Результати проведеного аналізу підтверджують, що омнірезильєнтність підприємства формується не окремими цифровими рішеннями, а їх комплексною взаємодією. Максимальна результативність досягається за умови узгодженого функціонування цифрової інфраструктури, організаційної структури управління, інформаційних потоків, ресурсного забезпечення та механізмів стратегічного контролю [10]. Саме інтеграція цих складових дозволяє підприємству забезпечува-

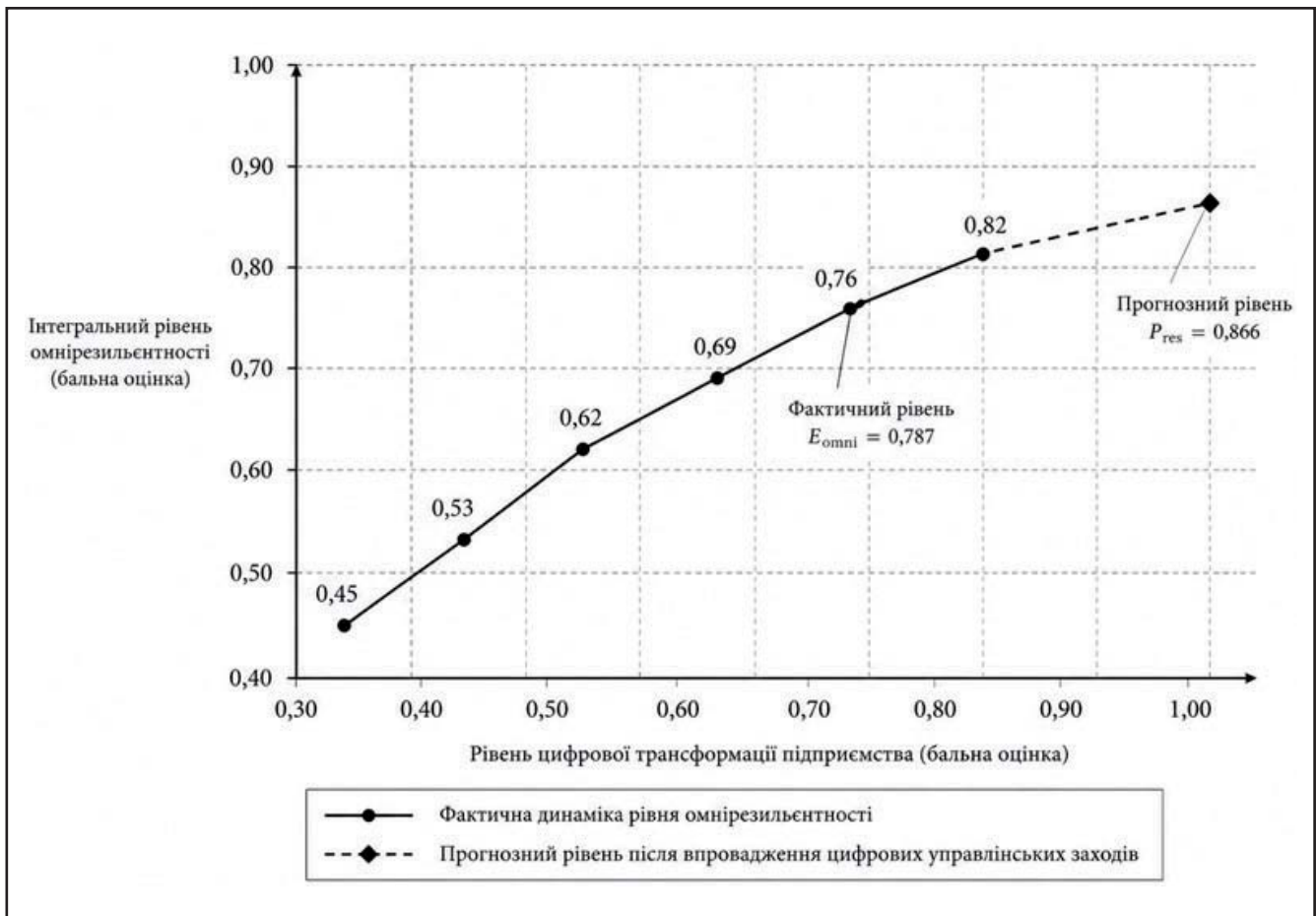


Рисунок 3. Динаміка інтегрального рівня омнірезильєнтності підприємства залежно від рівня цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [9]

ти безперервність діяльності, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільний розвиток навіть в умовах високої невизначеності.

Водночас аналіз інтегрального показника демонструє, що подальше підвищення ефективності організаційного механізму пов'язане не лише з впровадженням нових цифрових технологій, а й із розвитком організаційної культури, удосконаленням системи координації структурних підрозділів, скороченням часу прийняття управлінських рішень та формуванням єдиного цифрового інформаційного простору підприємства. Лише збалансований розвиток усіх компонентів забезпечує досягнення високого рівня омнірезильєнтності та створює передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження та відображення взаємозв'язку між цифровими ресурсами, управлінськими процесами, організаційними рішеннями і кінцевими

результатами функціонування доцільно подати інтегровану модель організаційного механізму омнірезильєнтності, що наведена на рисунку 4.

Побудована інтегрована модель відображає замкнений цикл функціонування організаційного механізму, у межах якого цифрові ресурси трансформуються в інформаційно-аналітичне забезпечення управління, формують основу для прийняття стратегічних і оперативних рішень, забезпечують адаптивне управління бізнес-процесами та сприяють підвищенню рівня організаційної стійкості. Важливою особливістю запропонованої моделі є наявність постійного зворотного зв'язку, який забезпечує безперервний моніторинг результатів, оцінювання ефективності прийнятих рішень і своєчасне коригування організаційних процесів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

На відміну від традиційних моделей управління, де процес прийняття рішень має переважно лінійний характер, запропонована інтегрована мо-

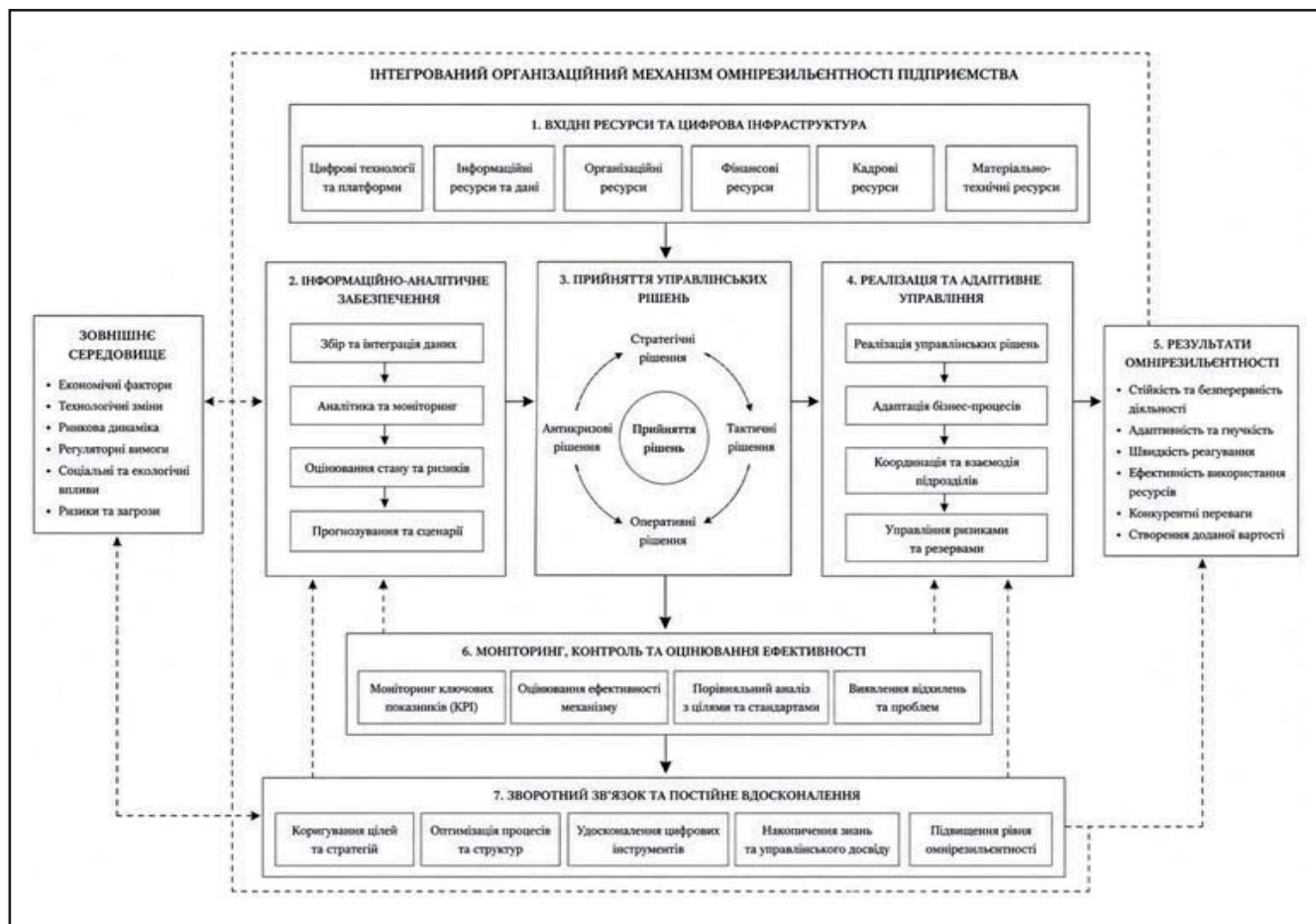


Рисунок 4. Інтегрована модель функціонування організаційного механізму омнірезильентності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [10]

дель передбачає циклічну взаємодію між усіма структурними елементами організаційного механізму. Це забезпечує можливість постійного накопичення управлінського досвіду, вдосконалення цифрових процедур, оновлення аналітичних моделей та підвищення ефективності координації між структурними підрозділами. Завдяки цьому підприємство здатне не лише оперативно реагувати на негативні фактори, а й формувати стратегічні переваги за рахунок більш швидкої адаптації до змін економічного середовища.

Висновок

Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація стає визначальним фактором формування сучасних організаційних механізмів управління, орієнтованих на забезпечення омнірезильентності підприємства. В умовах високої невизначеності, прискорення технологічних змін, посилення конкуренції та зростання кількості кризових впливів традиційні моделі забезпечення організа-

ційної стійкості вже не відповідають сучасним вимогам управління. Формування омнірезильентності потребує інтеграції цифрових технологій, адаптивних організаційних структур, інформаційно-аналітичних систем, ресурсного балансування та механізмів стратегічної координації у єдину систему підтримки прийняття управлінських рішень.

У результаті дослідження обґрунтовано теоретичні засади побудови організаційного механізму омнірезильентності, визначено його основні функціональні компоненти, запропоновано інтегровані підходи до оцінювання цифрової адаптивності, організаційної гнучкості, ресурсної стійкості, інформаційної синхронізації та ризикостійкості. Запропонована концептуальна модель дозволяє розглядати підприємство як відкриту цифрово-організаційну систему, здатну своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудувати внутрішні бізнес-процеси та підтримувати високий рівень стратегічної ефективності. Використання інтегральних показників створює мож-

ливість комплексного оцінювання рівня омнірезильєнтності, визначення резервів її розвитку та обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення організаційної структури.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості використання інтегрованого організаційного механізму для забезпечення безперервності діяльності підприємства, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, розвитку цифрової взаємодії між структурними підрозділами та ефективнішого використання ресурсного потенціалу. Комплексне поєднання цифрових платформ, інформаційно-аналітичних систем, адаптивних механізмів управління та сучасних інструментів ризик-менеджменту сприяє формуванню нового рівня організаційної ефективності та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з удосконаленням методичного забезпечення інтегрального оцінювання омнірезильєнтності, розвитком моделей прогнозування ефективності організаційних механізмів, розширенням використання технологій штучного інтелекту, цифрових двійників, прогновної аналітики та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень. Реалізація зазначених напрямів сприятиме створенню високоефективних адаптивних систем управління, здатних забезпечувати стабільне функціонування, швидке відновлення після кризових впливів і довгостроковий стратегічний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітнянських систем сучасного суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2022 року / ред.-упоряд. В. Г. Воронкова. – Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. – 692 с. ISBN 978–617–554–082–4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>
2. Крилов Д. В. Трансформація моделей управління підприємством в умовах цифрових змін // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2025. – № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_20_2025 Петріяко К. В. Адаптація системи управління людськими ресурсами громадою до умов воєнного часу : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 281 – публічне управління та адміністрування / наук. кер. К. В. Таранюк. – Суми : Сумський державний університет, 2025. – 53 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/99417>
3. Райковська І. Т., Муравський О. Ю. Напрями гармонізації освітнього законодавства України щодо аудиту бізнес-процесів суб'єкта господарювання // Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 14 листопада 2025 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2025. – С. 204–207. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/conf-14-11-25-materv.pdf>
4. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу // Економічний аналіз. – 2025. – Т. 35, № 2. – С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2765>
5. Цегельник Н. Інтеграція резильєнтності в механізм забезпечення економічної безпеки підприємства // Економіка та суспільство. – 2026. – № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5982>
6. Воскобойник С. Я., Пугачов В. М., Ткаченко С. О. Управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз: менеджерські моделі та інструменти оцінювання // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». – 2026. – № 2 (106). – С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11926>.
7. Корсуненко І. Г. Методичні засади оцінки ефективності організаційної структури управління // Економіка та суспільство. – 2026. – Вип. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-97>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7918>
8. Бобринцев П. В. Прогнозування рівня резильєнтності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища на основі імплементації методів сценарного моделювання // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2025. – № 4 (92). – С. 207–220. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/4/EV20254_207-220.pdf

9. Король Р. В. Систематизація чинників впливу на механізми забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-76>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7276>

10. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Діагностика управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невідомості // Бізнес-навігатор. – 2025. – Вип. 5 (82). – С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-1>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50343/1/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%20%E2%84%96%20%2882%29_2025%20Copy.pdf

References:

1. Tsyfrova transformatsiya sotsioekonomichnykh, upravlins'kykh ta osvityans'kykh system suchasnoho suspil'stva : materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, 23–24 lystopada 2022 roku / red.-uporyad. V. H. Voronkova. – Zaporizhzhya : Vydavnychy dim «Hel'vetyka», 2022. – 692 s. ISBN 978-617-554-082-4. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>

2. Krylov D. V. Transformatsiya modeley upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh tsyfrovyykh zmin // Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya. – 2025. – № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_20_2025 Petriyako K. V. Adaptatsiya systemy upravlinnya lyuds'kymy resursamy hromadoyu do umov voyennoho chasu : robota na zdobuttya kvalifikatsiynoho stupenya bakalavra : spets. 281 – publiche upravlinnya ta administruvannya / nauk. ker. K. V. Taranyuk. – Sumy : Sums'kyy derzhavnyy universytet, 2025. – 53 s. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/99417>

3. Raykovs'ka I. T., Muravs'kyy O. Yu. Napryamy harmonizatsiyi osvitr'nogo zakonodavstva Ukrayiny shchodo audytu biznes-protsesiv sub'yekta hospodaryuvannya // Transformatsiya obliku ta biznes-konsaltnu v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy, vyklyky, mizhnarodnyy dosvid : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 14 lystopada 2025 r. / Derzh. biotekhnologichnyy un-t. – Kharkiv, 2025. – S. 204–207. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym

dostupu: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/conf-14-11-25-materv.pdf>

4. Makovoz O., Us Yu. Rezylyentnist' pidpryyemstv yak chynnyk zabezpechennya stratehichnoyi stiykosti biznesu // Ekonomichnyy analiz. – 2025. – Т. 35, № 2. – С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2765>

5. Tsehel'nyk N. Intehratsiya rezylyentnosti v mekhanizm zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva // Ekonomika ta suspil'stvo. – 2026. – № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5982>

6. Voskobiynyk S. Ya., Puhachov V. M., Tkachenko S. O. Upravlinnya orhanizatsiynoyu rezylyentnistyu pidpryyemstv v umovakh bahatorivneyvykh kryz: menedzhers'ki modeli ta instrumenty otsinyuvannya // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». – 2026. – № 2 (106). – С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11926>.

7. Korsunen I. H. Metodychni zasady otsinky efektyvnosti orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya // Ekonomika ta suspil'stvo. – 2026. – Vyp. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-97>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7918>

8. Bobryntsev P. V. Prohnozuvannya rivnya rezylyentnosti pidpryyemstv v umovakh nestabil'nosti ekonomichnoho seredovyscha na osnovi implementatsiyi metodiv stsenarnoho modelyuvannya // Ekonomichnyy visnyk Dniprov's'koyi politekhniki. – 2025. – № 4 (92). – С. 207–220. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/4/EV20254_207-220.pdf

9. Korol' R. V. Systematyzatsiya chynnykiv vplyvu na mekhanizmy zabezpechennya rezylyentnosti sotsial'no-ekonomichnoyi systemy pidpryyemstva // Ekonomika ta suspil'stvo. – 2025. – Vyp. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-76>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7276>

10. Kalinesku T. V., Zelenko O. V. Diahnostyka upravlinnya trudovym potentsialom pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti // Biznes-navigator. – 2025. – Vyp. 5 (82). – С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-1>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50343/1/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5>

%D1%81-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%
D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%20%E2
%84%96%205%20%2882%29_2025%20Copy.pdf

Дані про автора

Чорнодід Ігор Степанович,

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту, Академія праці, соціальних відносин і туризму, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4464-2641>

e-mail: chornodid@ukr.net

Data about the author

Ihor Chornodid,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics and Management, Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine
e-mail: chornodid@ukr.net

Надходження статті до редакції 23.04.2026

Прийнято до друку 25.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур у будівництві

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад оцінювання цифрової готовності й омнірезильєнтності девелоперських структур у будівництві в умовах цифрової трансформації. Основну увагу приділено дослідженню взаємозв'язків між рівнем цифрової зрілості, інформаційною інтегрованістю, цифровою адаптивністю, організаційною гнучкістю, ресурсною забезпеченістю та здатністю девелоперських структур забезпечувати стійке функціонування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Предмет дослідження охоплює процеси побудови інтегрованої системи оцінювання цифрової готовності, формування багатокритеріальної моделі визначення омнірезильєнтності, розроблення інтегральних показників цифрової адаптації та інформаційної синхронізації, а також прогнозування ефективності цифрової трансформації підприємств будівельної галузі. Значну увагу приділено використанню цифрових платформ, інформаційно-аналітичних систем, технологій інформаційного моделювання, автоматизованих управлінських рішень та інструментів багатокритеріального аналізу для кількісного оцінювання рівня готовності підприємства до функціонування у цифровому середовищі. Комплексне дослідження зазначених процесів створює теоретичне підґрунтя для вдосконалення механізмів стратегічного управління девелоперськими структурами, підвищення їх цифрової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах активної цифрової модернізації будівельної галузі.

Метою статті є розвиток теоретичних та методичних положень щодо оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур у будівництві шляхом розроблення інтегрованого підходу до комплексного аналізу цифрової зрілості, організаційної адаптивності та ефективності цифрової трансформації. Для досягнення поставленої мети узагальнено сучасні підходи до оцінювання цифрової готовності, сформовано систему критеріїв її визначення, обґрунтовано багатокритеріальну модель оцінювання омнірезильєнтності, запропоновано інтегральні показники цифрової адаптації, інформаційної синхронізації та прогнозування цифрового розвитку девелоперських структур. Практична реалізація запропонованих положень спрямована на підвищення ефективності стратегічного управління, забезпечення цифрової стійкості та зміцнення конкурентних переваг підприємств будівельної галузі.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, використання яких забезпечило системне дослідження процесів оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур у будівництві. Теоретичне підґрунтя становлять сучасні концепції цифрової трансформації, стратегічного управління, цифрової зрілості, резильєнтності, системного аналізу та багатокритеріального оцінювання. Для дослідження еволюції підходів до цифрової готовності використано історико-логічний та порівняльний методи, що дали змогу узагальнити сучасні тенденції розвитку цифрових моделей управління. Метод системного аналізу застосовано для дослідження взаємозв'язків між цифровою інфраструктурою, організаційною адаптивністю, інформаційною інтеграцією, кадровими компетентностями та ефективністю функціонування девелоперських структур. Метод структурно-функціонального моделювання забезпечив побудову концептуальних моделей цифрової готовності, багатокритеріального оцінювання омнірезильєнтності та прогнозування цифрового розвитку. Для кількісного оцінювання використано економіко-математичне моделювання із застосуванням інтегральних індексів цифрової готовності, цифрової зрілості, цифрової адаптації, інформаційної синхронізації, омнірезильєнтності та ефективності цифрової трансформації. Метод експертного оцінювання використано для визначення вагових коефіцієнтів окремих критеріїв, а метод нормування показників — для забезпечення їх інтеграції у єдину систему комплексного оцінювання. Графічні методи застосовано для побудови моделей цифрової трансформації, прогнозної динаміки інтегральних показників та концептуальних схем взаємодії цифрових компонентів. Використання зазначеного комплексу методів забезпечило обґрунтування інтегрованого підходу до оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур і створило методичну основу для підтримки страте-

гічних управлінських рішень у цифровому середовищі.

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження розвинено методичні підходи до комплексного оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур у будівництві. Узагальнено сучасні підходи до визначення цифрової готовності як інтегрованої характеристики, що поєднує рівень цифрової інфраструктури, інформаційної взаємодії, цифрових компетентностей персоналу, інтегрованості бізнес–процесів та організаційної цифрової зрілості. Запропоновано систему критеріїв оцінювання цифрової готовності, інтегральний коефіцієнт цифрової готовності, коефіцієнти цифрової зрілості, цифрової адаптації та інформаційної синхронізації, а також багатокритеріальну модель визначення інтегрального індексу омнірезильєнтності девелоперської структури. Розроблено прогнозну модель оцінювання цифрового розвитку, яка враховує взаємозалежність цифрових інвестицій, організаційної ефективності, інформаційної інтегрованості та залишкового ризику. Практичне застосування запропонованих моделей забезпечує комплексне оцінювання рівня цифрової трансформації, визначення резервів цифрового розвитку, прогнозування змін інтегральних показників та підвищення обґрунтованості стратегічних управлінських рішень. Отримані результати підтверджують, що цифрова готовність та омнірезильєнтність є взаємопов'язаними характеристиками розвитку девелоперських структур, а їх комплексне оцінювання створює передумови для забезпечення високої адаптивності, цифрової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова готовність та омнірезильєнтність є взаємопов'язаними характеристиками сучасного розвитку девелоперських структур у будівництві, формування яких визначає ефективність функціонування підприємств в умовах цифрової економіки. Зростання масштабів цифрової трансформації, інтеграція інформаційних технологій у процеси управління будівельними проектами та підвищення рівня динамічності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність застосування комплексних методів оцінювання, що дозволяють одночасно враховувати цифрову інфраструктуру, організаційну адаптивність, інформаційну взаємодію, цифрові компетентності та ефективність використання ресурсів. У дослідженні обґрунтовано інтегрований підхід до оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності, який поєднує систему взаємопов'язаних інтегральних показників, багатокритеріальне оцінювання, прогнозне моделювання та кількісний аналіз цифрової трансформації. Запропоновані інтегральні коефіцієнти цифрової готовності, цифрової зрілості, цифрової адаптації, інформаційної синхронізації, комплексної ефективності цифрової трансформації та інтегрального індексу омнірезильєнтності забезпечують можливість всебічного оцінювання поточного стану девелоперської структури, визначення резервів її розвитку та прогнозування результативності цифрових перетворень. Результати формують наукову основу для подальшого вдосконалення систем оцінювання цифрової готовності девелоперських структур, розвитку моделей прогнозування омнірезильєнтності та інтеграції сучасних цифрових платформ, аналітичних технологій і систем підтримки прийняття управлінських рішень у практику управління будівельними підприємствами. Запропоновані положення можуть бути використані для підвищення ефективності цифрової трансформації, забезпечення конкурентоспроможності та формування стійких моделей розвитку девелоперських структур у сучасному цифровому середовищі.

Ключові слова: цифрова готовність, омнірезильєнтність, девелоперські структури, цифрова трансформація, цифрова зрілість, інформаційна інтеграція, багатокритеріальне оцінювання, цифрова адаптивність, будівництво.

OLEKSANDR KALININ

Assessment of digital readiness and omni–resilience of developer organizations in construction

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and applied foundations for assessing the digital readiness and omni–resilience of developer organizations in the construction industry under conditions of digital transformation. The primary focus is placed on investigating the interrelationships among the level of digital maturity, information integration, digital adaptability, organizational flexibility, resource availability, and the ability of developer organizations to ensure sustainable operation under dynamically changing external conditions. The subject of the research

encompasses the development of an integrated system for assessing digital readiness, the formation of a multicriteria model for determining omni-resilience, the development of integrated indicators of digital adaptation and information synchronization, and the forecasting of the effectiveness of digital transformation in construction enterprises. Considerable attention is devoted to the application of digital platforms, information and analytical systems, building information modeling technologies, automated management solutions, and multicriteria analysis tools for the quantitative assessment of an enterprise's readiness to operate in a digital environment. A comprehensive study of these processes establishes the theoretical foundation for improving the strategic management mechanisms of developer organizations, enhancing their digital resilience, adaptability, and competitiveness under conditions of active digital modernization of the construction industry.

The purpose of the article is to advance the theoretical and methodological foundations for assessing the digital readiness and omni-resilience of developer organizations in construction through the development of an integrated approach to the comprehensive analysis of digital maturity, organizational adaptability, and the effectiveness of digital transformation. To achieve this objective, contemporary approaches to assessing digital readiness have been generalized, a system of assessment criteria has been developed, a multicriteria model for evaluating omni-resilience has been substantiated, and integrated indicators of digital adaptation, information synchronization, and forecasting of the digital development of developer organizations have been proposed. The practical implementation of the proposed provisions is aimed at improving the effectiveness of strategic management, ensuring digital resilience, and strengthening the competitive advantages of enterprises in the construction industry.

Research methodology. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and specialized methods that ensured a systematic investigation of the processes involved in assessing the digital readiness and omni-resilience of developer organizations in construction. The theoretical basis comprises contemporary concepts of digital transformation, strategic management, digital maturity, resilience, systems analysis, and multicriteria assessment. Historical-logical and comparative methods were employed to investigate the evolution of approaches to digital readiness, making it possible to generalize current trends in the development of digital management models. The systems analysis method was applied to examine the interrelationships among digital infrastructure, organizational adaptability, information integration, personnel competencies, and the operational effectiveness of developer organizations. Structural-functional modeling ensured the development of conceptual models of digital readiness, multicriteria assessment of omni-resilience, and forecasting of digital development. Economic and mathematical modeling was used for quantitative assessment through integrated indices of digital readiness, digital maturity, digital adaptation, information synchronization, omni-resilience, and digital transformation effectiveness. The expert evaluation method was employed to determine the weighting coefficients of individual assessment criteria, while the normalization method was used to integrate indicators into a unified comprehensive assessment system. Graphical methods were applied to construct digital transformation models, forecast the dynamics of integrated indicators, and develop conceptual schemes illustrating the interaction among digital components. The application of this methodological toolkit substantiated an integrated approach to assessing the digital readiness and omni-resilience of developer organizations and established a methodological foundation for supporting strategic managerial decision-making in the digital environment.

Research results. The conducted study has advanced methodological approaches to the comprehensive assessment of the digital readiness and omni-resilience of developer organizations in construction. Contemporary approaches to defining digital readiness have been generalized as an integrated characteristic combining the level of digital infrastructure, information interaction, personnel digital competencies, business process integration, and organizational digital maturity. A system of criteria for assessing digital readiness has been proposed, including an integrated digital readiness coefficient, coefficients of digital maturity, digital adaptation, and information synchronization, as well as a multicriteria model for determining the integrated omni-resilience index of a developer organization. A forecasting model for assessing digital development has been developed, taking into account the interdependence of digital investments, organizational effectiveness, information integration, and residual risk. The practical application of the proposed models enables a comprehensive

assessment of the level of digital transformation, the identification of digital development reserves, the forecasting of changes in integrated indicators, and the improvement of the validity of strategic managerial decisions. The obtained results confirm that digital readiness and omni-resilience are interrelated characteristics of the development of developer organizations, while their comprehensive assessment creates the prerequisites for ensuring high adaptability, digital resilience, and long-term competitiveness of enterprises in the construction industry.

Conclusions. *The conducted study has confirmed that digital readiness and omni-resilience are interrelated characteristics of the contemporary development of developer organizations in construction, the formation of which determines the operational effectiveness of enterprises within the digital economy. The expansion of digital transformation, the integration of information technologies into construction project management processes, and the increasing dynamism of the external environment necessitate the application of comprehensive assessment methods capable of simultaneously considering digital infrastructure, organizational adaptability, information interaction, digital competencies, and the efficiency of resource utilization.*

The study substantiates an integrated approach to assessing digital readiness and omni-resilience, combining a system of interrelated integrated indicators, multicriteria assessment, forecasting models, and quantitative analysis of digital transformation. The proposed integrated coefficients of digital readiness, digital maturity, digital adaptation, information synchronization, comprehensive digital transformation effectiveness, and the integrated omni-resilience index provide opportunities for a comprehensive assessment of the current state of developer organizations, identification of development reserves, and forecasting of the effectiveness of digital transformations. The obtained results establish a scientific foundation for the further improvement of digital readiness assessment systems for developer organizations, the advancement of omni-resilience forecasting models, and the integration of modern digital platforms, analytical technologies, and decision-support systems into the management practices of construction enterprises. The proposed provisions may be applied to enhance the effectiveness of digital transformation, strengthen competitiveness, and support the formation of sustainable development models for developer organizations operating in the modern digital environment.

Keywords: *digital readiness, omni-resilience, developer organizations, digital transformation, digital maturity, information integration, multicriteria assessment, digital adaptability, construction.*

Постановка проблеми. Активна цифрова трансформація будівельної галузі істотно змінює підходи до управління девелоперськими структурами, висуваючи нові вимоги до рівня їх цифрової готовності, інформаційної інтегрованості та організаційної адаптивності. Сучасні девелоперські підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамічністю ринку, зростанням складності інвестиційно-будівельних проєктів, посиленням вимог до швидкості прийняття управлінських рішень та необхідністю безперервної взаємодії між усіма учасниками будівельного процесу. За таких умов рівень цифрової готовності стає одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства, а її недостатній розвиток обмежує можливості використання сучасних цифрових технологій, знижує швидкість інформаційного обміну та негативно впливає на якість управління. Водночас ефективність цифрової трансформації визначається не лише рівнем цифровізації окремих про-

цесів, а й здатністю підприємства забезпечувати високий рівень омнірезильєнтності, що передбачає стійкість, адаптивність, швидке відновлення після кризових впливів та ефективне використання цифрових ресурсів. Незважаючи на значний розвиток досліджень у сфері цифрової трансформації, питання комплексного оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур залишаються недостатньо розробленими. Відсутність інтегрованих моделей, які поєднують цифрову інфраструктуру, інформаційну інтеграцію, цифрові компетентності, організаційну адаптивність і прогнозування цифрового розвитку, ускладнює формування ефективних механізмів стратегічного управління. Це обумовлює необхідність розвитку теоретичних і методичних засад комплексного оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур як основи забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Сучасні наукові дослідження у сфері цифрової трансформації підприємств свідчать про істотне зростання уваги до проблем цифрової готовності, цифрової зрілості, інформаційної інтеграції та адаптивності організаційних систем. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників значна увага приділяється питанням цифровізації бізнес-процесів, розвитку інформаційних платформ, використання технологій інформаційного моделювання, автоматизації управління та впровадження цифрових інструментів підтримки прийняття управлінських рішень. Особливого розвитку набули дослідження, присвячені оцінюванню цифрової зрілості підприємств, визначенню рівня цифрової інфраструктури, формуванню цифрових компетентностей персоналу та інтеграції інформаційних систем у єдине управлінське середовище.

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із розвитком концепції резильєнтності підприємств, яка розглядає їх здатність забезпечувати безперервність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та швидко відновлюватися після кризових ситуацій. Разом із тим більшість існуючих підходів орієнтована на оцінювання окремих аспектів стійкості або цифрового розвитку без комплексного врахування взаємозалежності між цифровою готовністю та омнірезильєнтністю підприємства. У сучасних умовах цифрової економіки така ізольованість окремих напрямів дослідження не дозволяє сформулювати цілісне уявлення про рівень готовності девелоперських структур до ефективного функціонування в цифровому середовищі. В останні роки активно розвиваються методичні підходи до використання інтегральних показників, багатокритеріального оцінювання та економіко-математичного моделювання для аналізу ефективності цифрової трансформації. Запропоновано різноманітні моделі визначення цифрової зрілості, цифрової адаптації, інформаційної інтегрованості та організаційної ефективності. Проте існуючі методики переважно досліджують окремі функціональні компоненти без формування інтегрованої системи оцінювання, здатної одночасно враховувати цифрову готовність, інформаційну синхронізацію, ресурсне забезпечення, організаційну адаптивність та прогнозування рівня омнірезильєнтності.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація будівельної галузі істотно змінює

підходи до управління девелоперськими структурами, оскільки сучасні умови функціонування вимагають інтеграції інформаційних технологій, цифрових платформ, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів у всі стадії життєвого циклу інвестиційно-будівельного проєкту. Від рівня цифрової готовності підприємства безпосередньо залежить ефективність організації бізнес-процесів, якість управлінських рішень, швидкість інформаційного обміну між учасниками будівництва та здатність підприємства оперативного реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх факторів. У зв'язку з цим цифрова готовність виступає не окремою характеристикою рівня цифровізації, а комплексною властивістю девелоперської структури, що визначає її потенціал до впровадження сучасних цифрових технологій та формування стійких конкурентних переваг [1].

На відміну від традиційного оцінювання рівня автоматизації окремих процесів, сучасна концепція цифрової готовності охоплює значно ширший спектр складових. До нього належать інформаційна інфраструктура, цифрові компетентності персоналу, інтегрованість програмних комплексів, використання технологій інформаційного моделювання, систем підтримки прийняття управлінських рішень, цифрових платформ взаємодії між учасниками будівництва та інструментів аналітичної обробки даних. Саме сукупність зазначених компонентів формує основу для подальшого розвитку омнірезильєнтності підприємства, оскільки забезпечує можливість швидкого накопичення, аналізу та використання інформації в процесі управління девелоперською діяльністю.

З метою систематизації взаємозв'язків між ключовими компонентами цифрової готовності доцільно представити концептуальну модель її формування, яка відображає послідовність переходу від цифрових ресурсів до інтегрального рівня цифрової зрілості девелоперської структури, що наведено на рисунку 1 [2].

Запропонована модель ґрунтується на принципі ієрархічної інтеграції цифрових компонентів. На першому рівні знаходяться інформаційні та технологічні ресурси підприємства, які формують матеріальну основу цифрової трансформації. Другий рівень охоплює процеси цифрової взаємодії між структурними підрозділами, інформаційними системами та зовнішніми учасниками девелоперської діяльності. На третьому рів-

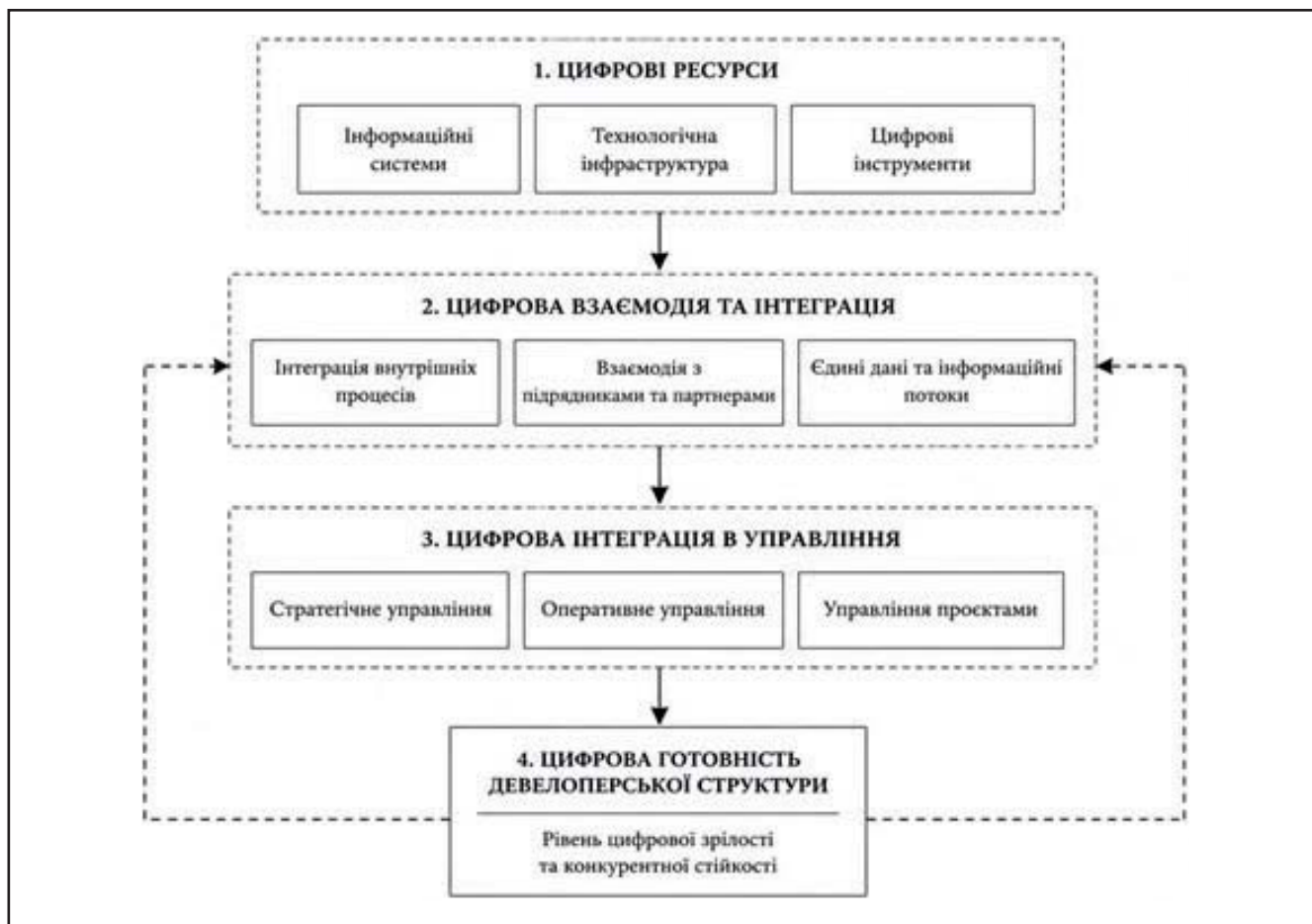


Рисунок 1. Модель формування цифрової готовності девелоперської структури

Джерело: розроблено автором на основі [2]

ні здійснюється інтеграція цифрових сервісів із процесами стратегічного, оперативного та інвестиційного управління. Завершальним елементом виступає формування цифрової готовності як комплексної характеристики здатності підприємства ефективно функціонувати в цифровому середовищі.

Кількісне оцінювання цифрової готовності доцільно здійснювати на основі інтегрального коефіцієнта, який враховує вагомість окремих функціональних складових цифрової трансформації:

$$D_g = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_i, \quad (1)$$

де D_g — інтегральний коефіцієнт цифрової готовності девелоперської структури, w_i — ваговий коефіцієнт i -го показника цифрового розвитку, P_i — нормалізоване значення i -го показника, n — кількість критеріїв оцінювання.

За результатами інтегрального оцінювання встановлено такі значення показників: рівень цифрової інфраструктури — 0,82, цифрової інтегрованості бізнес-процесів — 0,78, викори-

стання цифрових платформ — 0,85, інформаційної взаємодії — 0,80, цифрових компетентностей персоналу — 0,76. Відповідні вагові коефіцієнти становлять 0,22, 0,20, 0,21, 0,19 та 0,18.

Тоді інтегральний коефіцієнт цифрової готовності дорівнює:

$$D_g = 0,22 \cdot 0,82 + 0,20 \cdot 0,78 + 0,21 \cdot 0,85 + 0,19 \cdot 0,80 + 0,18 \cdot 0,76.$$

$$D_g = 0,1804 + 0,1560 + 0,1785 + 0,1520 + 0,1368 = 0,8037.$$

Отримане значення 0,804 свідчить про високий рівень цифрової готовності девелоперської структури. Разом із тим аналіз окремих складових демонструє необхідність подальшого розвитку цифрових компетентностей персоналу та удосконалення процесів інтеграції інформаційних систем, що створює передумови для підвищення рівня цифрової зрілості підприємства.

Комплексне оцінювання цифрової готовності неможливе без урахування рівня розвитку організаційної структури, оскільки навіть сучасна цифрова інфраструктура не забезпечує високої ефективності управління за відсутності належної координації між структурними підрозділами. З ці-

єю метою вводиться коефіцієнт цифрової зрілості організаційної структури:

$$M_d = \frac{\sum_{j=1}^m (A_j \cdot C_j)}{m}, \quad (2)$$

де M_d — коефіцієнт цифрової зрілості організаційної структури, A_j — рівень автоматизації j -го бізнес-процесу, C_j — коефіцієнт інтегрованої відповідного процесу, m — кількість основних бізнес-процесів.

За результатами оцінювання встановлено такі значення добутків $A_j \cdot C_j$: 0,73, 0,81, 0,79, 0,86, 0,77, 0,82.

Тоді:

$$M_d = \frac{0,73 + 0,81 + 0,79 + 0,86 + 0,77 + 0,82}{6}.$$

$$M_d = \frac{4,78}{6} = 0,797.$$

Розрахований коефіцієнт цифрової зрілості підтверджує достатньо високий рівень інтеграції цифрових процесів у структурі управління девелоперської організації. Водночас найбільший потенціал розвитку пов'язаний із розширенням горизонтальної взаємодії між інформаційними системами, використанням єдиних цифрових платформ управління проектами та впровадженням комплексних аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень [3].

Для комплексного відображення складових цифрової готовності доцільно здійснити їх систематизацію за функціональними напрямками, що дозволяє визначити ключові групи показників та їх управлінське призначення. Структуровану систему критеріїв оцінювання цифрової готовності девелоперських структур наведено в таблиці 1.

Проведений аналіз підтверджує, що цифрова готовність девелоперської структури формується як результат збалансованого розвитку інформаційної інфраструктури, цифрових компетентностей, орга-

нізаційної інтеграції та інноваційної активності підприємства. Визначення інтегрального коефіцієнта цифрової готовності та коефіцієнта цифрової зрілості дозволяє кількісно оцінити рівень підготовки підприємства до функціонування в цифровому середовищі та створює аналітичну основу для побудови багатокритеріальної моделі оцінювання омнірезильєнтності девелоперських структур.

Формування омнірезильєнтності девелоперських структур потребує застосування комплексного підходу до оцінювання, який враховує взаємодію великої кількості цифрових, організаційних, інформаційних та управлінських факторів. Використання окремих показників не дозволяє повною мірою оцінити рівень стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища, оскільки цифрова трансформація супроводжується одночасною зміною технологічної інфраструктури, бізнес-процесів, інформаційних потоків, кадрового потенціалу та механізмів прийняття управлінських рішень. Саме тому для визначення рівня омнірезильєнтності доцільно застосовувати багатокритеріальні моделі, які інтегрують окремі показники в єдину систему кількісного аналізу.

Особливістю запропонованого підходу є використання цифрових індикаторів як базових елементів оцінювання. На відміну від класичних моделей, що орієнтуються переважно на фінансові показники, цифрові індикатори характеризують ступінь інтеграції інформаційних систем, рівень автоматизації процесів, швидкість оброблення даних, ефективність електронної взаємодії між структурними підрозділами, цифрову компетентність персоналу та якість інформаційного забезпечення управління. Сукупність зазначених характеристик дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про рівень готовності підприємства до функціонування в умовах цифрової економіки [4].

Таблиця 1. Система критеріїв оцінювання цифрової готовності девелоперських структур

Група критеріїв	Основні показники	Управлінське призначення
Цифрова інфраструктура	інформаційні системи, серверні ресурси, програмні комплекси	забезпечення цифрового середовища
Організаційна цифровізація	автоматизація процесів, інтеграція підрозділів	підвищення ефективності управління
Інформаційна взаємодія	швидкість обміну даними, єдині бази даних	підтримка прийняття рішень
Цифрові компетентності	рівень цифрових навичок персоналу, цифрове навчання	розвиток кадрового потенціалу
Інноваційний розвиток	ВІМ-технології, цифрові платформи, аналітичні системи	формування конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Для забезпечення системності оцінювання запропоновано багаторівневу модель, яка об'єднує етапи збору інформації, нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів, інтегрування часткових оцінок та формування комплексного індексу омнірезильєнтності. Логічну послідовність виконання зазначених процедур наведено на рисунку 2.

Запропонована модель передбачає використання системи нормованих показників, що дозволяє усунути вплив різних одиниць вимірювання та забезпечити можливість їх інтегрування у єдиний комплексний показник. Після нормування всі критерії набувають безрозмірного вигляду та можуть використовуватися для побудови інтегрального індексу омнірезильєнтності.

Комплексний індекс омнірезильєнтності визначається за допомогою такої моделі [5]:

$$I_{OR} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \alpha_i K_i^2}, \quad (3)$$

де I_{OR} — інтегральний індекс омнірезильєнтності девелоперської структури, α_i — ваговий коефіцієнт

i -го критерію, K_i — нормоване значення i -го показника, n — кількість критеріїв оцінювання.

За результатами проведеного оцінювання визначено такі параметри: цифрова інтегрованість — 0,84, організаційна адаптивність — 0,79, інформаційна синхронізація — 0,82, технологічна гнучкість — 0,76, ресурсна забезпеченість — 0,81. Вагові коефіцієнти відповідно становлять 0,22, 0,20, 0,19, 0,18 та 0,21.

Тоді:

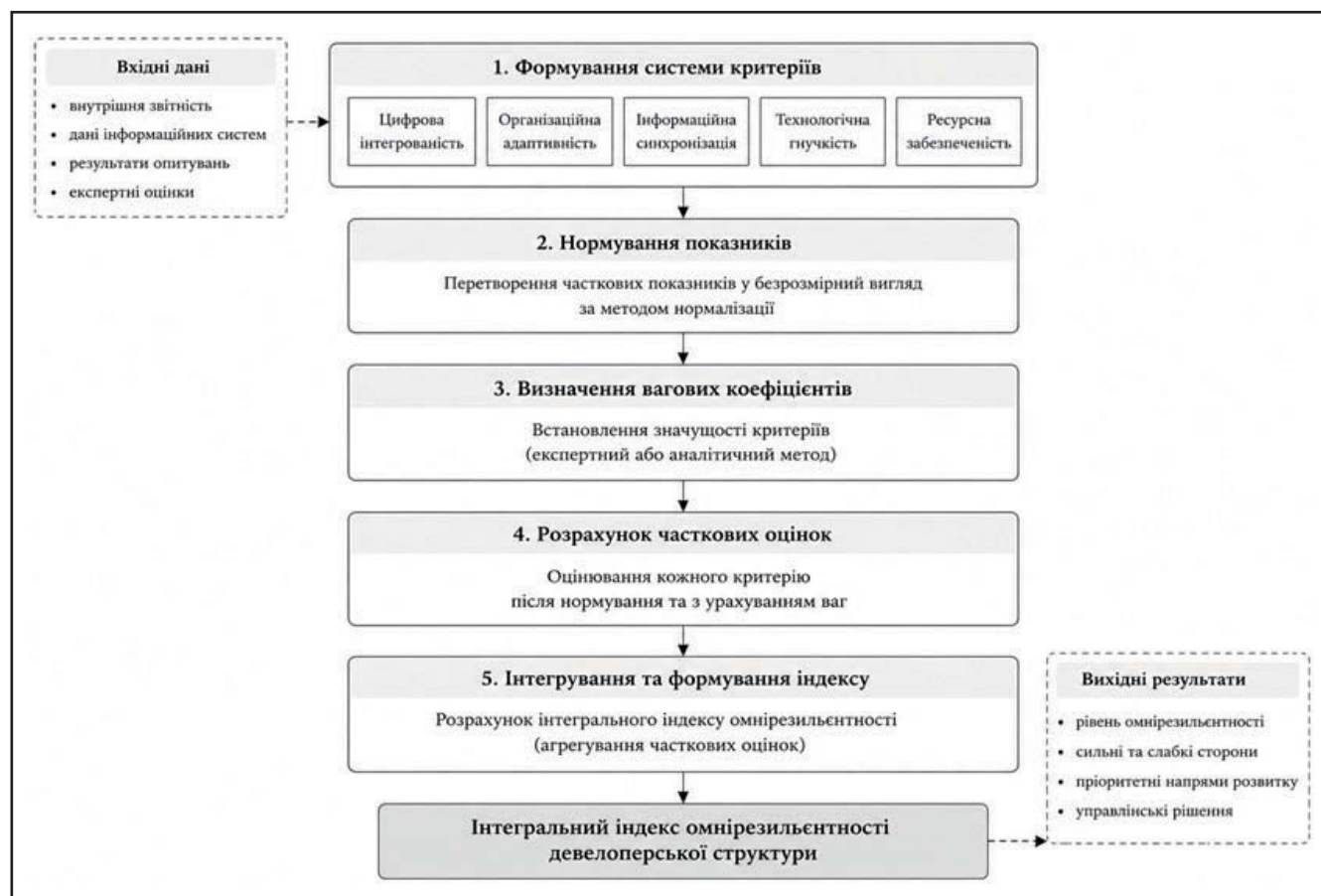
$$I_{OR} = \sqrt{0,22 \cdot 0,84^2 + 0,20 \cdot 0,79^2 + 0,19 \cdot 0,82^2 + 0,18 \cdot 0,76^2 + 0,21 \cdot 0,81^2}.$$

$$I_{OR} = \sqrt{0,1552 + 0,1248 + 0,1277 + 0,1040 + 0,1378}.$$

$$I_{OR} = \sqrt{0,6495} = 0,806.$$

Отриманий інтегральний індекс свідчить про високий рівень сформованості омнірезильєнтності девелоперської структури та підтверджує достатню збалансованість цифрових і організаційних компонентів системи управління.

Наступним етапом оцінювання є визначення коефіцієнта цифрової адаптації, який характеризує швидкість інтеграції цифрових технологій у функціональні бізнес-процеси підприємства:



Рисунк 2. Блок-схема багатокритеріальної моделі оцінювання омнірезильєнтності девелоперських структур

Джерело: розроблено автором на основі [4]

$$K_{da} = \frac{\sum_{i=1}^n (T_i \cdot E_i)}{\sum_{i=1}^n T_i}, \quad (4)$$

де K_{da} — коефіцієнт цифрової адаптації, T_i — технологічний рівень i -го процесу, E_i — ефективність цифрового впровадження відповідного процесу.

За результатами оцінювання отримано:

$$K_{da} = \frac{0,91 + 0,82 + 0,88 + 0,84 + 0,79}{5} = 0,848.$$

Значення коефіцієнта свідчить, що цифрові технології інтегровані у переважну більшість бізнес-процесів девелоперської структури. Найбільший рівень адаптації характерний для процесів управління проектами та інформаційного супроводу будівництва, тоді як перспективним напрямом розвитку залишається автоматизація міжорганізаційної взаємодії з контрагентами та сервісними організаціями.

Для комплексної характеристики інформаційної взаємодії використовується коефіцієнт інформаційної синхронізації:

$$S_i = \frac{\sum_{i=1}^m Q_i R_i}{m}, \quad (5)$$

де S_i — коефіцієнт інформаційної синхронізації, Q_i — якість інформаційного забезпечення, R_i — рівень оперативності інформаційного обміну, m — кількість інформаційних напрямів.

Після виконання розрахунків отримано:

$$S_i = \frac{0,78 + 0,84 + 0,81 + 0,87 + 0,80 + 0,85}{6} = 0,825.$$

Отримане значення підтверджує високий рівень узгодженості інформаційних потоків між функціональними підрозділами та забезпечує необхідні умови для оперативного прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі.

Для систематизації результатів багатокритеріального оцінювання сформовано матрицю цифрових індикаторів, яка відображає взаємозв'язок між окремими критеріями та їх впливом на рівень омнірезильєнтності підприємства. Узагальнені результати наведено в таблиці 2 [6].

Проведене багатокритеріальне оцінювання демонструє, що цифрова готовність та омнірезильєнтність девелоперської структури є взаємозалежними характеристиками, розвиток яких відбувається синхронно. Підвищення рівня цифрової інтегрованості, удосконалення інформаційної взаємодії та розширення можливостей автоматизованого управління позитивно впливають на адаптивність організаційної системи, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та загальну стійкість підприємства.

Прогнозування розвитку цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур є завершальним етапом комплексного оцінювання їх потенціалу до функціонування в умовах цифрової економіки. Якщо багатокритеріальне оцінювання дозволяє визначити поточний стан підприємства, то прогнозний аналіз формує інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо подальшого розвитку цифрової інфраструктури, удосконалення організаційних процесів та підвищення адаптивності девелоперської діяльності. Основною метою прогнозування є визначення очікуваної траєкторії зміни інтегрального рівня цифрової готовності та оцінювання його впливу на загальний рівень омнірезильєнтності підприємства.

Особливістю прогнозної моделі є врахування взаємозалежності між цифровими інвестиціями, розвитком інформаційної інфраструктури, рівнем цифрових компетентностей персоналу та ефективністю організаційного управління. У процесі цифрової трансформації зазначені складові не функціонують ізольовано, а утворюють єдину систему, у якій зміна одного елемента безпосередньо впливає на стан інших компонентів. Саме тому прогнозування здійснюється на основі інтегральної моделі, що дозволяє врахувати синергетичний ефект цифрового розвитку [7].

Для визначення прогнозного рівня омнірезильєнтності використовується така математична модель:

$$I_f = I_{OR} \cdot (1 + \Delta_d + \Delta_o) - R, \quad (6)$$

Таблиця 2. Матриця оцінювання цифрових індикаторів девелоперських структур

Група цифрових індикаторів	Значення	Рівень оцінювання	Вплив на омнірезильєнтність
Цифрова інтегрованість	0,84	високий	дуже високий
Організаційна адаптивність	0,79	високий	високий
Інформаційна синхронізація	0,83	високий	дуже високий
Технологічна гнучкість	0,76	достатній	високий
Ресурсна забезпеченість	0,81	високий	високий

Джерело: розроблено автором на основі [6]

де I_f — прогнозований інтегральний індекс омнірезильєнтності, I_{OR} — поточний інтегральний індекс омнірезильєнтності, Δ_d — приріст рівня цифрової готовності, Δ_o — приріст організаційної ефективності, R — інтегральний коефіцієнт залишкового ризику.

За результатами виконаного оцінювання отримано:

$$I_{OR} = 0,806;$$

$$\Delta_d = 0,074;$$

$$\Delta_o = 0,061;$$

$$R = 0,069.$$

Тоді прогнозований рівень становить:

$$I_f = 0,806 \cdot (1 + 0,074 + 0,061) - 0,069.$$

$$I_f = 0,806 \cdot 1,135 - 0,069.$$

$$I_f = 0,915 - 0,069 = 0,846.$$

Отриманий результат демонструє, що реалізація комплексу цифрових управлінських заходів забезпечує підвищення інтегрального рівня омнірезильєнтності до 0,846, що відповідає високому рівню цифрової стійкості девелоперської структури.

Для оцінювання ефективності використання резервів цифрового розвитку визначається коефіцієнт стратегічного резерву:

$$K_r = \frac{I_{max} - I_f}{I_{max}}, \quad (7)$$

де:

K_r — коефіцієнт стратегічного резерву розвитку;

I_{max} — максимально можливе значення інтегрального індексу;

I_f — прогнозований інтегральний показник.

Після підстановки отриманих результатів маємо:

$$K_r = \frac{1 - 0,846}{1} = 0,154.$$

Отже, після реалізації цифрових трансформаційних заходів резерв подальшого розвитку становитиме 15,4 %, що свідчить про достатньо високий рівень реалізації потенціалу цифрової модернізації підприємства.

Проведене прогнозування підтверджує, що найбільший вплив на подальше зростання омнірезильєнтності матимуть процеси інтеграції інформаційних систем, розвиток цифрових платформ управління інвестиційно-будівельними проектами, розширення використання технологій інформаційного моделювання, а також удосконалення цифрової взаємодії між усіма учасниками девелоперського процесу. Водночас отримані результати свідчать, що подальше підвищення інтегрального індексу можливе лише за умови одночасного розвитку цифрової інфра-

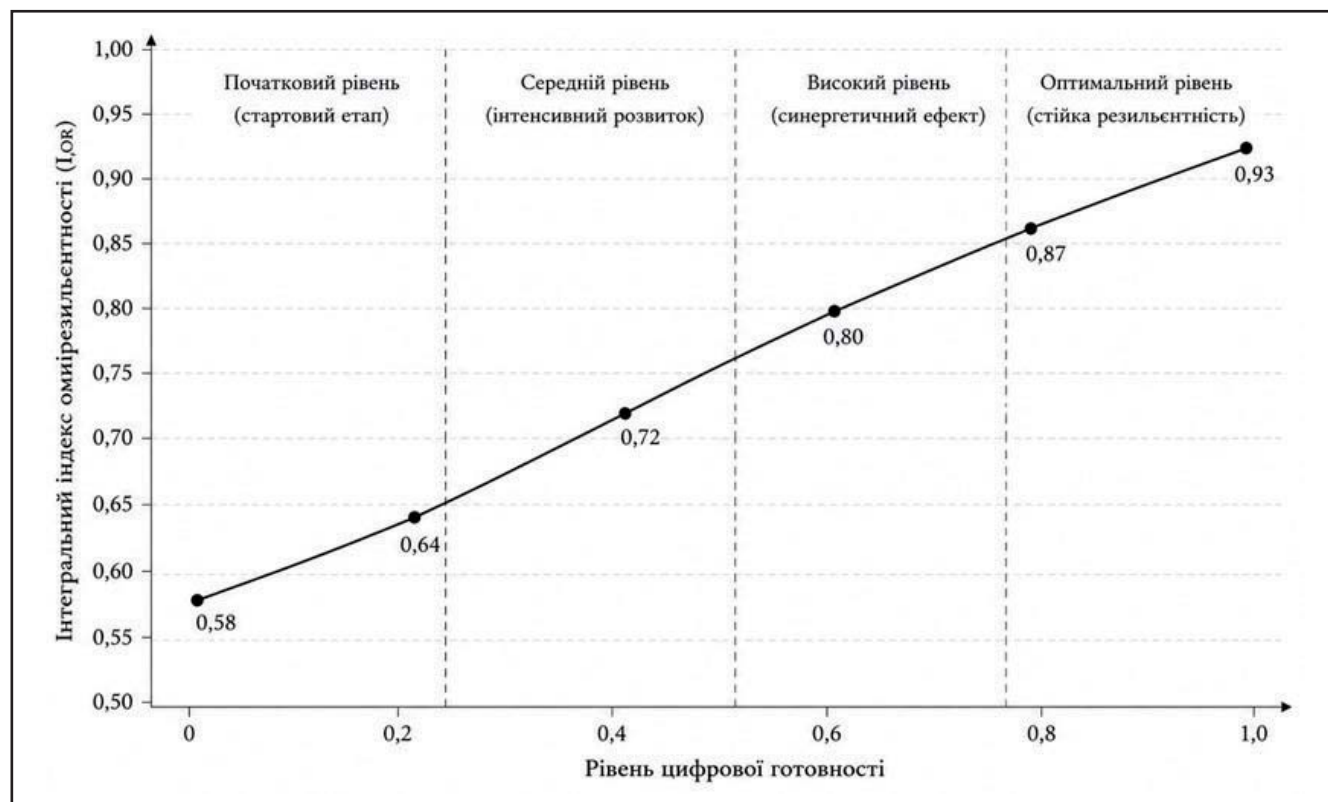


Рисунок 3. Прогнозна динаміка інтегрального індексу омнірезильєнтності девелоперської структури в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [8]

структури, організаційної структури та кадрового потенціалу підприємства.

Для відображення прогнозної зміни інтегрального індексу цифрової готовності та омнірезильєнтності залежно від рівня цифрової трансформації доцільно використати графічну модель, що наведена на рисунку 3 [8].

Аналіз прогнозної траєкторії демонструє стійке зростання інтегрального індексу зі збільшенням рівня цифрової готовності. Найбільш інтенсивне підвищення показника спостерігається після досягнення середнього рівня цифрової зрілості, коли між окремими цифровими компонентами формується стійкий синергетичний ефект. Це свідчить про те, що ефективність цифрової трансформації визначається не лише кількістю впроваджених цифрових рішень, а насамперед рівнем їх інтеграції в загальну систему управління девелоперською структурою [9].

Для комплексного узагальнення результатів прогнозного аналізу доцільно використовувати інтегральну модель ефективності цифрової трансформації:

$$E_c = \frac{\sum_{i=1}^n (I_i \cdot W_i \cdot P_i)}{\sum_{i=1}^n W_i}, \quad (8)$$

де E_c — комплексний коефіцієнт ефективності цифрової трансформації, I_i — значення i -го цифрового індикатора, W_i — ваговий коефіцієнт, P_i — коефіцієнт результативності цифрового напрямку.

За результатами інтегрального оцінювання визначено такі значення добутоків $I_i \cdot W_i \cdot P_i$: 0,176, 0,164, 0,158, 0,171 та 0,169, а сума вагових коефіцієнтів становить 1,00.

Тоді:

$$E_c = 0,176 + 0,164 + 0,158 + 0,171 + 0,169 = 0,838.$$

Отриманий комплексний коефіцієнт підтверджує високий рівень ефективності цифрової трансформації девелоперської структури та свідчить про збалансований розвиток її ключових цифрових компонентів.

Для порівняння прогнозних значень інтегрального індексу та окремих цифрових складових доцільно узагальнити результати оцінювання у вигляді таблиці 3.

Отримані прогнозні результати свідчать, що комплексна цифрова трансформація створює передумови для стійкого зростання цифрової готовності девелоперських структур та формування високого рівня їх омнірезильєнтності. Найбільший позитивний ефект досягається за умови інтеграції цифрових платформ, розвитку аналітичних систем підтримки управлінських рішень, удосконалення інформаційної взаємодії між учасниками будівельних проектів та системного розвитку цифрових компетентностей персоналу [10].

Для відображення взаємозв'язку між цифровою готовністю, інформаційною інтеграцією, організаційною адаптивністю та прогнозним рівнем омнірезильєнтності доцільно побудувати інтегровану концептуальну модель, що наведена на рисунку 4.

Побудована модель відображає послідовність трансформації цифрових ресурсів у стратегічні результати розвитку девелоперської структури та демонструє циклічний характер формування омнірезильєнтності. Вона поєднує процеси накопичення цифрового потенціалу, інтеграції інформаційних систем, розвитку організаційної адаптивності, формування аналітичної підтримки управління та безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Це забезпечує можливість прогнозування довгострокових результатів цифрової трансформації та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення стійкості й конкурентоспроможності девелоперських структур у будівництві.

Висновок

Проведене дослідження підтвердило, що цифрова готовність та омнірезильєнтність є взаємозалежними складовими стратегічного роз-

Таблиця 3. Прогнозні показники цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперської структури

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Приріст
Інтегральний індекс цифрової готовності	0,804	0,868	+0,064
Інтегральний індекс омнірезильєнтності	0,806	0,846	+0,040
Організаційна адаптивність	0,790	0,851	+0,061
Інформаційна інтегрованість	0,825	0,889	+0,064
Комплексна ефективність цифрової трансформації	0,838	0,902	+0,064

Джерело: розроблено автором на основі [9]

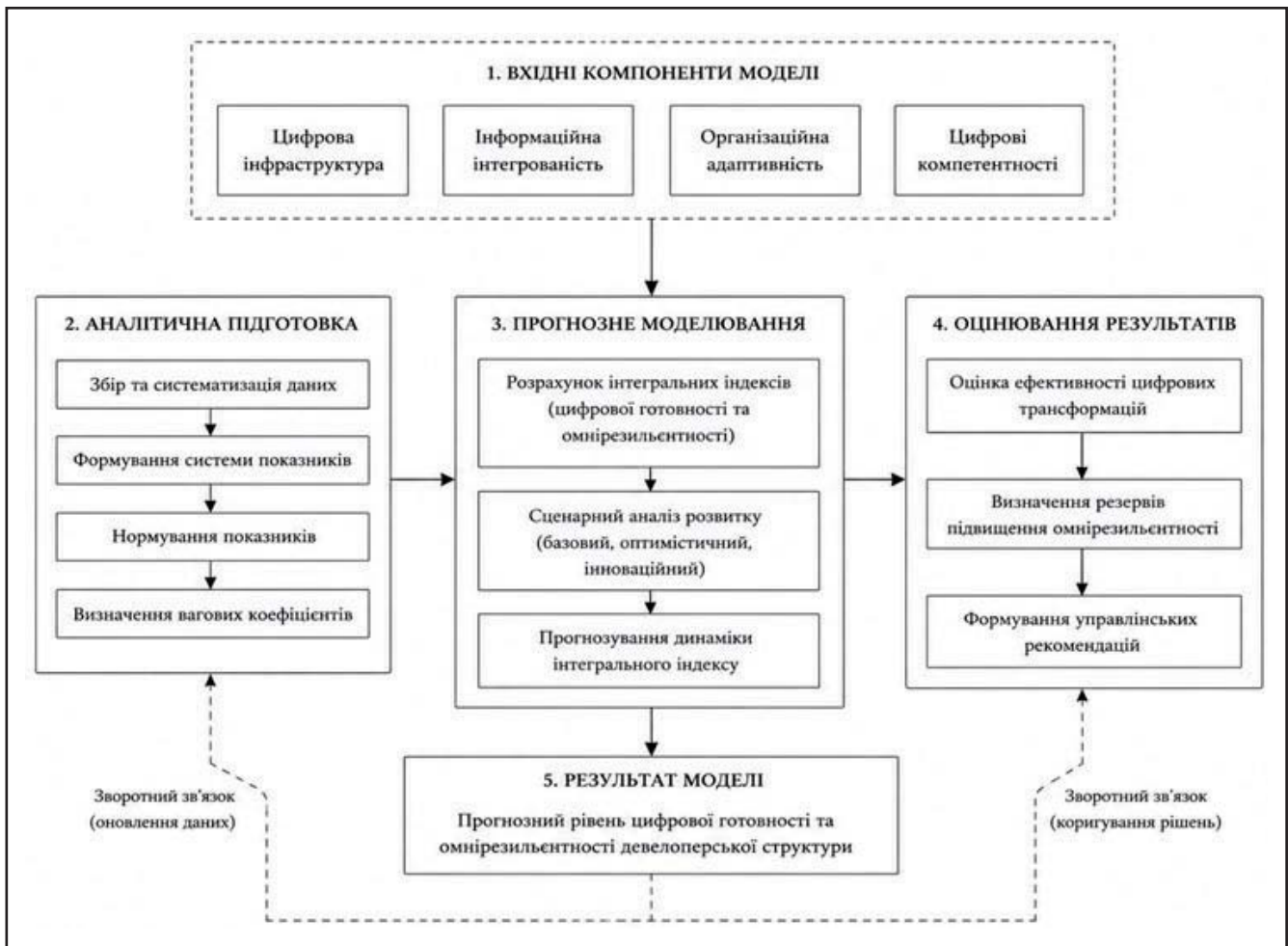


Рисунок 4. Інтегрована модель прогнозування цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперської структури

Джерело: розроблено автором на основі [10]

витку девелоперських структур у будівництві, які визначають ефективність функціонування підприємств у сучасному цифровому середовищі. Активне впровадження цифрових технологій, використання інформаційно-аналітичних платформ, інтеграція автоматизованих систем управління та розвиток цифрових компетентностей персоналу створюють передумови для підвищення адаптивності організаційної системи, забезпечення безперервності бізнес-процесів і зміцнення конкурентних переваг підприємства. Разом із тим досягнення високого рівня цифрової готовності можливе лише за умови комплексного розвитку інформаційної інфраструктури, організаційної інтеграції, цифрової взаємодії та сучасних механізмів підтримки управлінських рішень. У результаті дослідження сформовано інтегрований підхід до оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур, який ґрунтується на використанні взає-

мопов'язаних інтегральних показників цифрової готовності, цифрової зрілості, цифрової адаптації, інформаційної синхронізації, комплексної ефективності цифрової трансформації та інтегрального індексу омнірезильєнтності.

Запропонований методичний інструментарій забезпечує можливість комплексного аналізу поточного рівня цифрового розвитку підприємства, визначення сильних і слабких сторін його цифрової трансформації, прогнозування перспектив розвитку та формування науково обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення цифрової стійкості. Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його використання для стратегічного управління цифровою трансформацією девелоперських структур, оцінювання ефективності впровадження цифрових платформ, розвитку інформаційної інтегрованості, удосконалення організаційної взаємодії та формування резервів подальшого

цифрового розвитку. Використання багатокритеріального оцінювання та прогнозних моделей створює інформаційно-аналітичну основу для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізації управління інвестиційно-будівельними проектами та підвищення ефективності використання цифрових ресурсів. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розвитком інтелектуальних моделей оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності, інтеграцією технологій штучного інтелекту, цифрових двійників, прогнозної аналітики та адаптивних систем підтримки управлінських рішень у процеси управління девелоперськими структурами.

Список використаних джерел:

1. Затонацька Т. Г., Лаврентьев М. М. Трансформація інституціонального забезпечення процесів децентралізації в контексті європейської моделі розвитку // Економічна стратегія та політика реалізації європейського вектору розвитку України: концептуальні засади, виклики та протиріччя : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф., 25 травня 2018 р. – Київ : Принт Сервіс, 2018. – С. 77–80. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://books.googleusercontent.com/books/content?req=AKW5QadXbcObyW6KEVnvi6gcGhDz2E2v640irXEGT_fqisWYXBWWdAGoOOEkbdLxy4xO3Y2rO4M_R1y11j2hhDLhLZx9qNj_MRXVWGGC3LLwW2AmGnNCGnsKKGyLbeZGZR5sC_UZ8YIQeSldpYhSSKxw8seHlu2yTbIL9DF7BAc1Zu6IUIGbVzwYHZ5VVS0vCuOC6cPzOt9dSs4P4rhlYpn_7Bfw5G1acGJEwsLQYj6AsVPd78NYlq6j1tWMWxUJIJHy-DeUgJv_ZvQOb4HfYeL OXR_66FHIS5TRcZnlmOQiSQYNkmGQc
2. Leshchinsky V. Theoretical and methodological approach to forming a digital transformation strategy for enterprises in the investment and construction sphere // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2022. – Vol. 49, No. 2. – P. 360–372. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49\(2\).360-372](https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49(2).360-372). [Electronic resource]. – Available at: https://www.researchgate.net/publication/398492837_Theoretical_and_methodological_approach_to_forming_a_digital_transformation_strategy_for_enterprises_in_the_investment_and_construction_sphere
3. Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Цифрова зрілість соціально-економічних систем на основі глобальних індексів розвитку та безпеки // Економіка та суспільство. – 2026. – Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-12>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5824>
4. Теслюк В. М., Загарюк Р. В. Методи багатокритеріальної оптимізації. Ч. 1: конспект лекцій з курсу «Методи багатокритеріальної оптимізації» для студентів спеціальності 8.05010103 «Системне проектування». – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 64 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://foundry.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/05/teslyuk-vm-metody-bagatokryterialnoyi-optymizaciyi.pdf>
5. Назарук Н. В. Психологічний аналіз моделей резильєнтності особистості // Наукові перспективи психології (або назва журналу, якщо вона зазначена на титульній сторінці PDF). – 2025. – № 4. – С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.20>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.20>
6. Кіндій А. С. Методичний інструментарій оцінювання впливу соціально-економічних детермінант на розвиток житлового будівництва // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-63>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6190>
7. Череп А. В., Воронкова В. В., Череп О. Г., Олейнікова Л. Г., Савенко Д. М. Провідні європейські моделі цифрової трансформації та їх релевантність для української економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2025. – № 5 (287). – С. 483–491. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-483-491>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Alla-Cherep-Valentyna-Voronkova-Oleksandr-Cherep-Lyudmyla-Oleynikova-Dmytro-Savenko-483-491.pdf
8. Волощук Р. В. Прогнозування інтегрального індексу інвестиційної безпеки України на основі прогнозних моделей первинних показників // Індуктивне моделювання складних систем. – 2019. – Вип. 11. – С. 5–18. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://astrid.irtc.org.ua/attach/IMCS/2019/03.pdf>
9. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації // Вісник економічної науки України. – 2024. – № 2 (47). – С. 143–151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151)
10. Любчак В. О., Барченко Н. Л., Кубатко О. В., Мартинова Н. С., Вороненко В. І. Прогнозування сценаріїв

реструктуризації національного господарства до моделі цифрової економіки // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 5 (14). – С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-3>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97167>

References:

1. Zatonats'ka T. H., Lavrent'yev M. M. Transformatsiya instytutsional'noho zabezpechennya protsesiv detsentralizatsiyi v konteksti yevropeys'koyi modeli rozvytku // Ekonomichna stratehiya ta polityka realizatsiyi yevropeys'koho vektoru rozvytku Ukrainy: kontseptual'ni zasady, vyklyky ta protyrichchya : materialy Vseukrayins'koyi nauk.-prakt. konf., 25 travnya 2018 r. – Kyiv : Print Servis, 2018. – S. 77–80. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: https://books.googleusercontent.com/books/content?req=AKW5QadXbcObyW6KEVNV6gcGhDz2E2v640irXEGT_fqisWyXBWWdAGoOOEkbdLxy4xO3Y2rO4M_R1yl11jJ2hh-DLhLZx9qNj_MRXVWGGC3LLwW2AmGnNCGnsKK-GyLbeZGZR5sC_UZ8YIQeSlDpYhSSKxw8seHlu2yT-biL9DF7BAc1Zu6lUIGbVzwYHZ5VVS0vCuOC6cPzOt9dSs4P4rhiYpn_7Bfw5G1acGJEwsLQYj6AsVPd78NYIq6j1tWMWxUJIJHy-DeUgJv_ZvQOb4HfYeLOXR_66FHIS5TRcZnlmOQiSQYNkmGQc

2. Leshchinsky V. Theoretical and methodological approach to forming a digital transformation strategy for enterprises in the investment and construction sphere // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2022. – Vol. 49, No. 2. – P. 360–372. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49\(2\).360-372](https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.49(2).360-372). [Electronic resource]. – Available at: https://www.researchgate.net/publication/398492837_Theoretical_and_methodological_approach_to_forming_a_digital_transformation_strategy_for_enterprises_in_the_investment_and_construction_sphere

3. Leha O., Pryydak T., Yaloveha L. Tsyfrova zrilist' sotsial'no-ekonomichnykh system na osnovi hlobal'nykh indeksiv rozvytku ta bezpeky // Ekonomika ta suspil'stvo. – 2026. – Vyp. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-12>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5824>

4. Teslyuk V. M., Zaharyuk R. V. Metody bahatokryterial'noyi optymizatsiyi. Ch. 1: konspekt lektsiy z kursu «Metody bahatokryterial'noyi optymizatsiyi» dlya studentiv spetsial'nosti 8.05010103 «Systemne proektuvannya». – L'viv : Vydavnytstvo Natsional'noho uni-

versytetu «L'vivs'ka politehnika», 2012. – 64 s. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://foundry.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/05/teslyuk-vm-metody-bahatokryterialnoyi-optimizatsiyi.pdf>

5. Nazaruk N. V. Psykholohichnyy analiz modeley rezyl'yentnosti osobystosti // Naukovi perspektyvy psykholohiyi (abo nazva zhurnalu, yakshcho vona zaznachena na tytul'niy storintsy PDF). – 2025. – № 4. – S. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.20>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.20>

6. Kindiy A. S. Metodychnyy instrumentariy otsinyvannya vplyvu sotsial'no-ekonomichnykh determinant na rozvytok zhytlovoho budivnytstva // Ekonomika ta suspil'stvo. – 2025. – Vyp. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-63>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6190>

7. Cherep A. V., Voronkova V. V., Cherep O. H., Oleynikova L. H., Savenko D. M. Providni yevropeys'ki modeli tsyfrovoyi transformatsiyi ta yikh relevantnist' dlya ukrayins'koyi ekonomiky // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2025. – № 5 (287). – S. 483–491. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-483-491>. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Alla-Cherep-Valentyna-Voronkova-Oleksandr-Cherep-Lyudmyla-Oleynikova-Dmytro-Savenko-483-491.pdf

8. Voloshchuk R. V. Prohnozuvannya intehral'noho indeksu investytsiynoyi bezpeky Ukrainy na osnovi prohnozykh modeley pervynnykh pokaznykiv // Induktyvne modelyuvannya skladnykh system. – 2019. – Vyp. 11. – S. 5–18. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://astrid.irtc.org.ua/attach/IMCS/2019/03.pdf>

9. Ostrovs'ka H. Y. Suchasni modeli diahnostyky ta otsinky tsyfrovoyi zrilosti pidpryyemstva v umovakh digital-transformatsiyi // Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy. – 2024. – № 2 (47). – S. 143–151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151)

10. Lyubchak V. O., Barchenko N. L., Kubatko O. V., Martynova N. S., Voronenko V. I. Prohnozuvannya stsenariyiv restrukturyzatsiyi natsional'noho hospodarstva do modeli tsyfrovoyi ekonomiky // Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. – 2024. – № 5 (14). – S. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-3>. [Ele-

electronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97167>

Дані про автора

Калінін Олександр Володимирович,

д.е.н., професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Василя Гетьмана, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5238-0525>

e-mail: kalininandkalinin@gmail.com

Data about the author

Oleksandr Kalinin,

Doctor of Economics, Professor at the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,

e-mail: kalininandkalinin@gmail.com

Надходження статті до редакції 24.04.2026

Прийнято до друку 25.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Методологічна оцінка ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методологічних, організаційно–економічних та прикладних засад оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами в умовах динамічності та невизначеності середовища їх функціонування. Основну увагу зосереджено на дослідженні взаємозв'язків між економічною результативністю, організаційною ефективністю, цифровою зрілістю, інноваційною активністю, адаптивністю стратегічного управління та ефективністю управління ризиками як ключовими складовими інтегральної оцінки омнірезильєнтності. Предмет дослідження охоплює процеси формування системи критеріїв і показників оцінювання, нормування різнорідних параметрів, визначення їх вагової значущості, розрахунку локальних індексів та побудови інтегрального показника ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління. Значну увагу приділено оцінюванню здатності будівельного підприємства забезпечувати стійкість функціонування, оперативно адаптувати стратегічні рішення, інтегрувати цифрові технології, реалізовувати інноваційні зміни та мінімізувати негативний вплив ризиків. Дослідження також охоплює прогнозне оцінювання результативності організаційно–управлінських, цифрових та інноваційних заходів, спрямованих на підвищення стратегічної ефективності підприємства. Комплексне поєднання зазначених складових створює основу для формування цілісного інструментарію оцінювання омнірезильєнтного стратегічного управління та визначення резервів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Метою статті є розвиток методологічних положень та формування комплексного інструментарію оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами на основі інтеграції економічних, організаційних, цифрових, інноваційних, адаптаційних і ризик–орієнтованих критеріїв. Для досягнення поставленої мети сформовано систему взаємопов'язаних показників, обґрунтовано послідовність їх нормування та агрегування, визначено підхід до встановлення вагових коефіцієнтів, запропоновано моделі розрахунку локальних індексів та інтегрального показника ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління. Окрему увагу приділено прогнозуванню зміни стратегічної ефективності після реалізації комплексу організаційно–управлінських, цифрових та інноваційних заходів, що забезпечує можливість визначення резервів розвитку, підвищення стратегічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Методологічною основою роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких забезпечило системне формування інструментарію оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами. Системний підхід використано для представлення підприємства як інтегрованої соціально–економічної системи, у межах якої економічні, організаційні, цифрові, інноваційні, адаптаційні та ризик–орієнтовані складові перебувають у взаємозалежності та спільно визначають результативність стратегічного управління. Методи аналізу, синтезу та узагальнення застосовано для формування системи критеріїв оцінювання та визначення їх змістового наповнення. Структурно–функціональний підхід використано для побудови концептуальної моделі інтегральної системи оцінювання, що передбачає послідовне визначення мети, формування критеріїв і показників, оброблення вихідних даних, інтеграцію результатів та їх використання у процесі прийняття стратегічних рішень.

Для забезпечення порівнянності різнорідних показників застосовано методи математичного нормування з їх розподілом на стимулятори та дестимулятори. Методи інтегрального та багатокритеріального оцінювання використано для розрахунку локальних індексів економічної результативності, організаційної ефективності, цифрової зрілості, інноваційної активності, адаптивності управління та ефективності управління ризиками з подальшим агрегуванням отриманих значень у єдиний інтегральний показник. Формування вагових коефіцієнтів передбачає поєднання експертного оцінювання, багатокритеріального аналізу та статистичних процедур з урахуванням специфіки будівельного підприємства. Прогнозний метод застосовано для визначення очікуваного приросту стратегічної ефективності внаслідок реалізації запропонованих заходів. Графічний ме–

тод використано для візуалізації взаємозв'язків між складовими інтегрального показника та порівняння їх фактичних і цільових рівнів.

Результатом роботи стало формування комплексного підходу до оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами, який забезпечує інтеграцію різноспрямованих характеристик діяльності в єдину систему кількісного аналізу. Сформовано систему критеріїв, що охоплює економічну результативність, організаційну ефективність, цифрову зрілість, інноваційну активність, адаптивність стратегічного управління та ефективність управління ризиками. Запропоновано алгоритм оцінювання, що передбачає формування інформаційної бази, перевірку вихідних даних, нормування стимулюючих і дестимулюючих показників, визначення вагових коефіцієнтів, розрахунок локальних індексів та їх інтеграцію в узагальнений показник ефективності. За результатами розрахунків встановлено, що найвищий локальний індекс має економічна результативність — 0,765, тоді як нижчі значення характеризують цифрову зрілість та інноваційну активність, що визначає відповідні напрями першочергового вдосконалення системи управління. Сформований інтегральний підхід дозволив оцінити збалансованість розвитку основних складових омнірезильєнтності та визначити резерви підвищення стратегічної ефективності. Прогнозне оцінювання засвідчило можливість підвищення інтегрального показника з 0,690 до 0,825 після реалізації комплексу заходів із цифрової трансформації, вдосконалення стратегічного планування, розвитку інноваційної активності та оптимізації управління ризиками, що відповідає приросту на 19,42 %. Отримані результати створюють інформаційно-аналітичну основу для обґрунтування стратегічних управлінських рішень та цілеспрямованого підвищення омнірезильєнтності будівельних підприємств.

Висновки. Формування ефективної системи омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами потребує переходу від фрагментарного аналізу окремих показників діяльності до комплексного інтегрального оцінювання взаємопов'язаних складових стратегічної ефективності. Запропонований підхід забезпечує одночасне врахування економічної результативності, організаційної ефективності, цифрової зрілості, інноваційної активності, адаптивності управління та ефективності ризик-менеджменту, що дозволяє отримати узагальнену характеристику здатності підприємства підтримувати стійке функціонування та стратегічний розвиток в умовах невизначеності. Сформована послідовність оцінювання передбачає створення інформаційної бази, нормування різнорідних показників, визначення їх вагової значущості, розрахунок локальних індексів та формування інтегрального показника ефективності. Такий підхід дозволяє не лише визначати поточний рівень результативності стратегічного управління, а й ідентифікувати компоненти, що обмежують розвиток підприємства та потребують першочергового управлінського впливу. Результати оцінювання засвідчили порівняно високий рівень економічної результативності та адаптивності управління при наявності резервів підвищення цифрової зрілості й інноваційної активності. Прогнозне оцінювання ефективності комплексу запропонованих заходів підтвердило можливість зростання інтегрального показника омнірезильєнтного стратегічного управління з 0,690 до 0,825, що відповідає приросту на 19,42 %. Досягнення такого результату пов'язується з цифровою трансформацією, вдосконаленням стратегічного планування, активізацією інноваційної діяльності та оптимізацією системи управління ризиками. Сформований підхід створює основу для систематичного моніторингу стратегічної ефективності, виявлення внутрішніх резервів і обґрунтування управлінських змін, спрямованих на зміцнення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Ключові слова: омнірезильєнтність, стратегічне управління, будівельні підприємства, інтегральне оцінювання, економічна результативність, цифрова зрілість, стратегічна адаптивність, інноваційна активність, управління ризиками.

NATALIIA VALINKEVYCH

Methodological assessment of the effectiveness of omni-resilient strategic management of construction enterprises

The subject of the study is the set of theoretical-methodological, organizational-economic, and applied foundations for assessing the effectiveness of omni-resilient strategic management of

construction enterprises operating in a dynamic and uncertain environment. The primary focus is placed on examining the interrelationships among economic performance, organizational effectiveness, digital maturity, innovation activity, strategic management adaptability, and risk management effectiveness as the key components of the integrated assessment of omni-resilience. The subject of the study encompasses the processes of developing a system of assessment criteria and indicators, normalizing heterogeneous parameters, determining their relative weights, calculating local indices, and constructing an integrated indicator of the effectiveness of omni-resilient strategic management. Considerable attention is devoted to assessing the ability of a construction enterprise to maintain operational resilience, promptly adapt strategic decisions, integrate digital technologies, implement innovative changes, and minimize the adverse impacts of risks. The study also encompasses the predictive assessment of the effectiveness of organizational-managerial, digital, and innovative measures aimed at enhancing the enterprise's strategic performance. The comprehensive integration of these components provides a foundation for developing a holistic toolkit for assessing omni-resilient strategic management and identifying reserves for ensuring the long-term competitiveness of construction enterprises.

The purpose of the article is to advance the methodological provisions and develop a comprehensive toolkit for assessing the effectiveness of omni-resilient strategic management of construction enterprises based on the integration of economic, organizational, digital, innovative, adaptive, and risk-oriented criteria. To achieve this objective, a system of interrelated indicators has been developed, the sequence of their normalization and aggregation has been substantiated, an approach to determining weighting coefficients has been defined, and models for calculating local indices and the integrated effectiveness indicator of omni-resilient strategic management have been proposed. Particular attention is devoted to forecasting changes in strategic effectiveness following the implementation of a set of organizational-managerial, digital, and innovative measures, thereby making it possible to identify development reserves and enhance the strategic resilience and long-term competitiveness of construction enterprises.

Research methodology. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and specialized methods, the application of which ensured the systematic development of a toolkit for assessing the effectiveness of omni-resilient strategic management of construction enterprises. The systems approach was used to conceptualize the enterprise as an integrated socio-economic system in which economic, organizational, digital, innovative, adaptive, and risk-oriented components are interdependent and jointly determine the effectiveness of strategic management. The methods of analysis, synthesis, and generalization were applied to develop the system of assessment criteria and define their substantive content. The structural-functional approach was employed to construct a conceptual model of the integrated assessment system, which involves the sequential definition of objectives, formulation of criteria and indicators, processing of input data, integration of results, and their application in strategic decision-making.

To ensure the comparability of heterogeneous indicators, mathematical normalization methods were applied by classifying them into stimulants and destimulants. Integrated and multicriteria assessment methods were used to calculate local indices of economic performance, organizational effectiveness, digital maturity, innovation activity, management adaptability, and risk management effectiveness, followed by the aggregation of the obtained values into a single integrated indicator. The determination of weighting coefficients involves a combination of expert evaluation, multicriteria analysis, and statistical procedures, taking into account the specific characteristics of a construction enterprise. The forecasting method was applied to determine the expected increase in strategic effectiveness resulting from the implementation of the proposed measures. The graphical method was used to visualize the interrelationships among the components of the integrated indicator and to compare their actual and target levels.

Research results. The study resulted in the development of a comprehensive approach to assessing the effectiveness of omni-resilient strategic management of construction enterprises, ensuring the integration of multidirectional performance characteristics into a unified system of quantitative analysis. A system of criteria was developed encompassing economic performance, organizational effectiveness, digital maturity, innovation activity, strategic management adaptability, and risk management

effectiveness. An assessment algorithm was proposed that involves developing an information base, verifying input data, normalizing stimulant and destimulant indicators, determining weighting coefficients, calculating local indices, and integrating them into an aggregate effectiveness indicator. The calculations established that economic performance has the highest local index, amounting to 0.765, whereas lower values characterize digital maturity and innovation activity, thereby identifying the corresponding priority areas for improving the management system. The developed integrated approach made it possible to assess the balance among the principal components of omni-resilience and identify reserves for enhancing strategic effectiveness. The predictive assessment demonstrated the possibility of increasing the integrated indicator from 0.690 to 0.825 following the implementation of a set of measures aimed at digital transformation, improvement of strategic planning, development of innovation activity, and optimization of risk management, corresponding to an increase of 19.42%. The obtained results provide an information and analytical basis for substantiating strategic management decisions and systematically enhancing the omni-resilience of construction enterprises.

Conclusions. The development of an effective system of omni-resilient strategic management of construction enterprises requires a transition from the fragmented analysis of individual performance indicators to a comprehensive integrated assessment of interrelated components of strategic effectiveness. The proposed approach simultaneously considers economic performance, organizational effectiveness, digital maturity, innovation activity, management adaptability, and risk management effectiveness, thereby providing a generalized assessment of an enterprise's ability to maintain resilient operations and ensure strategic development under conditions of uncertainty. The developed assessment sequence involves establishing an information base, normalizing heterogeneous indicators, determining their relative weights, calculating local indices, and constructing an integrated effectiveness indicator. This approach makes it possible not only to determine the current level of strategic management effectiveness but also to identify components that constrain enterprise development and require priority managerial intervention. The assessment results demonstrated a relatively high level of economic performance and management adaptability while revealing reserves for improving digital maturity and innovation activity. The predictive assessment of the effectiveness of the proposed set of measures confirmed the possibility of increasing the integrated indicator of omni-resilient strategic management from 0.690 to 0.825, corresponding to an increase of 19.42%. Achieving this result is associated with digital transformation, improvements in strategic planning, intensification of innovation activities, and optimization of the risk management system. The developed approach provides a foundation for systematic monitoring of strategic effectiveness, identification of internal development reserves, and substantiation of managerial changes aimed at strengthening the resilience, adaptability, and long-term competitiveness of construction enterprises.

Keywords: omni-resilience, strategic management, construction enterprises, integrated assessment, economic performance, digital maturity, strategic adaptability, innovation activity, risk management.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування будівельних підприємств характеризуються посиленням невизначеності, високою динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю одночасного забезпечення економічної результативності, організаційної гнучкості, цифрової зрілості, інноваційної активності й ефективного управління ризиками. За таких умов традиційні підходи до оцінювання стратегічного управління, орієнтовані переважно на окремі фінансово-економічні показники, не забезпечують комплексного відображення здатності підприємства підтримувати стійке функціонування, адаптуватися до змін і реалізовувати стратегічні цілі. Це актуалізує необхідність формування систе-

ми омнірезильєнтного стратегічного управління, ефективність якої має визначатися на основі взаємопов'язаних кількісних і якісних характеристик діяльності підприємства.

Особливої складності набуває методологічне забезпечення такого оцінювання, оскільки його інформаційна база формується різнорідними показниками, що відрізняються одиницями вимірювання, спрямованістю впливу та рівнем значущості. Виникає необхідність їх нормування, визначення вагових коефіцієнтів, формування локальних індексів та подальшого агрегування в єдиний інтегральний показник. Водночас система оцінювання повинна не лише характеризувати поточну результативність стратегічного управ-

ління, а й забезпечувати виявлення критичних складових, внутрішніх резервів і потенційних напрямів управлінського впливу. Актуальним залишається також прогнозування зміни інтегральної ефективності внаслідок реалізації цифрових, інноваційних та організаційно-управлінських заходів. Вирішення зазначеної проблеми потребує формування комплексного методологічного підходу, здатного інтегрувати економічну результативність, організаційну ефективність, цифрову зрілість, інноваційну активність, стратегічну адаптивність та управління ризиками в єдину систему оцінювання омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Наукові підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління характеризуються поступовим розширенням предметного поля від аналізу фінансово-економічних результатів до комплексного врахування організаційних, цифрових, інноваційних, адаптаційних і ризик-орієнтованих характеристик підприємства. Значна увага приділяється формуванню систем показників стратегічної результативності, визначенню рівня стійкості підприємств, оцінюванню ефективності використання ресурсів та обґрунтуванню управлінських рішень в умовах невизначеності. Поширення набули підходи, засновані на використанні інтегрального та багатокритеріального оцінювання, що забезпечують можливість узагальнення різномірних параметрів діяльності в межах єдиної аналітичної моделі. Окремий напрям становлять підходи до оцінювання організаційної ефективності та адаптивності стратегічного управління. У їх межах акцентується увага на здатності підприємства своєчасно змінювати управлінські рішення, перебудовувати внутрішні процеси та забезпечувати відповідність організаційної системи динаміці зовнішнього середовища. Паралельно розвивається інструментарій оцінювання цифрової зрілості та інноваційної активності, які набувають важливого значення для визначення стратегічного потенціалу підприємства. Водночас оцінювання зазначених характеристик переважно здійснюється відокремлено, що обмежує можливість визначення їх сукупного впливу на загальну ефективність стратегічного управління.

Недостатньо розробленим залишається комплексний підхід, який одночасно поєднував би економічну результативність, організаційну

ефективність, цифрову зрілість, інноваційну активність, адаптивність управління та ефективність ризик-менеджменту. Окремої уваги потребує інтеграція прогнозової складової, що дозволяє оцінювати очікувану зміну стратегічної ефективності після реалізації управлінських заходів. Отже, подальший розвиток методологічного інструментарію доцільно спрямовувати на формування цілісної інтегральної системи, яка забезпечуватиме не лише діагностику поточного стану, а й визначення резервів розвитку та обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення омнірезильєнтності будівельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Ефективність стратегічного управління сучасними будівельними підприємствами дедалі більше визначається не лише здатністю досягати запланованих економічних результатів, але й можливістю своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати безперервність функціонування, забезпечувати стійкість бізнес-процесів та оперативно реагувати на кризові ситуації. Будівельна галузь характеризується значною тривалістю реалізації проектів, високою капіталомісткістю, складною структурою виробничих процесів, залежністю від інвестиційної активності, коливаннями вартості ресурсів та значним впливом макроекономічних чинників. У таких умовах стратегічне управління повинно орієнтуватися не лише на досягнення фінансових показників, але й на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства, що обумовлює необхідність застосування інтегрального оцінювання його ефективності [1].

Особливої актуальності інтегральне оцінювання набуває у процесі реалізації концепції омнірезильєнтного стратегічного управління. Омнірезильєнтність є сучасною еволюцією концепції організаційної резильєнтності та передбачає здатність підприємства забезпечувати стійке функціонування незалежно від характеру зовнішніх або внутрішніх викликів. На відміну від традиційної резильєнтності, що переважно характеризує здатність системи відновлюватися після кризових явищ, омнірезильєнтність охоплює більш широкий спектр характеристик, включаючи превентивне управління ризиками, адаптивність, гнучкість організаційної структури, цифрову інтеграцію бізнес-процесів, інноваційну спроможність, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність до безперервного організаційного розвитку [2].

Принципи омнірезильєнтного стратегічного управління формують методологічну основу побудови сучасної системи управління будівельним підприємством. Насамперед таким принципом виступає системність, відповідно до якої підприємство розглядається як єдина інтегрована соціально-економічна система, де всі управлінські, виробничі, фінансові, інформаційні та організаційні процеси перебувають у постійній взаємодії. Будь-які зміни в окремому структурному елементі неминує впливають на загальний рівень ефективності функціонування підприємства, що потребує комплексного підходу до стратегічного управління.

Важливим принципом є адаптивність, яка характеризує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом перегляду стратегічних цілей, оптимізації бізнес-процесів, перерозподілу ресурсів та модернізації організаційної структури. Для будівельних підприємств цей принцип має особливу практичну цінність через високу залежність від економічної ситуації, державної політики, інвестиційної активності та кон'юнктури ринку нерухомості.

Принцип цифрової інтегрованості визначає необхідність використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ, BIM-технологій, аналітичних систем підтримки прийняття рішень, штучного інтелекту та інтелектуальних систем моніторингу для забезпечення оперативного управління всіма бізнес-процесами підприємства. Цифровізація значною мірою визначає рівень омнірезильєнтності сучасних будівельних компаній, забезпечує швидке отримання інформації, скорочення часу прийняття рішень та підвищення їх обґрунтованості [3].

Інноваційна складова характеризує здатність підприємства до впровадження нових технологій, організаційних рішень, цифрових інструментів та сучасних методів управління. Адаптаційна складова відображає швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, ефективність перебудови бізнес-процесів, оперативність прийняття стратегічних рішень та здатність підтримувати стабільність функціонування в умовах невизначеності. Ризик-орієнтована складова оцінює рівень ідентифікації, моніторингу, прогнозування та мінімізації ризиків, що виникають у процесі реалізації будівельних проєктів і стратегічного розвитку підприємства [4].

Формування критеріїв оцінювання повинно ґрунтуватися на принципах комплексності,

системності, вимірюваності, порівнянності та практичної придатності. Комплексність передбачає охоплення всіх основних сфер діяльності підприємства без надмірної деталізації окремих напрямів. Системність забезпечує врахування взаємозв'язків між економічними, організаційними, технологічними, інформаційними та інноваційними процесами, які спільно формують загальний рівень стратегічної ефективності. Вимірюваність критеріїв дозволяє використовувати кількісні або якісні показники для проведення математичного аналізу, тоді як порівнянність забезпечує можливість зіставлення результатів між різними підприємствами або часовими періодами. Практична придатність означає можливість використання критеріїв у реальних умовах функціонування будівельного підприємства без необхідності залучення надмірно складної інформаційної бази [5].

Не менш значущим є критерій інноваційної активності, який відображає рівень впровадження сучасних технологій будівництва, нових організаційних підходів, цифрових інструментів управління, ресурсозберігаючих технологій та інноваційних моделей реалізації інвестиційно-будівельних проєктів. Високий рівень інноваційної активності безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих витрат, оптимізацію строків реалізації проєктів та зміцнення конкурентних переваг підприємства [6].

Окремим критерієм виступає ефективність управління ризиками, яка характеризує здатність підприємства своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати рівень їх впливу, прогнозувати можливі наслідки та впроваджувати превентивні заходи щодо мінімізації негативного впливу на результати діяльності. Критерій значною мірою визначає рівень стратегічної стійкості підприємства та його готовність до функціонування в умовах високої невизначеності.

На першому етапі алгоритму формується інформаційна база, яка включає систему економічних, організаційних, цифрових, інноваційних, адаптаційних та ризик-орієнтованих показників. Після цього здійснюється перевірка достовірності, повноти та порівнянності вихідної інформації. Наступним кроком є нормування показників, що забезпечує приведення різномірних величин до єдиної безрозмірної шкали та створює передумови для їх математичного агрегування [7].

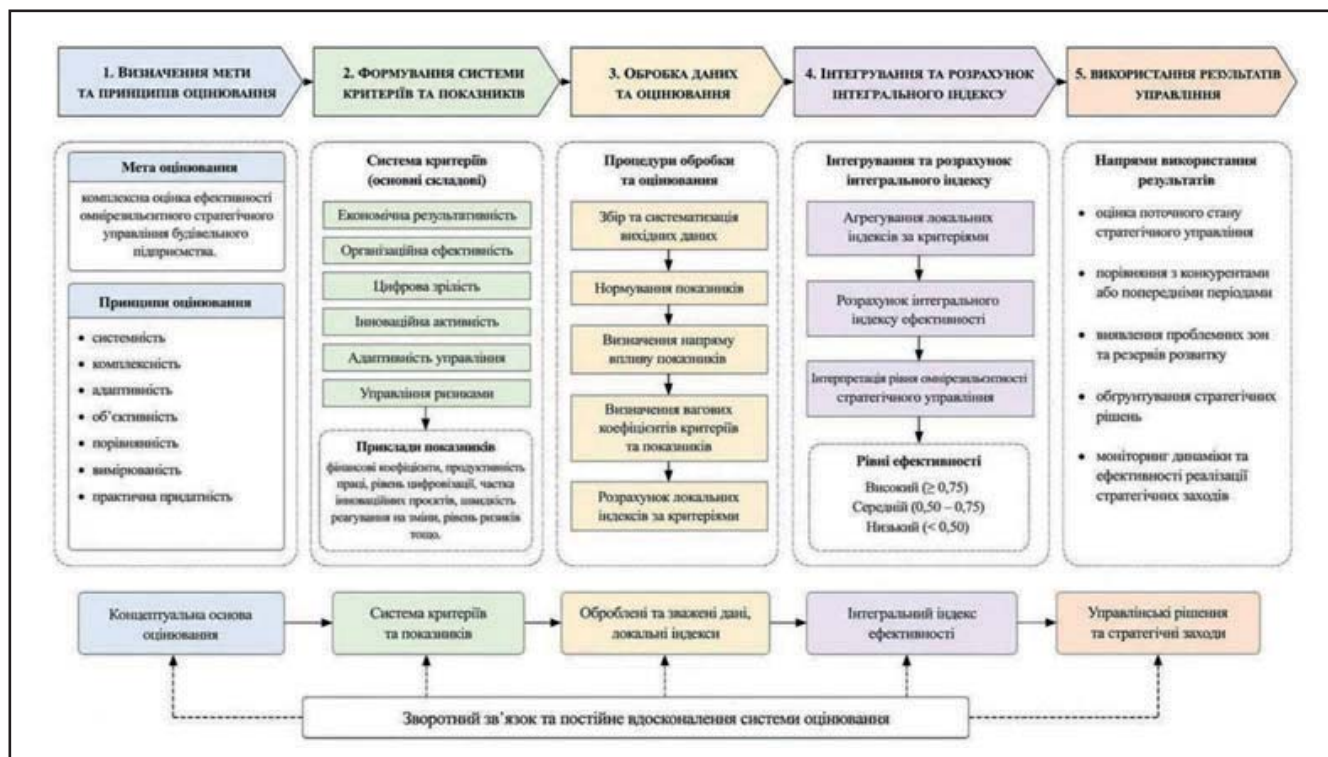
Для забезпечення комплексного підходу до оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління доцільно сформувати логічну послідовність взаємопов'язаних етапів побудови інтегральної системи оцінювання, яка поєднує визначення мети, формування системи критеріїв і показників, математичне опрацювання інформації, розрахунок інтегрального показника та використання отриманих результатів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Концептуальну модель формування інтегральної системи оцінювання наведено на рисунку 1.

Для забезпечення комплексного інтегрального оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління необхідно сформувати систему взаємопов'язаних критеріїв та відповідних показників, які всебічно характеризують економічний стан підприємства, ефективність організаційного управління, рівень цифрової трансформації, інноваційну активність, адаптивність до змін і здатність до управління ризиками. Запропоновану систему критеріїв та показників інтегрального оцінювання наведено в таблиці 1.

Нормування показників являє собою процес математичного перетворення вихідних даних, у результаті якого всі показники переводяться до

безрозмірної шкали, що дозволяє здійснювати їх подальше агрегування незалежно від фізичної природи та одиниць вимірювання. Для систем стратегічного управління будівельними підприємствами це має особливе значення, оскільки одночасно аналізуються фінансові коефіцієнти, показники продуктивності праці, рівень цифровізації, інноваційної активності, ефективності організаційної структури, адаптивності та управління ризиками. Без попереднього нормування такі показники не можуть бути математично зіставлені між собою, що істотно обмежує можливість отримання об'єктивної інтегральної оцінки [10].

Формування вагових коефіцієнтів має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства, специфіки будівельного виробництва, особливостей реалізованих інвестиційно-будівельних проєктів, рівня цифрової трансформації та зовнішніх умов функціонування. Визначення ваг може базуватися на використанні експертного оцінювання, методів багатокритеріального аналізу, статистичних процедур або їх поєднання. Найбільш обґрунтованим є комбінований підхід, який дозволяє врахувати як професійну думку експертів, так і реальний статистичний вплив окремих показників



Рисунк 1. Концептуальна модель формування інтегральної системи оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Таблиця 1. Система критеріїв та показників інтегрального оцінювання ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельного підприємства

Критерій оцінювання	Характеристика критерію	Основні показники оцінювання	Очікуваний результат
Економічна результативність	Характеризує ефективність діяльності підприємства та рівень використання ресурсного потенціалу	Рентабельність діяльності, чистий прибуток, рентабельність активів (ROA), продуктивність праці, фондодовіддача коефіцієнт фінансової стійкості	Зростання економічної ефективності та фінансової стабільності
Організаційна ефективність	Відображає якість організації стратегічного управління та взаємодії структурних підрозділів	Швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації, ефективність організаційної структури, рівень виконання стратегічних планів	Підвищення керованості підприємства та оперативності управління
Цифрова зрілість	Визначає рівень цифрової трансформації та інтеграції інформаційних технологій	Частка автоматизованих процесів, використання BIM-технологій, рівень цифрові документообігу, рівень використання ERP/CRM-систем, цифрова готовність персоналу	Підвищення швидкості обробки інформації та якості управлінських рішень
Інноваційність активності	Характеризує здатність підприємства впроваджувати нові технології та управлінські рішення	Частка інноваційних проектів, обсяг інвестицій в інновації, кількість впроваджених технологій, економічний ефект від інновацій	Зростання конкуренто-спроможності та технологічного розвитку
Адаптивність стратегічного управління	Відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Час адаптації до змін, швидкість перегляду стратегічних рішень, рівень гнучкості управління, ефективність використання резервів	Підвищення стійкості до змін та безперервності діяльності
Ефективність управління ризиками	Характеризує рівень прогнозування, контролю та мінімізації ризиків	Кількість ідентифікованих ризиків, коефіцієнт реалізації ризиків, ефективність заходів мінімізації, рівень втрат від ризикових подій	Зменшення впливу ризиків та підвищення стратегічної стійкості
Омнірезильєнтність стратегічного управління	Узагальнює здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток за умов невизначеності	Інтегральний індекс омнірезильєнтності, рівень стратегічної стійкості, комплексний індекс ефективності управління, прогнозний коефіцієнт розвитку	Досягнення високого рівня ефективності стратегічного управління та довгострокової конкуренто-спроможності

Джерело: розроблено автором на основі [9]

на кінцеві результати діяльності підприємства. Забезпечує підвищення об'єктивності інтегральної оцінки та мінімізує суб'єктивний вплив людського фактора [11].

Для стимулюючих показників, збільшення яких позитивно впливає на ефективність омнірезильєнтного стратегічного управління, доцільно використовувати таку модель нормування:

$$N_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

де:

N_i — нормоване значення i -го стимулюючого показника; X_i — фактичне значення i -го показника; $X_{\min}$ — мінімальне значення показника серед досліджуваної сукупності; $X_{\max}$ — максимальне значення показника серед досліджуваної сукупності.

Запропонована формула забезпечує трансформацію вихідних даних у діапазон від 0 до 1,

де значення, наближені до одиниці, характеризують високий рівень ефективності відповідного показника, а значення, близькі до нуля, свідчать про необхідність його покращення.

Виконаємо нормування показника рентабельності продажів будівельного підприємства.

Вихідні дані: фактичне значення показника $X_i = 18\%$; мінімальне значення серед підприємств $X_{\min} = 10\%$; максимальне значення $X_{\max} = 25\%$.

$$N_i = \frac{18 - 10}{25 - 10} = \frac{8}{15} = 0,533$$

Отриманий результат свідчить, що рівень рентабельності продажів підприємства становить 53,3 % від найкращого досягнутого рівня серед досліджуваної сукупності підприємств.

З метою забезпечення єдиної інтерпретації результатів оцінювання, коли більші нормовані значення характеризують вищий рівень ефек-

тивності, пропонується використовувати відношення мінімального значення показника до його фактичного значення.

$$N_i = \frac{X_{min}}{X_i}, \quad (2)$$

де:

N_i — нормоване значення i -го дестимулюючого показника; X_{min} — найкраще (мінімальне) значення показника серед досліджуваної сукупності; X_i — фактичне значення i -го дестимулюючого показника.

Запропонована модель нормування дозволяє оцінити ступінь наближення фактичного значення показника до його найкращого рівня. Чим ближче значення N_i до одиниці, тим вищою є ефективність відповідної складової омнірезильєнтного стратегічного управління.

Аналізується показник частки непродуктивних витрат.

Вихідні дані: фактичне значення показника $X_i = 7,5\%$; мінімальне значення серед підприємств $X_{min} = 3,0\%$.

$$N_i = \frac{3,0}{7,5} = 0,40.$$

Отримане значення свідчить, що ефективність за даним показником становить 0,40, що характеризує середній рівень використання резервів щодо скорочення непродуктивних витрат.

Для розрахунку локального індексу окремої складової омнірезильєнтності пропонується використовувати таку математичну модель:

$$L_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot N_i, \quad (3)$$

де:

L_j — локальний індекс j -ої складової омнірезильєнтного стратегічного управління; w_i — ваговий коефіцієнт i -го показника; N_i — нормоване значення i -го показника; n — кількість показників, що входять до відповідної складової.

Отримане значення локального індексу змінюється в межах від 0 до 1, де значення, наближені до одиниці, характеризують високий рівень розвитку відповідної складової омнірезильєнтності.

Розрахуємо локальний індекс економічної результативності будівельного підприємства, до складу якого входять чотири показники.

Вихідні дані наведено нижче: нормований показник рентабельності діяльності $N_1 = 0,82$; вага $w_1 = 0,30$; нормований показник продуктивності праці $N_2 = 0,74$; вага $w_2 = 0,25$; нормований показник фондовіддачі $N_3 = 0,68$; вага $w_3 = 0,20$;

нормований показник фінансової стійкості $N_4 = 0,79$; вага $w_4 = 0,25$.

$$L_j = (0,30 \times 0,82) + (0,25 \times 0,74) + (0,20 \times 0,68) + (0,25 \times 0,79)$$

$$L_j = 0,246 + 0,185 + 0,136 + 0,198$$

$$L_j = 0,765$$

Отримане значення свідчить, що локальний індекс економічної результативності становить 0,765, що відповідає високому рівню розвитку досліджуваної складової омнірезильєнтного стратегічного управління.

Показник відображає узагальнений рівень ефективності стратегічного управління будівельним підприємством та дозволяє оцінити, збалансовано поєднуються економічна результативність, організаційна ефективність, цифрова зрілість, інноваційна активність, адаптивність і ризикостійкість підприємства.

$$I_{osu} = \sum_{j=1}^m \alpha_j \cdot L_j, \quad (4)$$

де: I_{osu} — інтегральний показник ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління; α_j — ваговий коефіцієнт j -ої складової омнірезильєнтного стратегічного управління; L_j — локальний індекс j -ої складової омнірезильєнтності; m — кількість складових, включених до інтегральної моделі.

Використаємо такі локальні індекси та вагові коефіцієнти: економічна результативність: $L_1 = 0,765$, $\alpha_1 = 0,22$; організаційна ефективність: $L_2 = 0,710$, $\alpha_2 = 0,16$; цифрова зрілість: $L_3 = 0,640$, $\alpha_3 = 0,15$; інноваційна активність: $L_4 = 0,590$, $\alpha_4 = 0,13$; адаптивність управління: $L_5 = 0,720$, $\alpha_5 = 0,19$; ефективність управління ризиками: $L_6 = 0,660$, $\alpha_6 = 0,15$.

$$I_{osu} = (0,22 \times 0,765) + (0,16 \times 0,710) + (0,15 \times 0,640) + (0,13 \times 0,590) + (0,19 \times 0,720) + (0,15 \times 0,660)$$

$$I_{osu} = 0,1683 + 0,1136 + 0,0960 + 0,0767 + 0,1368 + 0,0990$$

$$I_{osu} = 0,6904$$

Найбільший внесок у загальний результат забезпечують економічна результативність та адаптивність управління, тоді як інноваційна активність і цифрова зрілість мають нижчі локальні значення.

Запропонований коефіцієнт дозволяє кількісно оцінити очікуваний результат реалізації стратегічних управлінських рішень, визначити рівень підвищення ефективності системи управління та обґрунтувати доцільність впровадження відповідних управлінських змін.

$$K_{pe} = \frac{I_{prog} - I_{base}}{I_{base}}, \quad (5)$$

де:

K_{pe} — коефіцієнт прогнозного приросту стратегічної ефективності; I_{prog} — прогнозне значення інтегрального показника ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління після впровадження запропонованих заходів; I_{base} — базове значення інтегрального показника ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління до реалізації запропонованих заходів.

За результатами попереднього розрахунку інтегральний показник ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління становив

$$I_{base} = 0,6904$$

Після впровадження комплексу заходів щодо цифрової трансформації, удосконалення системи стратегічного планування, підвищення інноваційної активності та оптимізації управління ризиками прогнозне значення інтегрального показника очікується на рівні

$$I_{prog} = 0,8245.$$

$$K_{pe} = \frac{0,8245 - 0,6904}{0,6904}$$

$$K_{pe} = \frac{0,1341}{0,6904}$$

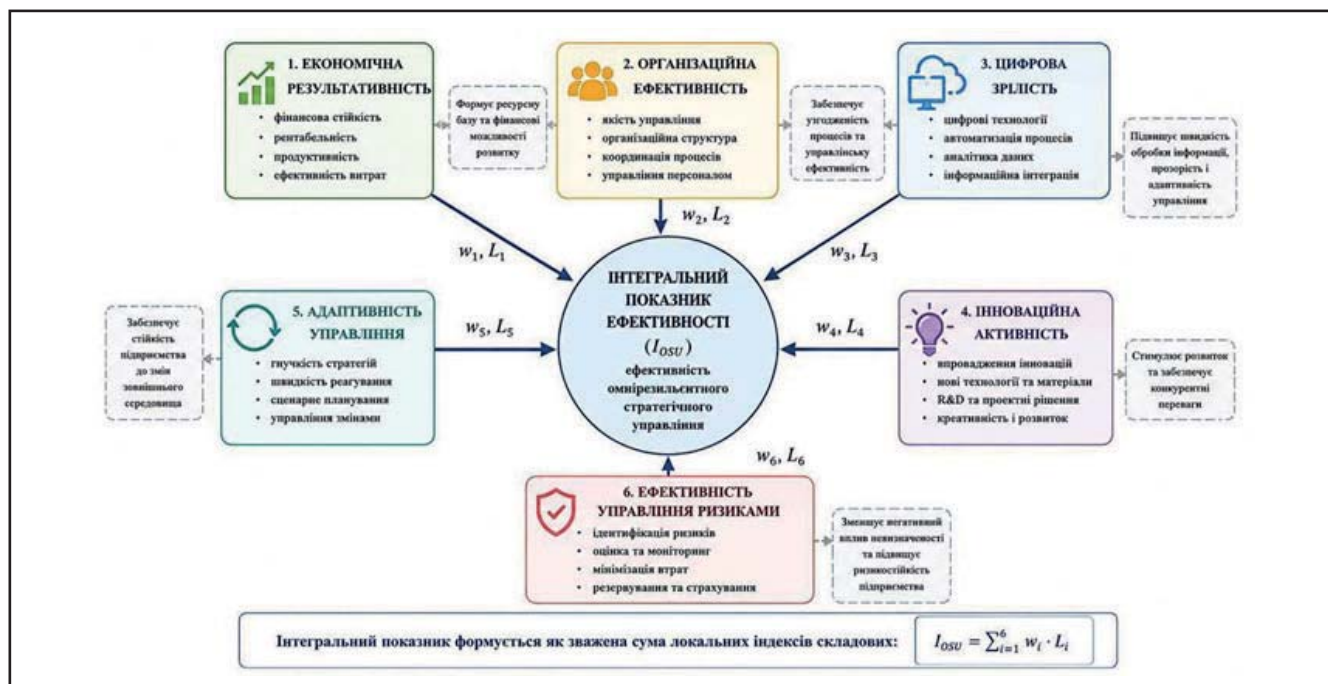
$$K_{pe} = 0,1942 \text{ або } 19,42$$

Прогнозний приріст ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління після реалізації запропонованих заходів становить 19,42

%. Отриманий результат свідчить про достатньо високий очікуваний ефект від впровадження запропонованих організаційно-управлінських, цифрових та інноваційних рішень.

Отримані результати інтегрального оцінювання створюють інформаційно-аналітичну основу для виявлення резервів підвищення ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельним підприємством. На відміну від традиційного аналізу окремих економічних показників, інтегральний підхід дозволяє не лише визначити загальний рівень ефективності функціонування підприємства, але й встановити ті складові системи управління, які стримують його подальший розвиток. Визначення резервів повинно ґрунтуватися на комплексному дослідженні структури інтегрального показника, співвідношення локальних індексів, величини їх вагових коефіцієнтів та ступеня впливу кожної складової на кінцевий результат. Підхід дозволяє перейти від констатації існуючих проблем до формування цілеспрямованих управлінських заходів, реалізація яких забезпечить підвищення рівня омнірезильєнтності підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності [12].

Окремі уваги заслуговує вдосконалення системи управління ризиками. Будівельні підприємства здійснюють діяльність в умовах значної



Рисунк 2. Модель взаємозв'язку інтегрального показника ефективності з ключовими складовими омнірезильєнтного стратегічного управління будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14]

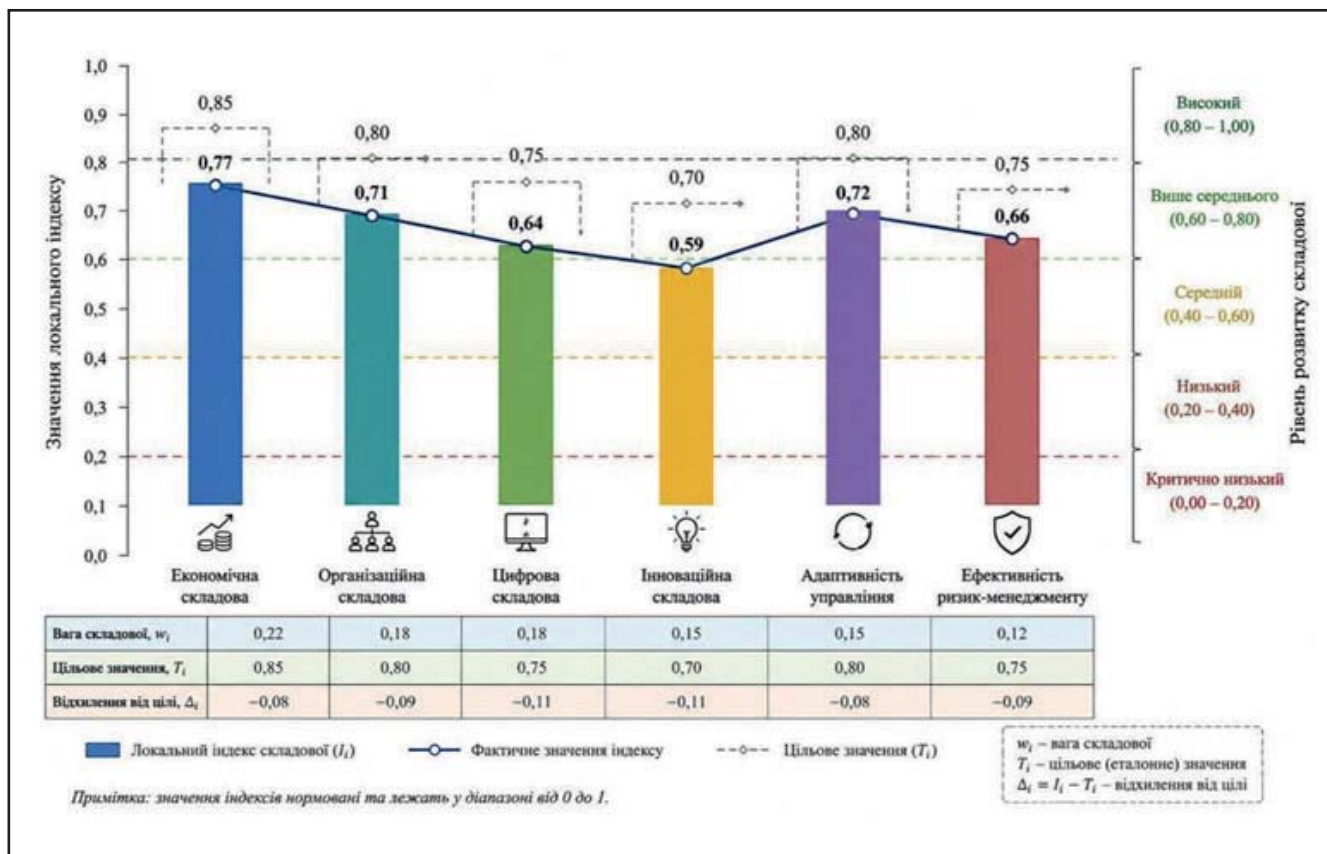


Рисунок 3. Порівняльна оцінка локальних індексів складових омнірезильєнтного стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [16]



Рисунок 4. Динаміка інтегрального показника ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління до та після впровадження запропонованих заходів

Джерело: розроблено автором на основі [16]

кількості фінансових, інвестиційних, виробничих, логістичних, екологічних та організаційних ризиків. Недостатній рівень прогнозування цих ризиків негативно впливає на строки реалізації про-

єктів, величину витрат, рівень прибутковості та фінансову стійкість підприємства. Проведений інтегральний аналіз дозволяє визначити рівень розвитку системи ризик-менеджменту та вста-

новити напрями її вдосконалення. До таких напрямів належать створення постійно діючої системи моніторингу ризиків, застосування цифрових технологій прогнозування, формування резервних стратегічних сценаріїв розвитку та інтеграція процедур ризик-менеджменту в систему стратегічного планування підприємства [13].

Концептуальну модель взаємозв'язку інтегрального показника ефективності з основними складовими омнірезильєнтного стратегічного управління наведено на рисунку 2.

Для наочного відображення результатів інтегрального оцінювання доцільно порівняти рівень розвитку окремих складових омнірезильєнтного стратегічного управління. Дозволяє визначити компоненти, які найбільше впливають на формування інтегрального показника ефективності та потребують першочергового вдосконалення. Результати оцінювання наведено на рисунку 3.

Оцінювання прогнозованої ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати шляхом порівняння інтегрального показника до та після їх реалізації. Підхід дозволяє кількісно оцінити очікуваний приріст ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління та підтвердити доцільність упровадження запропонованих рекомендацій.

Висновок

Формування ефективного омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами потребує комплексного методологічного підходу до оцінювання, здатного інтегрувати різноспрямовані характеристики функціонування підприємства в єдину систему кількісного аналізу. Поєднання економічної результативності, організаційної ефективності, цифрової зрілості, інноваційної активності, адаптивності стратегічного управління та ефективності ризик-менеджменту забезпечує багатовимірне відображення здатності підприємства підтримувати стійкість, своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати довгостроковий стратегічний розвиток.

Сформований підхід передбачає послідовне створення інформаційної бази, перевірку та систематизацію вихідних даних, нормування різних показників, визначення їх вагової значущості, розрахунок локальних індексів і подальше агрегування отриманих результатів в інтегральний показник ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління. Така послідовність

дозволяє забезпечити порівнянність показників різної природи та встановити внесок кожної функціональної складової у формування загального рівня стратегічної ефективності. Розподіл показників на стимулятори та дестимулятори додатково підвищує обґрунтованість оцінювання, оскільки забезпечує врахування характеру їх впливу на результируючий показник.

Отримані результати засвідчили нерівномірність розвитку окремих складових омнірезильєнтного стратегічного управління. Найвище значення локального індексу економічної результативності на рівні 0,765 свідчить про сформований потенціал економічного забезпечення стратегічного розвитку, тоді як нижчі характеристики цифрової зрілості та інноваційної активності визначають відповідні резерви вдосконалення системи управління. Це підтверджує доцільність використання інтегрального оцінювання не лише як діагностичного інструменту, а й як основи для визначення пріоритетності стратегічних управлінських заходів.

Прогнозне оцінювання результативності запропонованих перетворень засвідчило можливість підвищення інтегрального показника омнірезильєнтного стратегічного управління з 0,690 до 0,825, що відповідає приросту на 19,42 %. Досягнення прогнозованої динаміки забезпечується комплексним впливом цифрової трансформації, вдосконалення стратегічного планування, активізації інноваційної діяльності та оптимізації управління ризиками. Таким чином, ефективність омнірезильєнтного стратегічного управління визначається не максимізацією окремих показників, а збалансованістю розвитку взаємопов'язаних складових системи.

Запропонований методологічний підхід створює основу для систематичного моніторингу стратегічної ефективності, своєчасного виявлення критичних відхилень, визначення внутрішніх резервів та обґрунтування цільових управлінських змін. Його застосування дозволяє посилити аналітичне забезпечення стратегічного управління та сформувати цілісне уявлення про поточний і перспективний рівні омнірезильєнтності будівельного підприємства. Подальший розвиток сформованого підходу доцільно спрямувати на вдосконалення механізмів визначення вагових коефіцієнтів, розширення системи оцінюваних параметрів і розвиток прогнозного інструментарію для підвищення точності оціню-

вання довгострокової стратегічної ефективності будівельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Боковець В. В., Мороз О. О., & Краєвська А. А. (2023). Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*, (2), 97–109. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>.
2. Польова, Н., Подібка, В., & Дмитришин, Я. (2025). Стратегічне управління будівельними підприємствами. *Сталий розвиток економіки*, (4(51)), 176–180. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>.
3. Шпилик С. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Галицький економічний вісник*. – 2017. – № 4(53). – С. 89–102. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/53/25.pdf>.
4. Касьянова Н. В. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2008. – № 635. – С. 534–539. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vlp.com.ua/files/85_O.pdf.
5. Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством // *Економічний простір*. – 2025. – № 201. – С. 311–316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/332319/321333>.
6. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 2. – С. 7. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2016/14.pdf.
7. Лепетюха Н. В., Рудська І. О. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2016. – Вип. 14. – С. 424–429. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/88.pdf>.
8. Романенко О. В. Стратегічне управління будівельними девелоперськими компаніями: український та міжнародний досвід // *Економіка та суспільство*. – 2025. – Вип. 76. – Ст. 93. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-93>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6319/6262/>.
9. Бобринець П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект // *Бізнес Інформ*. – 2025. – № 8. – С. 333–342. – DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-333_342.pdf.
10. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі // *Innovation and Sustainability*. – 2023. – № 2. – С. 97–109. – DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/250>.
11. Шевчук Ю. О. Особливості визначення ефективності стратегічного управління оборотними коштами промислових підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2017. – № 21. – С. 21–24. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/7.pdf.
12. Шашина, М. В., & Недзельський, А. О. (2023). Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (1), 125–132. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>.
13. Шевчук Ю. О. Особливості визначення ефективності стратегічного управління оборотними коштами промислових підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2017. – № 21. – С. 21–24. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/7.pdf.
14. Дорошук Г. А., Грацієтова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві // *Бізнес Інформ*. – 2018. – № 7. – С. 273–279. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2018_7_41.pdf.
15. Гаватчук А. Р. Методика оцінювання ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері надання логістичних послуг // *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – С. 37. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf-keip.kpi.ua/article/download/317621/308145>.
16. Старов О. С. Оцінка ефективності стратегічних рішень як чинника підвищення економічної стійкості підприємства // *Економічні перспективи*. – 2025. –

№ 1(23). – С. 1–22. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14934616>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/333/305>.

References:

1. Bokovets', V. ., Moroz, O. ., & Krayevs'ka, A. . (2023). Otsinka efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvamy v konkurentnomu seredovyschi. *Innovation and Sustainability*, (2), 97–109. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>.
2. Pol'ova, N., Podibka, V., & Dmytryshyn, Ya. (2025). Stratehichne upravlinnya budivel'nymy pidpryyemstvamy. *Staly rozvytok ekonomiky*, (4(51)), 176–180. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>.
3. Shpylyk S. Upravlins'kyi instrumentariy otsinyuvannya efektyvnosti vprovadzhennya konkurentnoyi stratehiyi yak mekhanizmu pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva // *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*. – 2017. – № 4(53). – С. 89–102. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/53/25.pdf>.
4. Kas'yanova N. V. Otsinka efektyvnosti stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom // *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politehnika»*. Seriya: Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku. – 2008. – № 635. – С. 534–539. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vlp.com.ua/files/85_O.pdf.
5. Kalinichenko S. M. Klyuchovi elementy efektyvnoho stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom // *Ekonomichnyyprostir*. – 2025. – № 201. – С. 311–316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economicspace.pgas.dp.ua/article/download/332319/321333>.
6. Shamans'ka O. I. Systema otsinky efektyvnosti upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstv APK // *Efektyvna ekonomika*. – 2016. – № 2. – С. 7. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/14.pdf.
7. Lepetyukha N. V., Ruds'ka I. O. Intehral'na otsinka efektyvnosti funktsionuvannya pidpryyemstva // *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. – 2016. – Vyp. 14. – С. 424–429. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/88.pdf>.
8. Romanenko O. V. Stratehichne upravlinnya budivel'nymy developers'kymy kompaniyamy: ukrayins'kyi ta mizhnarodnyy dosvid // *Ekonomika ta suspil'stvo*. – 2025. – Vyp. 76. – St. 93. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-93>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6319/6262/>.
9. Bobrynets' P. V. Upravlinnya rezyl'yentnistyu pidpryyemstv u konteksti stratehichnykh vykykiv biznes-seredovyscha: teoretychnyy aspekt // *Biznes Inform*. – 2025. – № 8. – С. 333–342. – DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-333_342.pdf.
10. Bokovets' V. V., Moroz O. O., Krayevs'ka A. S. Otsinka efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvamy v konkurentnomu seredovyschi // *Innovation and Sustainability*. – 2023. – № 2. – С. 97–109. – DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/250>.
11. Shevchuk Yu. O. Osoblyvosti vyznachennya efektyvnosti stratehichnoho upravlinnya oborotnymy koshchamy promyslovykh pidpryyemstv // *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. – 2017. – № 21. – С. 21–24. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/7.pdf.
12. Shashyna, M. V., & Nedzel's'kyy, A. O. (2023). Otsinyuvannya efektyvnosti upravlinnya resursamy pidpryyemstva yak instrument zabezpechennya prybutkovosti. *Naukovyy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriya ekonomichna)*, (1), 125–132. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>.
13. Shevchuk Yu. O. Osoblyvosti vyznachennya efektyvnosti stratehichnoho upravlinnya oborotnymy koshchamy promyslovykh pidpryyemstv // *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. – 2017. – № 21. – С. 21–24. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/7.pdf.
14. Doroshuk H. A., Hratiotova H. O. Intehral'na otsinka efektyvnosti upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi // *Biznes Inform*. – 2018. – № 7. – С. 273–279. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2018_7_41.pdf.
15. Havatchuk A. R. Metodyka otsinyuvannya efektyvnosti stratehichnoho upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva u sferi nadannya lohistychnykh posluh // *Rozvytok pidpryyemnytstva yak faktor zrostanannya natsional'noyi ekonomiky: materialy III Mizhnar. nauk. – prakt. konf.* – Kyiv : KPI im. Ihorya Sikors'koho, 2020. – С. 37. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf-keip.kpi.ua/article/download/317621/308145>.

16. Starov O. S. Otsinka efektyvnosti stratehichnykh rishen' yak chynnyka pidvyshchennya ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva // Ekonomichni perspektvy. – 2025. – № 1(23). – S. 1–22. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14934616>. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/333/305>.

Дані про автора

Валінкевич Наталія Василівна,

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-868X>
e-mail: natali1573@ukr.net

Data about the author

Nataliia Valinkevych,

Dr. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine,
e-mail: natali1573@ukr.net

Надходження статті до редакції 27.04.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Теоретико–концептуальні засади формування економіки безпеки будівельного бізнесу в умовах системних кризових трансформацій

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційно–економічних та концептуальних засад формування економіки безпеки будівельного бізнесу в умовах системних кризових трансформацій. Основна увага зосереджена на закономірностях функціонування будівельних підприємств за умов багатфакторного впливу економічних, фінансових, інвестиційних, виробничо–технологічних, кадрових, інформаційних та організаційних ризиків, які визначають рівень їх стратегічної стійкості. Дослідження охоплює процеси інтеграції економічної безпеки до системи стратегічного управління підприємством, визначення взаємозв'язків між факторами стратегічної вразливості та механізмами забезпечення довгострокового розвитку. Особливу увагу приділено формуванню інтегрованої моделі економіки безпеки, що поєднує економічне прогнозування, ризик–менеджмент, цифрову аналітику, фінансовий контроль, інформаційне забезпечення та адаптивні управлінські механізми. Предмет дослідження також охоплює розроблення підходів до кількісного оцінювання кризового навантаження, визначення інтегрального рівня економічної безпеки та оцінювання стратегічної результативності системи антикризового управління. Комплексне вивчення зазначених процесів створює теоретичне підґрунтя для формування сучасної концепції економіки безпеки будівельного бізнесу, здатної забезпечити стабільне функціонування підприємств за умов високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Метою статті є розвиток теоретико–концептуальних засад формування економіки безпеки будівельного бізнесу в умовах системних кризових трансформацій шляхом обґрунтування інтегрованого підходу до забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Для досягнення поставленої мети здійснено узагальнення еволюції наукових підходів до економічної безпеки, визначено взаємозв'язок факторів стратегічної вразливості та економічної стійкості, сформовано концептуальну модель економіки безпеки будівельного підприємства, а також обґрунтовано систему кількісного оцінювання кризового навантаження, адаптивності та інтегрального рівня економічної безпеки. Реалізація запропонованих положень спрямована на підвищення ефективності стратегічного управління будівельними підприємствами та посилення їх здатності до довгострокового розвитку в умовах кризових викликів.

Методологічною основою дослідження виступає комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, використання яких забезпечило цілісне дослідження процесів формування економіки безпеки будівельного бізнесу. Теоретичну основу становлять положення стратегічного управління, економічної безпеки підприємств, ризик–менеджменту та антикризового управління, адаптовані до особливостей функціонування будівельної галузі в умовах системних кризових трансформацій. Для дослідження еволюції концепції економіки безпеки застосовано історико–логічний та порівняльний методи, що дозволили систематизувати основні етапи розвитку відповідних наукових підходів та визначити характер їх трансформації. Метод системного аналізу використано для дослідження взаємозв'язків між фінансовими, виробничими, інвестиційними, кадровими, технологічними, інформаційними та організаційними компонентами економічної безпеки підприємства. Метод структурно–функціонального моделювання забезпечив побудову концептуальної моделі економіки безпеки, яка інтегрує механізми стратегічного управління, цифрової аналітики, фінансового контролю, прогнозування та адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища. Для кількісного оцінювання кризового навантаження, стратегічної вразливості, економічної стійкості та інтегрального рівня економічної безпеки використано економіко–математичне моделювання із застосуванням інтегральних показників, вагових коефіцієнтів, коефіцієнтів чутливості та адаптивності. Графічні методи використано для візуалізації взаємозалежностей між кризовими факторами, рівнем економічної безпеки та результативністю функціонування підприємства. Сукупність використаних методів забезпечила комплексність дослідження, дала змогу обґрунтувати концептуальні положення формування економіки безпеки будівельного бізнесу та сформувати наукову основу для вдосконалення механізмів стратегічного управління в умовах багатфакторної невизначеності.

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження розвинено теоретико–концептуальні засади формування економіки безпеки будівельного бізнесу на основі інтегрованого поєднання економічних, організаційних, технологічних, інформаційних та управлінських складових. Узагальнено еволюцію концепції економічної безпеки від традиційних моделей захисту активів до сучасної інтегрованої системи забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Визначено ключові фактори стратегічної вразливості будівельних підприємств та обґрунтовано їх взаємозалежність із фінансовою стабільністю, інвестиційною спроможністю, виробничою ефективністю, кадровим потенціалом та рівнем цифрової зрілості. Запропоновано концептуальну модель економіки безпеки, що об'єднує механізми прогнозування, моніторингу, ризик–менеджменту, цифрової аналітики та стратегічного управління в єдину систему підтримки управлінських рішень. Розроблено систему інтегрального оцінювання кризового навантаження, стратегічної вразливості, економічної стійкості та ефективності функціонування системи економіки безпеки із використанням взаємопов'язаних розрахункових показників. Практична реалізація запропонованого підходу забезпечує своєчасне виявлення критичних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування будівельних підприємств, підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень та створює передумови для забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності в умовах системних кризових трансформацій.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що формування економіки безпеки будівельного бізнесу потребує переходу від локального управління окремими ризиками до комплексної інтегрованої системи забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Посилення системних кризових трансформацій, зростання взаємозалежності економічних, фінансових, виробничих, інвестиційних, технологічних та інформаційних факторів зумовлює необхідність використання нових концептуальних підходів, які забезпечують адаптивність управління та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Доведено, що економічна безпека будівельного підприємства повинна розглядатися як багаторівнева система, у межах якої всі функціональні складові взаємодіють між собою та формують єдиний механізм підтримання стратегічної рівноваги.

Використання інтегральних показників кризового навантаження, стратегічної вразливості, економічної стійкості та ефективності системи економіки безпеки дозволяє комплексно оцінювати поточний стан підприємства, прогнозувати наслідки впливу кризових факторів і формувати науково обґрунтовані управлінські рішення. Запропоновані теоретико–концептуальні положення створюють основу для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері економічної безпеки будівельного бізнесу та можуть бути використані під час удосконалення систем стратегічного й антикризового управління підприємствами будівельної галузі, сприяючи зміцненню їх конкурентоспроможності, підвищенню адаптивності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку в умовах системних кризових трансформацій.

Ключові слова: інструменти стратегічного управління, економічне прогнозування, ризик–менеджмент, цифрова аналітика, фінансовий контроль та адаптивне управління.

IVAN ROMANYUTIN

Theoretical and conceptual foundations for the formation of the security economy of the construction business under conditions of systemic crisis transformations

The subject of the study is the set of theoretical, organizational–economic, and conceptual foundations for the formation of the security economy of the construction business under conditions of systemic crisis transformations. The primary focus is placed on the functioning patterns of construction enterprises under the multifactor influence of economic, financial, investment, production–technological, human resource, informational, and organizational risks that determine their level of strategic resilience. The study encompasses the integration of economic security into the enterprise strategic management system, as well as the identification of interrelationships between the factors of strategic vulnerability and the mechanisms ensuring long–term development. Particular attention is devoted to the development of an integrated security economy model combining economic forecasting, risk management, digital analytics, financial control, information support, and adaptive management mechanisms. The subject of

the study also includes the development of approaches to the quantitative assessment of crisis burden, the determination of the integrated level of economic security, and the evaluation of the strategic performance of the anti-crisis management system. A comprehensive examination of these processes establishes the theoretical basis for developing a modern concept of the security economy of the construction business capable of ensuring the stable operation of enterprises under conditions of high uncertainty and dynamic changes in the external environment.

The purpose of the article is to advance the theoretical and conceptual foundations for the formation of the security economy of the construction business under conditions of systemic crisis transformations through the substantiation of an integrated approach to ensuring the strategic resilience of enterprises. To achieve this objective, the evolution of scientific approaches to economic security has been generalized, the interrelationships between the factors of strategic vulnerability and economic resilience have been identified, a conceptual model of the security economy of a construction enterprise has been developed, and a system for the quantitative assessment of crisis burden, adaptability, and the integrated level of economic security has been substantiated. The implementation of the proposed provisions is aimed at improving the effectiveness of strategic management in construction enterprises and strengthening their capacity for long-term development under crisis challenges.

Research methodology. The methodological basis of the study is formed by a combination of general scientific and specialized methods that ensured a comprehensive investigation of the processes involved in the formation of the security economy of the construction business. The theoretical framework is based on the principles of strategic management, enterprise economic security, risk management, and anti-crisis management adapted to the specific features of the construction industry under systemic crisis transformations. Historical-logical and comparative methods were employed to investigate the evolution of the security economy concept, enabling the systematization of its major stages of development and the identification of transformation trends. The systems analysis method was applied to examine the interrelationships among the financial, production, investment, human resource, technological, informational, and organizational components of enterprise economic security. Structural-functional modeling ensured the development of a conceptual model of the security economy integrating strategic management mechanisms, digital analytics, financial control, forecasting, and adaptive responses to changes in the external environment. Economic and mathematical modeling was used to quantify crisis burden, strategic vulnerability, economic resilience, and the integrated level of economic security through the application of integrated indicators, weighting coefficients, sensitivity coefficients, and adaptability coefficients. Graphical methods were employed to visualize the interdependencies between crisis factors, the level of economic security, and enterprise performance. The combination of these methods ensured the comprehensiveness of the research, substantiated the conceptual provisions of the security economy of the construction business, and provided a scientific basis for improving strategic management mechanisms under conditions of multifactor uncertainty.

Research results. The conducted study has advanced the theoretical and conceptual foundations for the formation of the security economy of the construction business based on the integrated combination of economic, organizational, technological, informational, and managerial components. The evolution of the economic security concept has been generalized from traditional asset protection models to a modern integrated system ensuring enterprise strategic resilience. The key factors of strategic vulnerability of construction enterprises have been identified, and their interrelationships with financial stability, investment capacity, production efficiency, human resource potential, and the level of digital maturity have been substantiated. A conceptual model of the security economy has been proposed, integrating forecasting, monitoring, risk management, digital analytics, and strategic management into a unified decision-support system. A system for the integrated assessment of crisis burden, strategic vulnerability, economic resilience, and the effectiveness of the security economy system has been developed using interconnected analytical indicators. The practical implementation of the proposed approach ensures the timely identification of critical changes in the internal and external operating environment of construction enterprises, enhances the validity of strategic management decisions, and creates preconditions for strengthening their long-term competitiveness under

conditions of systemic crisis transformations.

Conclusions. *The study has confirmed that the formation of the security economy of the construction business requires a transition from localized management of individual risks to a comprehensive integrated system ensuring enterprise strategic resilience. The intensification of systemic crisis transformations and the growing interdependence of economic, financial, production, investment, technological, and informational factors necessitate the application of new conceptual approaches capable of ensuring management adaptability and timely responses to changes in the external environment. It has been demonstrated that the economic security of a construction enterprise should be considered a multilevel system in which all functional components interact to form a unified mechanism for maintaining strategic equilibrium.*

The application of integrated indicators of crisis burden, strategic vulnerability, economic resilience, and the effectiveness of the security economy system enables a comprehensive assessment of the current state of an enterprise, forecasting the consequences of crisis factors, and the development of scientifically grounded management decisions. The proposed theoretical and conceptual provisions establish a foundation for the further advancement of research in the field of the security economy of the construction business and may be applied to improve strategic and anti-crisis management systems in construction enterprises, contributing to enhanced competitiveness, greater adaptability, and sustainable long-term development under conditions of systemic crisis transformations.

Keywords: *strategic management instruments, economic forecasting, risk management, digital analytics, financial control, and adaptive management.*

Постановка проблеми. Функціонування будівельного бізнесу в умовах системних кризових трансформацій характеризується високим рівнем невизначеності, що формується під впливом економічних, фінансових, інвестиційних, виробничо-технологічних, логістичних, інформаційних та організаційних чинників. Тривалий виробничий цикл, значна капіталомісткість будівельних проєктів, залежність від інвестиційного середовища та складність координації великої кількості учасників будівельного процесу істотно підвищують чутливість підприємств до зовнішніх і внутрішніх кризових явищ. За таких умов традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки, орієнтовані переважно на реагування на окремі загрози, вже не забезпечують необхідного рівня стратегічної стійкості та адаптивності. Особливої актуальності набуває необхідність формування нової концепції економіки безпеки, яка розглядає підприємство як інтегровану економічну систему, здатну своєчасно ідентифікувати кризові процеси, прогнозувати їх наслідки та формувати адаптивні управлінські рішення. Водночас відсутність єдиного концептуального підходу до інтеграції фінансових, виробничих, кадрових, інформаційних, технологічних та управлінських компонентів у систему економічної безпеки обмежує можливості комплексного оцінювання стратегічної вразливості будівельних підприємств. Не

менш важливою проблемою залишається недостатній розвиток інструментарію кількісного оцінювання кризового навантаження та визначення інтегрального рівня економічної безпеки, що ускладнює обґрунтування довгострокових управлінських рішень. Це зумовлює необхідність розвитку теоретико-концептуальних положень формування економіки безпеки будівельного бізнесу, орієнтованих на забезпечення стратегічної стійкості, підвищення адаптивності підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій в умовах системних кризових трансформацій.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Наукові дослідження, присвячені питанням економічної безпеки підприємств, стратегічного управління та антикризового розвитку, демонструють поступову трансформацію підходів від локального розгляду окремих ризиків до комплексного аналізу функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Значна увага приділяється дослідженню фінансової стійкості, інвестиційної активності, ефективності використання ресурсів, ризик-менеджменту та механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Водночас у більшості наукових праць економічна безпека розглядається як окрема функціональна підсистема управління, що обмежує можливості інтегрованого аналізу взаємозалежностей між економічними, виробничими,

технологічними, кадровими та інформаційними процесами. Окремий напрям наукових досліджень присвячений розвитку концепцій стратегічної стійкості та адаптивності підприємств. У цих роботах обґрунтовуються підходи до формування механізмів прогнозування ризиків, підвищення організаційної гнучкості, цифрової трансформації бізнес-процесів і вдосконалення систем стратегічного планування. Разом із тим переважна частина запропонованих моделей орієнтована на дослідження окремих складових управління без формування єдиного концептуального простору, у межах якого фінансові, виробничі, інформаційні та управлінські компоненти функціонують як взаємопов'язані елементи системи економіки безпеки. Особливого розвитку набули дослідження, присвячені інтеграції цифрових технологій, інформаційно-аналітичних платформ та економіко-математичного моделювання у процеси підтримки управлінських рішень. Запропоновано численні підходи до оцінювання ризиків, прогнозування кризових ситуацій та побудови інтегральних показників ефективності функціонування підприємств. Проте питання комплексного оцінювання стратегічної вразливості будівельних підприємств із одночасним урахуванням кризового навантаження, рівня економічної стійкості, цифрової зрілості та управлінської адаптивності залишаються недостатньо розробленими.

Формування економіки безпеки будівельного бізнесу є одним із визначальних напрямів забезпечення довгострокового розвитку підприємств в умовах системних кризових трансформацій, що характеризуються високою динамікою змін економічного середовища, зростанням рівня ризиків та ускладненням взаємозв'язків між фінансовими, виробничими, інвестиційними, кадровими, технологічними й інформаційними процесами. За таких умов забезпечення економічної безпеки повинно розглядатися як інтегрований стратегічний процес, орієнтований не лише на мінімізацію негативного впливу окремих кризових факторів, а й на формування внутрішнього потенціалу стійкості, здатного підтримувати стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Узагальнення еволюції концептуальних підходів дозволило встановити, що сучасна економіка безпеки поступово трансформується із сукупності окремих захисних механізмів у комплексну систему стратегічного управління, яка забезпечує інтегра-

цію прогнозування, моніторингу, ризик-менеджменту, цифрової аналітики, фінансового контролю та адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме така інтеграція забезпечує можливість своєчасного виявлення критичних відхилень, комплексного оцінювання стратегічної вразливості та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сформовані теоретико-концептуальні положення базуються на системному підході до взаємодії фінансових, інвестиційних, виробничо-технологічних, кадрових, організаційних та інформаційних складових економічної безпеки. Їх поєднання у межах єдиної концептуальної моделі створює умови для оцінювання рівня кризового навантаження, визначення інтегрального рівня економічної безпеки, прогнозування стратегічної стійкості та забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Формування концепції економіки безпеки пройшло тривалий шлях трансформації, що відображає закономірні зміни у характері розвитку національних економік, міжнародного підприємництва та механізмів функціонування будівельної галузі. Якщо на початкових етапах економічна безпека розглядалася переважно як здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість та уникати загроз банкрутства, то сучасний розвиток наукової думки суттєво розширив зміст цієї категорії. Домінуючим напрямом стає інтеграція економічних, організаційних, технологічних, інноваційних, цифрових та управлінських компонентів у єдину систему, орієнтовану на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства незалежно від інтенсивності зовнішніх кризових впливів.

Розвиток будівельної галузі останніх десятиліть характеризується одночасним посиленням конкуренції, прискоренням цифрової трансформації, ускладненням логістичних ланцюгів, підвищенням вимог до енергоефективності, екологічності та інноваційності будівельних проектів [1].

Важливою тенденцією сучасного розвитку стала поступова зміна пріоритетів від оцінювання окремих ризиків до аналізу взаємозалежностей між ними. Порушення фінансової рівноваги здатне спричинити інвестиційні обмеження, що, своєю чергою, впливають на технологічне оновлення, кадровий потенціал, якість управління проектами та конкурентоспроможність підприємства. Для будівельної сфери особливого значення набуває



Рисунок 1. Еволюція концепції економіки безпеки у системі стратегічного розвитку будівельного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [2]

взаємозв'язок між економічною стійкістю підприємства та ефективністю управління будівельними проектами. Тривалий виробничий цикл, висока капіталомісткість, залежність від фінансування, значна кількість контрагентів і складна структура виробничих процесів формують багаторівневу систему ризиків, яка потребує комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки.

Рисунок 1 охоплює фінансову, інвестиційну, виробничу, кадрову, технологічну, інформаційну та інноваційну складові, формуючи цілісний механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства [2].

Подальший розвиток наукових підходів демонструє поступовий перехід від ізолюваного управління окремими функціональними напрямками до інтегрованого управління усією економічною системою підприємства. Центром сучасної концепції стає не ліквідація наслідків кризових явищ, а формування внутрішнього потенціалу стійкості, який забезпечує здатність підприємства підтримувати ефективність функціонування незалежно від змін економічного середовища [3].

Таблиця 1 дозволяє систематизувати ключові відмінності між традиційними та сучасними моделями економіки безпеки.

В умовах системних кризових трансформацій економіка безпеки набуває ознак інтегрова-

ної управлінської концепції, яка визначає здатність будівельного підприємства підтримувати ефективність функціонування, адаптуватися до структурних змін ринку, забезпечувати збалансованість використання ресурсів та своєчасно реагувати на виникнення нових економічних викликів.

Кризові процеси є невід'ємною характеристикою функціонування сучасних економічних систем, однак їх прояв у будівельній галузі відзначається значно вищою складністю через тривалі виробничі цикли, значну капіталомісткість проектів, багаторівневу структуру коопераційних зв'язків та істотну залежність від інвестиційного середовища. Будь-які макроекономічні коливання, зміни фінансової кон'юнктури, порушення логістичних ланцюгів або скорочення інвестиційної активності практично миттєво відображаються на вартості реалізації будівельних проектів, строках виконання робіт, рівні ліквідності підприємств та їх фінансовій стійкості [4].

Особливість кризових трансформацій полягає у тому, що їх наслідки не обмежуються окремими напрямками діяльності підприємства. Погіршення фінансового стану супроводжується скороченням інвестиційних ресурсів, що, своєю чергою, уповільнює технологічне оновлення виробництва, знижує продуктивність праці, підвищує собівартість ви-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика етапів розвитку концепції економіки безпеки будівельного бізнесу

Характеристика	Традиційний підхід	Системний підхід	Концепція економіки безпеки
Основна мета	Захист активів	Управління ризиками	Забезпечення стратегічної стійкості
Горизонт управління	Короткостроковий	Середньостроковий	Довгостроковий
Домінуючий об'єкт	Фінансові ресурси	Бізнес–процеси	Економічна система підприємства
Тип управління	Реактивний	Комбінований	Проактивний
Інструменти	Контроль	Моніторинг та аналіз	Прогнозування, цифрова аналітика, адаптивне управління
Очікуваний результат	Мінімізація втрат	Підвищення стійкості	Стратегічна конкурентоспроможність та безпечний розвиток

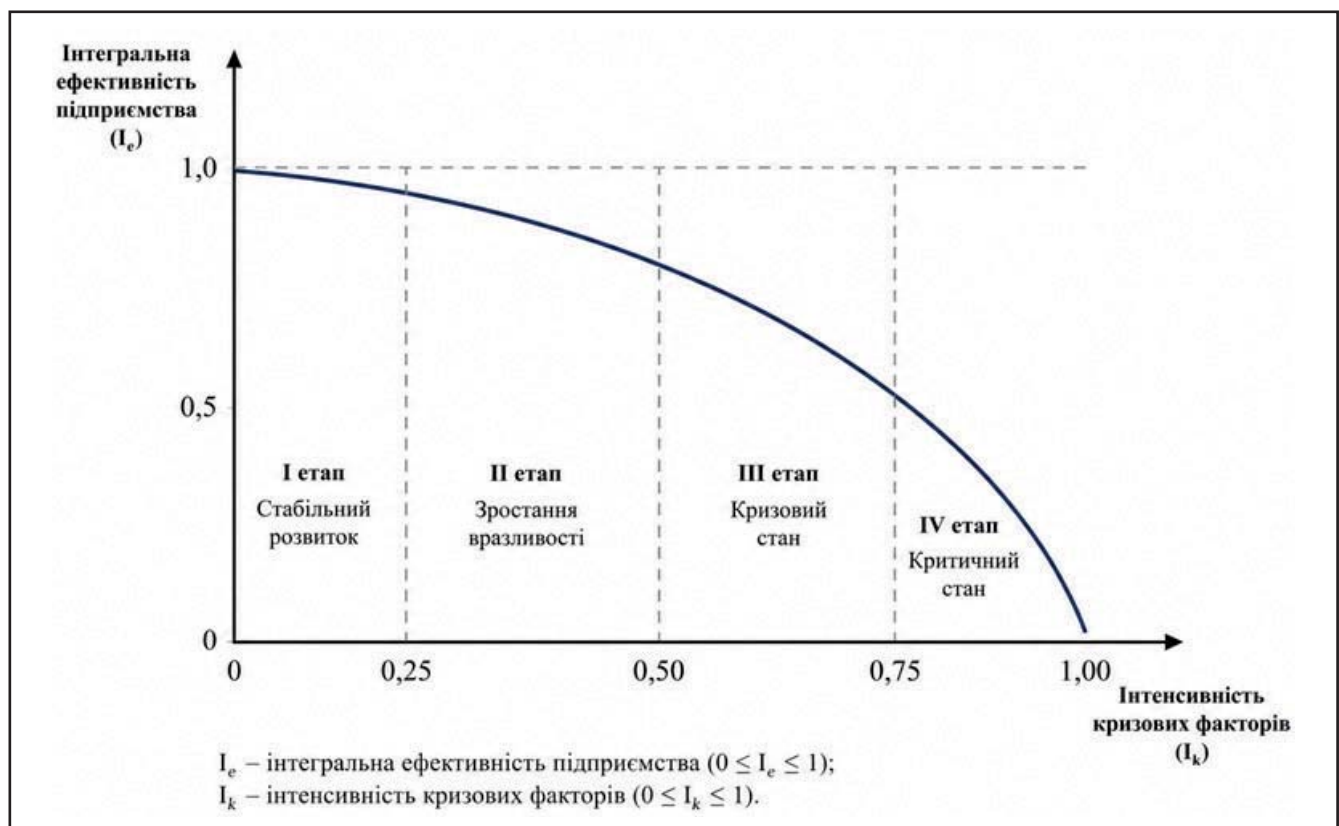
Джерело: розроблено автором на основі [3]

конання будівельно–монтажних робіт та погіршує конкурентні позиції на ринку. Водночас зменшення обсягів будівництва негативно впливає на ефективність використання основних фондів, прискорює моральне старіння виробничої бази та формує додаткові фінансові ризики, які здатні посилювати кризові явища в наступних періодах.

Однією з характерних особливостей сучасного кризового середовища є поєднання традиційних економічних ризиків із цифровими, технологічними, енергетичними, екологічними та геополітичними викликами [5]. Формування багатове-

торного кризового простору значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень, оскільки кожна група факторів впливає не ізольовано, а через систему взаємозалежностей. Візуалізація взаємозв'язку між інтенсивністю кризових факторів та інтегральною ефективністю функціонування підприємства наведена на рисунку 2.

Кількісне оцінювання кризового навантаження потребує використання моделей, які враховують неоднорідність впливу окремих факторів. Базовою характеристикою виступає інтегральний індекс кризового навантаження [7]:

**Рисунк 2. Залежність інтегральної ефективності будівельного підприємства від інтенсивності кризових факторів**

Джерело: розроблено автором на основі [5]

$$K_{кр} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot R_i \cdot \ln(1 + P_i), \quad (1)$$

де $K_{кр}$ — інтегральний індекс кризового навантаження, w_i — ваговий коефіцієнт i -го кризового фактора, R_i — інтенсивність прояву ризику, P_i — економічні втрати, нормовані відносно базового періоду, n — кількість факторів.

Отриманий показник використовується при визначенні коефіцієнта кризової адаптивності підприємства:

$$A_{кр} = \frac{F_s^{\alpha} \cdot I_t^{\beta} \cdot O_r^{\gamma}}{e^{K_{кр}}}, \quad (2)$$

де $A_{кр}$ — коефіцієнт кризової адаптивності, F_s — індекс фінансової стійкості, I_t — індекс технологічного розвитку, O_r — показник організаційної гнучкості, α, β, γ — коефіцієнти еластичності складових, e — основа натурального логарифма.

Вихідні параметри моделі становлять:

- інтенсивність фінансового ризику — 0,78;
- логістичного ризику — 0,63;
- інвестиційного ризику — 0,57;
- технологічного ризику — 0,41;

вагові коефіцієнти відповідно:

0,34; 0,27; 0,23; 0,16.

Після визначення логарифмічних складових отримано:

$$K_{кр} = 0,34 \cdot 0,78 \cdot \ln(1,82) + 0,27 \cdot 0,63 \cdot \ln(1,64) + 0,23 \cdot 0,57 \cdot \ln(1,49) + 0,16 \cdot 0,41 \cdot \ln(1,36).$$

$$K_{кр} = 0,159 + 0,084 + 0,053 + 0,020 = 0,316.$$

Параметри адаптивності підприємства становлять:

- індекс фінансової стійкості — 0,86;
- індекс технологічного розвитку — 0,82;
- організаційна гнучкість — 0,88;

значення коефіцієнтів еластичності:

$$\alpha = 0,38; \beta = 0,34; \gamma = 0,28.$$

Після підстановки отримано:

$$A_{кр} = \frac{0,86^{0,38} \cdot 0,82^{0,34} \cdot 0,88^{0,28}}{e^{0,316}} = \frac{0,944}{1,372} = 0,688.$$

Економічна природа кризових процесів визначається не лише масштабом окремих ризиків, а й швидкістю їх взаємного поширення між фінансовою, виробничою, інвестиційною, кадровою та організаційною підсистемами підприємства. Здатність своєчасно виявляти накопичення таких дисбалансів формує основу сучасної системи економіки безпеки, у якій кризові явища розглядаються як керовані процеси, що можуть бути локалізовані за рахунок інтеграції прогнозно-аналітики,

багатофакторного оцінювання ризиків та адаптивних механізмів стратегічного управління [4].

Функціонування будівельних підприємств у сучасному економічному середовищі супроводжується одночасним впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів, які визначають рівень їх стратегічної вразливості та здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Вразливість економічної системи формується не лише під дією окремих ризиків, а насамперед через складну структуру взаємозалежностей між фінансовими, виробничими, інвестиційними, кадровими, технологічними, інформаційними та інституційними компонентами діяльності підприємства.

Особливого значення набуває взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішнього середовища належать ефективність фінансового управління, структура капіталу, продуктивність виробничих процесів, якість кадрового забезпечення, рівень цифровізації, інноваційна активність та ефективність організаційної структури.

Формування стратегічної стійкості потребує переходу від ізольованого аналізу окремих показників до оцінювання взаємозв'язків між ними [6]. У сучасних умовах першочергового значення набуває здатність підприємства підтримувати баланс між фінансовою стабільністю, ресурсною забезпеченістю, технологічною адаптивністю, інвестиційною активністю та ефективністю управлінських рішень.

Структуру взаємозв'язків між основними факторами стратегічної вразливості наведено на рисунку 3.

Оцінювання впливу окремих факторів на інтегральний рівень економічної безпеки свідчить, що найбільша чутливість системи спостерігається до фінансових та інвестиційних змін, тоді як підвищення рівня цифрової зрілості та організаційної гнучкості частково компенсує негативний вплив кризових процесів. Характер цієї залежності представлено на рисунку 4.

Для систематизації факторів стратегічної вразливості доцільно використовувати їх групування за функціональними напрямками, що представлено в таблиці 2 [8].

Комплексне оцінювання стратегічної вразливості здійснюється шляхом визначення інтегрального коефіцієнта впливу факторів:

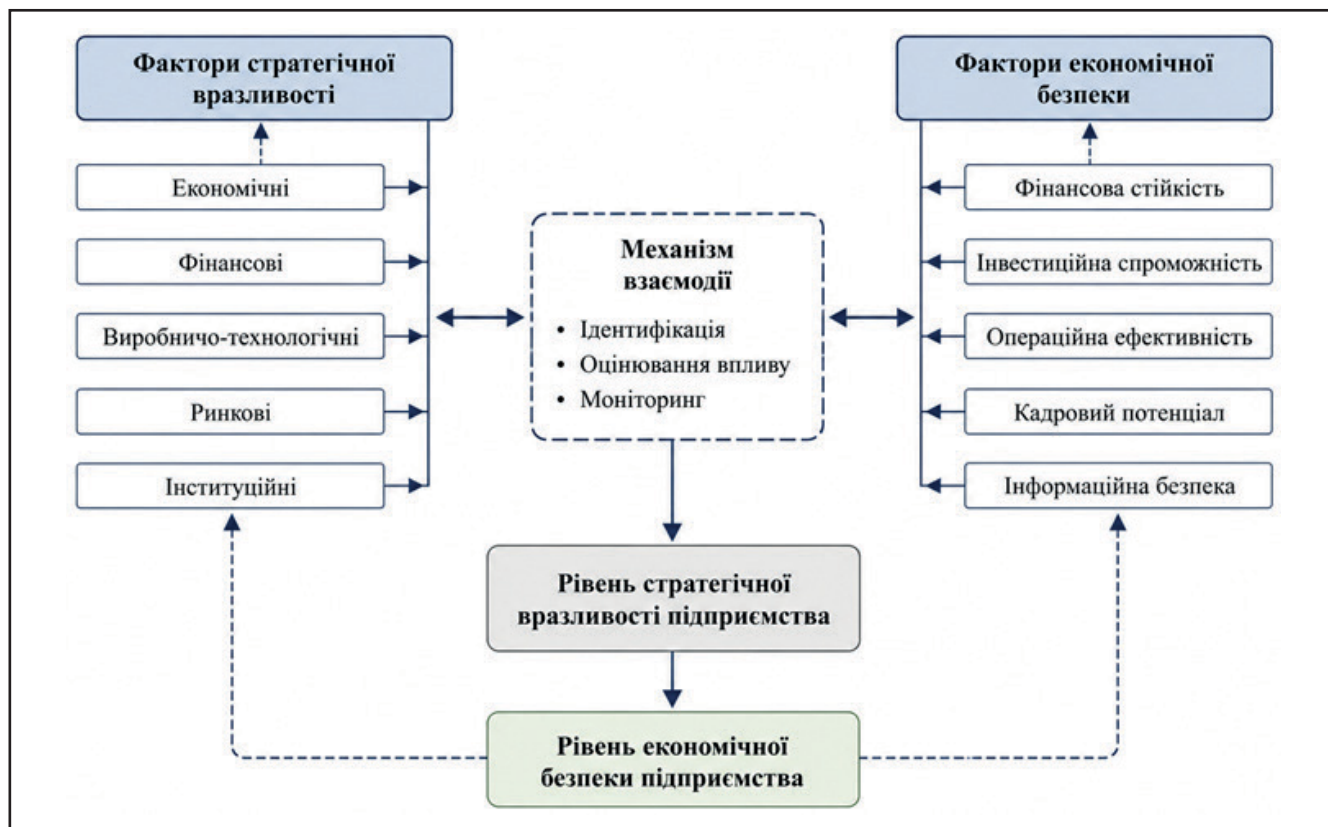


Рисунок 3. Система взаємозв'язків факторів стратегічної вразливості та економічної безпеки будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [6]

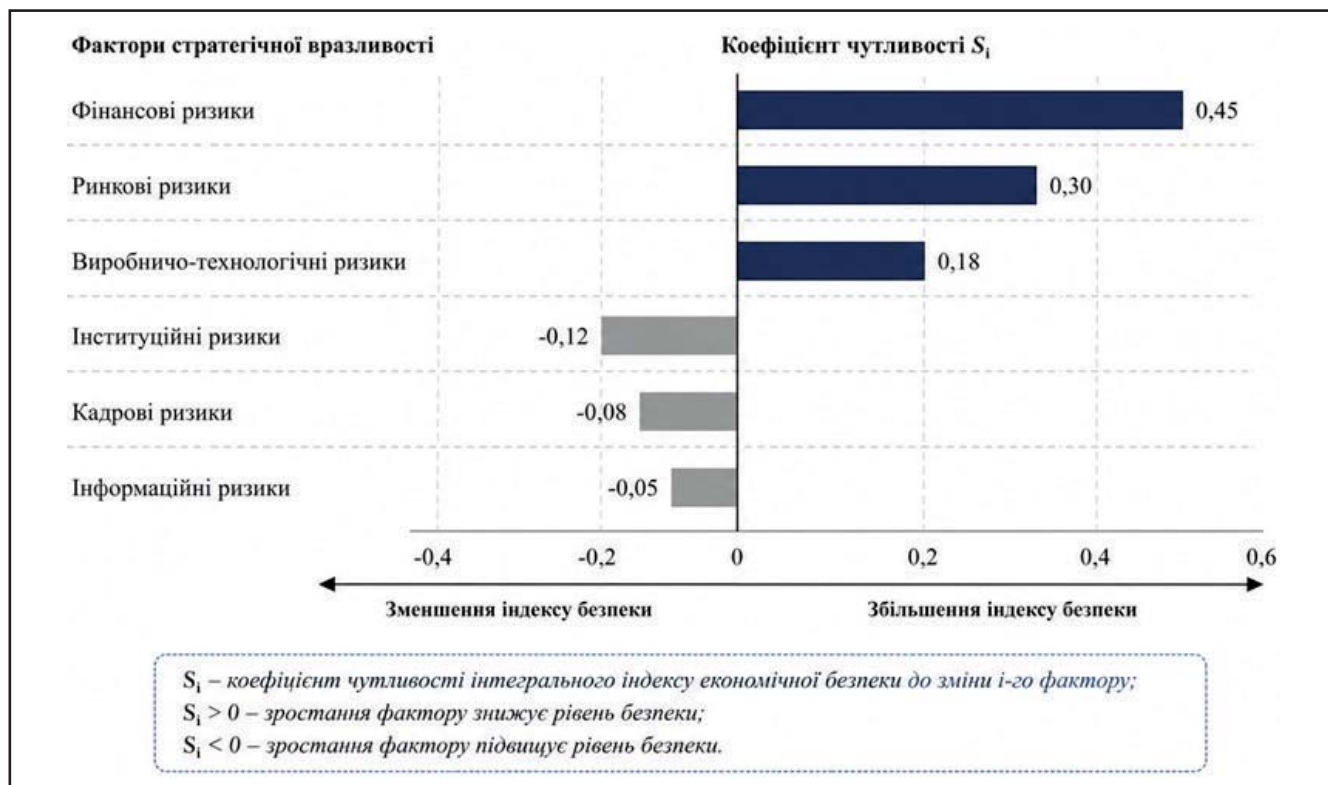


Рисунок 4. Чутливість інтегрального індексу економічної безпеки до зміни факторів стратегічної вразливості

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Таблиця 2. Класифікація факторів стратегічної вразливості будівельного підприємства

Група факторів	Основні складові	Потенційний вплив
Фінансові	ліквідність, структура капіталу, кредитне навантаження	погіршення платоспроможності
Виробничо-технологічні	технічний стан, цифровізація, продуктивність	зростання собівартості
Інвестиційні	доступність фінансування, інвестиційна активність	скорочення розвитку
Організаційні	структура управління, швидкість прийняття рішень	зниження адаптивності
Кадрові	кваліфікація, дефіцит персоналу, компетентності	зменшення ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [8]

$$V_s = \sum_{i=1}^m \omega_i \cdot F_i^{\delta_i}, \quad (3)$$

де V_s — інтегральний індекс стратегічної вразливості, ω_i — вага фактору, F_i — нормоване значення фактору, δ_i — коефіцієнт чутливості.

Для врахування компенсуючого впливу адаптивних можливостей підприємства використовується коефіцієнт економічної стійкості:

$$S_e = \frac{A_{кр} \cdot D_i^{0.4} \cdot C_r^{0.3}}{1 + V_s}, \quad (4)$$

де $A_{кр}$ — коефіцієнт кризової адаптивності, отриманий у попередньому розрахунку, D_i — індекс цифрової інтеграції, C_r — коефіцієнт ресурсної забезпеченості, V_s — інтегральна стратегічна вразливість.

Підсумковий інтегральний індекс економічної безпеки визначається залежністю [9]:

$$E_b = S_e \cdot (1 - e^{-I_f}) \cdot L_a, \quad (5)$$

де E_b — інтегральний рівень економічної безпеки, I_f — індекс фінансової стабільності, L_a — коефіцієнт управлінської адаптивності.

Вихідні параметри моделі становлять:

- фінансова вразливість — 0,72;
- виробничо-технологічна — 0,56;
- інвестиційна — 0,61;
- організаційна — 0,43;
- кадрова — 0,39.

Вагові коефіцієнти відповідно дорівнюють 0,30; 0,22; 0,21; 0,16; 0,11, а коефіцієнти чутливості — 1,18; 1,09; 1,14; 1,05; 1,03.

Після підстановки отримано:

$$V_s = 0,30 \cdot 0,72^{1.18} + 0,22 \cdot 0,56^{1.09} + 0,21 \cdot 0,61^{1.14} + 0,16 \cdot 0,43^{1.05} + 0,11 \cdot 0,39^{1.03} = 0,582.$$

Параметри адаптивної складової становлять:

$$A_{кр} = 0,688;$$

$$D_i = 0,84;$$

$$C_r = 0,91.$$

Після підстановки:

$$S_e = \frac{0,688 \cdot 0,84^{0.4} \cdot 0,91^{0.3}}{1 + 0,582} = 0,418.$$

Параметри фінансової стабільності та управлінської адаптивності становлять:

$$I_f = 0,81;$$

$$L_a = 0,93.$$

Після завершення розрахунку отримано:

$$E_b = 0,418 \cdot (1 - e^{-0.81}) \cdot 0,93 = 0,269.$$

Отримане значення демонструє, що інтегральний рівень економічної безпеки визначається не абсолютною величиною окремих економічних показників, а ступенем збалансованості всієї системи взаємопов'язаних факторів.

Формування економіки безпеки будівельного підприємства доцільно здійснювати на основі інтегрованої моделі, яка об'єднує стратегічне управління, економічне прогнозування, ризик-менеджмент, інформаційно-аналітичне забезпечення та механізми адаптивного реагування на зміну параметрів зовнішнього середовища [11]. Такий підхід забезпечує не лише підтримання поточного рівня фінансової стійкості, а й створює передумови для довгострокового розвитку підприємства завдяки своєчасному виявленню критичних відхилень та їх трансформації у систему управлінських рішень.

Концептуальна модель ґрунтується на принципі замкненого циклу управління, у межах якого інформація про фінансові, виробничі, інвестиційні, кадрові та технологічні процеси проходить послідовні етапи збору, аналітичної обробки, кількісного оцінювання, прогнозування та формування комплексу управлінських рішень [10].

Взаємодію основних елементів концептуальної моделі наведено на рисунку 5.

Кількісне оцінювання результативності функціонування концептуальної моделі визначається інтегральним коефіцієнтом ефективності системи економіки безпеки:

$$E_{sys} = S_e \cdot (1 + \lambda D_t) \cdot e^{-R_c}, \quad (6)$$

де E_{sys} — інтегральна ефективність функціонування системи економіки безпеки, S_e — коефіцієнт економічної стійкості, визначений у

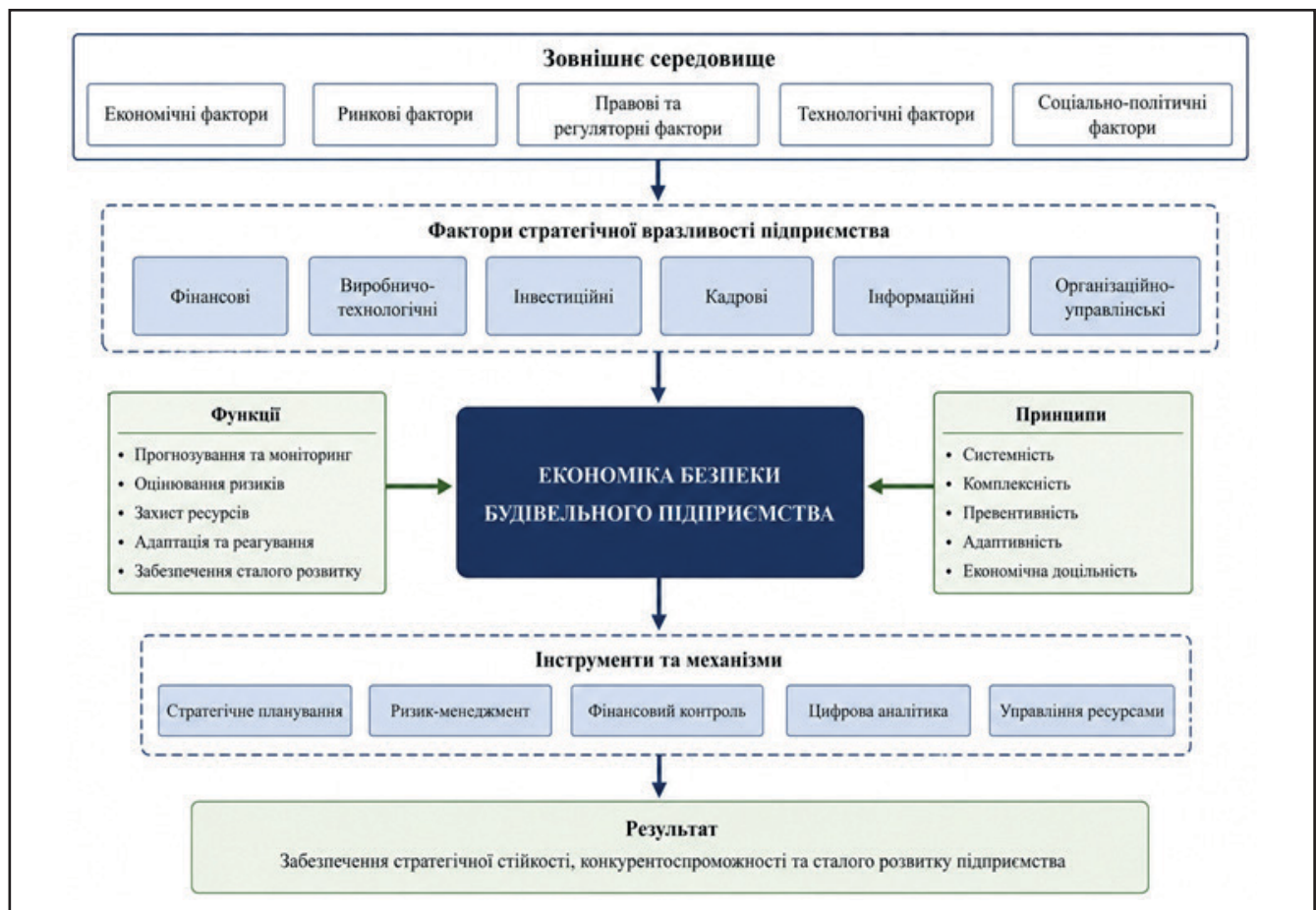


Рисунок 5. Концептуальна модель формування економіки безпеки підприємств будівельної галузі

Джерело: розроблено автором на основі [10]

попередньому розрахунку, D_e — індекс цифрової зрілості системи управління, λ — коефіцієнт впливу цифрової інтеграції, R_c — інтегральний рівень залишкового кризового навантаження.

Отримане значення використовується для прогнозування довгострокової стратегічної результативності моделі:

$$P_s = E_{sys}^{0,55} \cdot I_p^{0,25} \cdot A_m^{0,20}, \quad (7)$$

де P_s — прогнозний індекс стратегічної стійкості, I_p — індекс інвестиційного потенціалу, A_m — коефіцієнт управлінської адаптивності.

Вихідні параметри моделі становлять:

коефіцієнт економічної стійкості $S_e = 0,418$;

індекс цифрової зрілості $D_t = 0,87$;

коефіцієнт цифрової інтеграції $\lambda = 0,42$;

залишкове кризове навантаження $R_c = 0,29$.

Після підстановки отримано:

$$E_{sys} = 0,418 \cdot (1 + 0,42 \cdot 0,87) \cdot e^{-0,29} = 0,434.$$

Параметри прогнозування становлять:

індекс інвестиційного потенціалу $I_p = 0,81$;

коефіцієнт управлінської адаптивності $A_m = 0,93$.

Після завершення розрахунку визначено:

$$P_s = 0,434^{0,55} \cdot 0,81^{0,25} \cdot 0,93^{0,20} = 0,615.$$

Отриманий прогнозний індекс свідчить, що інтеграція фінансових, організаційних, технологічних та інформаційно-аналітичних механізмів у межах єдиної концептуальної моделі забезпечує підвищення стратегічної стійкості підприємства навіть за умов збереження кризового навантаження.

Ефективність функціонування будівельного підприємства в умовах системних кризових трансформацій значною мірою визначається якістю побудови антикризового управління, яке має забезпечувати не лише реагування на негативні зміни економічного середовища, а й формування внутрішнього потенціалу довгострокової стійкості [9].

Послідовність реалізації принципів антикризового управління наведено на рисунку 6.

Висновок

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах системних кризових трансформацій за-

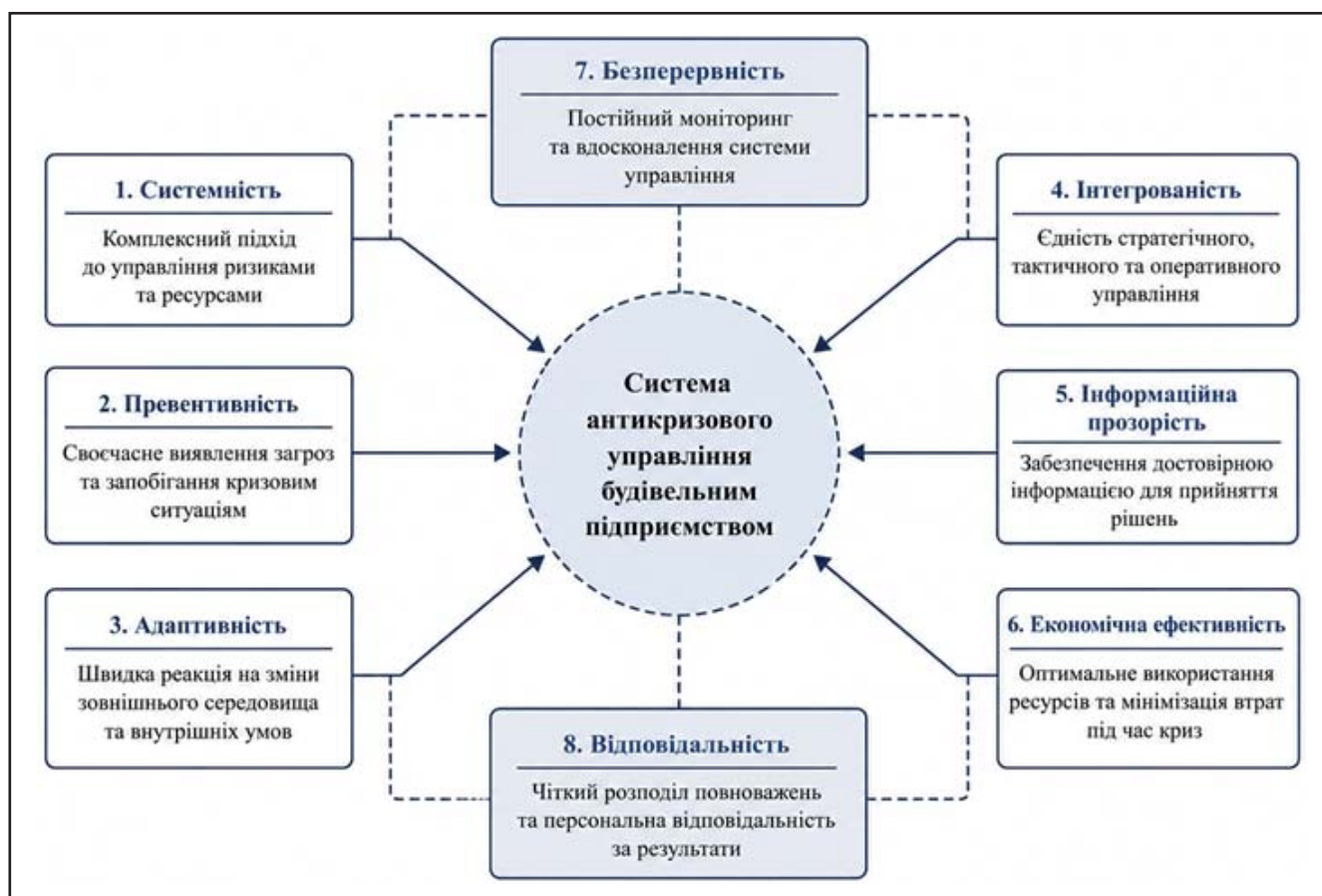


Рисунок 6. Принципи побудови сучасної системи антикризового управління будівельними підприємствами

Джерело: розроблено автором на основі [9]

безпечення економічної безпеки будівельного бізнесу потребує формування принципово нового концептуального підходу, заснованого на інтеграції фінансових, інвестиційних, виробничо-технологічних, кадрових, інформаційних та організаційно-управлінських складових у єдину систему стратегічного управління. Встановлено, що сучасна економіка безпеки повинна орієнтуватися не лише на локалізацію окремих ризиків, а насамперед на створення внутрішнього потенціалу стратегічної стійкості, здатного забезпечувати адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, підтримувати збалансованість бізнес-процесів та зміцнювати довгострокову конкурентоспроможність.

У роботі обґрунтовано теоретико-концептуальні засади формування економіки безпеки будівельного бізнесу, розкрито еволюцію наукових підходів до економічної безпеки, визначено взаємозалежність факторів стратегічної вразливості та економічної стійкості, а також запропоновано інтегровану концептуальну модель, яка поєднує

механізми стратегічного управління, ризик-менеджменту, економічного прогнозування, цифрової аналітики та адаптивного управління. Запропонований комплекс інтегральних показників дозволяє здійснювати всебічне оцінювання кризового навантаження, рівня економічної безпеки та результативності функціонування підприємства, створюючи наукове підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих концептуальних положень для вдосконалення систем стратегічного та антикризового управління будівельними підприємствами, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, зміцнення економічної стійкості та забезпечення сталого розвитку в умовах високої невизначеності. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розвитком цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, удосконаленням моделей інтегрального оцінювання економіки безпеки та розширенням методичного

забезпечення прогнозування стратегічної стійкості будівельних підприємств в умовах поглиблення системних кризових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Соколовська К., Касич А. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-34. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/363604740_TENDENCII_U_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_BUDIVELNOI_GALUZI

2. Budnyk L. A., Bedrynskyi V. P., Budnyk I. M. Formation of an Enterprise's Economic Security Strategy in the Context of Sustainable Development: Accounting and Analytical Support. Herald of Economics (Вісник економіки). 2026. № 1. С. 231–240. DOI: 10.35774/visnyk2026.01.231. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/visnyk2026.01.231>

3. Сафаров Є. А. Антикризове управління організацією в сучасних умовах (Anti-crisis management of the organization in modern conditions) : кваліфікаційна робота за спеціальністю О51 «Економіка», освітньо-професійною програмою «Економіка та управління підприємством». Вінниця : Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, 2025. 60 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c7ca77f7-a7d5-4dd1-ac98-b719ab13ba0c/content>

4. Чуприна Ю. А., Ползіков М. В., Матвеїв В. В., Оксенчук Р. В. Загально-методичні підходи до оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на інноваційний розвиток підприємств-виконавців девелоперських проєктів. Просторовий розвиток. 2025. № 12. С. 162–179. DOI: 10.32347/2786-7269.2025.12.162-179. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2025.12.162-179>

5. Шапуров О. О. Категоріальний базис кризових явищ та процесів підприємств в латентних умовах розвитку. Економіка та держава. 2013. № 9. С. 55–60. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.economy.in.ua/>

6. Лопатка С. С. Особливості функціонування будівельних підприємств у розрізі регіонів України. Академічні візії. 2023. Вип. 26. С. 1–18. DOI: 10.5281/zenodo.15453815. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15453815>

7. Ковалик О. А., Кокул Я. О. Стратегічне управління імпортом будівельних матеріалів в умовах еко-

номічної нестабільності постконфліктної економіки України. Економіка: реалії часу. 2025. № 5 (81). С. 70–76. DOI: 10.15276/ETR.05.2025.8. DOI: 10.5281/zenodo.17503889. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No5/70.pdf>

8. Харазішвілі Ю. М., Дронь Є. В. Адаптивний підхід до визначення стратегічних орієнтирів економічної безпеки України. Економіка України. 2014. № 5. С. 28–45. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_5_3

9. Чуприна Ю. А. Система когнітивно-інтеграційного моделювання організації будівництва : монографія. Київ : «Сердюк В. Л.», 2026. 366 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/19275>

10. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-99. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/377127386_ANALIZ_FAKTORIV_KONKURENTOSPROMOZNOSTI_BUDIVELNIH_PIDPRIEMSTV_UKRAINI

11. Хитров В. Б. Формування стратегій цифрової трансформації підприємств в умовах інноваційних змін : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю О51 «Економіка», галузь знань О5 «Соціальні та поведінкові науки». Харків : Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», 2026. 301 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://khai.edu/files/uploads/specradi/razovi/predstavlennya/disertatsiya-khitrov-s.pdf>

References:

1. Sokolov's'ka K., Kasych A. Tendentsiyi u rozvytku pidpryyemstv budivel'noyi haluzi. Ekonomika ta suspil'stvo. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-34. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: https://www.researchgate.net/publication/363604740_TENDENCII_U_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_BUDIVELNOI_GALUZI

2. Budnyk L. A., Bedrynskyi V. P., Budnyk I. M. Formation of an Enterprise's Economic Security Strategy in the Context of Sustainable Development: Accounting and Analytical Support. Herald of Economics (Visnyk ekonomiky). 2026. № 1. S. 231–240. DOI: 10.35774/visnyk2026.01.231. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.35774/visnyk2026.01.231>

3. Safarov Ye. A. Antykryzove upravlinnya orhanizatsi-yeyu v suchasnykh umovakh (Anti-crisis management of the organization in modern conditions) : kvalifikatsiyna robota za spetsial'nistyu O51 «Ekonomika», osvitho-profesiynoyu prohramoyu «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvom». Vinnytsya : Vinnyts'kyi navchal'no-naukovyi instytut ekonomiky Zakhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu, 2025. 60 s. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c7ca77f7-a7d5-4dd1-ac98-b719ab13ba0c/content>

4. Chupryna Yu. A., Polzikov M. V., Matveyiv V. V., Oksenchuk R. V. Zahal'no-metodychni pidkhody do otsinky vplyvu vnutrishnikh ta zovnishnikh faktoriv na innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv-vykonavtsiv developers'kykh proyektiv. Prostorovyy rozvytok. 2025. № 12. S. 162–179. DOI: 10.32347/2786-7269.2025.12.162-179. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2025.12.162-179>

5. Shapurov O. O. Katehorial'nyy bazys kryzovykh yavlyshch ta protsesiv pidpryyemstv v latentnykh umovakh rozvytku. Ekonomika ta derzhava. 2013. № 9. S. 55–60. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://www.economy.in.ua/>

6. Lopatka S. S. Osoblyvosti funktsionuvannya budivel'nykh pidpryyemstv u rozrizi rehioniv Ukrainy. Akademichni vizi. 2023. Vyp. 26. S. 1–18. DOI: 10.5281/zenodo.15453815. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15453815>

7. Kovalyk O. A., Kokul Ya. O. Stratehichne upravlinnya im-portom budivel'nykh materialiv v umovakh ekonomichnoyi nestabil'nosti postkonfliktnoyi ekonomiky Ukrainy. Ekonomika:realiyichasu. 2025. № 5(81). S. 70–76. DOI: 10.15276/ETR.05.2025.8. DOI: 10.5281/zenodo.17503889. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No5/70.pdf>

8. Kharazishvili Yu. M., Dron' Ye. V. Adaptivnyy pidkhid do vyznachennya stratehichnykh oriyentyriv ekonomichnoyi bezpeky Ukrainy. Ekonomika Ukrainy. 2014.

№ 5. S. 28–45. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_5_3

9. Chupryna Yu. A. Systema kohnityvno-intehratsiynoho modelyuvannya orhanizatsiyni budivnytstva : monohrafiya. Kyiv : «Serdyuk V. L.», 2026. 366 s. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/19275>

10. Palamarchuk O., Petryshyna S. Analiz faktoriv konkurentospromozhnosti budivel'nykh pidpryyemstv Ukrainy. Ekonomika ta suspil'stvo. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-99. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: https://www.researchgate.net/publication/377127386_Analiz_faktoriv_konkurentospromozhnosti_budivelnih_pidpriemstv_ukraini

11. Khytrov V. B. Formuvannya stratehiy tsyfrovoyi transformatsiyni pidpryyemstv v umovakh innovatsiynnykh zmin : dysertatsiya na zdobuttya naukovoho stupenya doktora filosofiyi za spetsial'nistyu O51 «Ekonomika», haluz' znan' O5 «Sotsial'ni ta povedinkovi nauky». Kharkiv : Natsional'nyy aerokosmichnyy universytet «Kharkivs'kyi aviatsiynnyy instytut», 2026. 301 s. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://khai.edu/files/uploads/spe-cradi/razovi/predstavleniya/disertatsiya-khitrov-s.pdf>

Дані про автора

Романютин Іван Андрійович,

к.е.н. Головний директор програм ТОВ "Монодата"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6861-6247>
e-mail: ivanromanyutin5565@gmail.com

Data about the author

Ivan Romanyutin,

PhD in Economics Chief Program Director at Mono-data LLC
e-mail: ivanromanyutin5565@gmail.com

Надходження статті до редакції 24.04.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

Аналіз імплементації CBAM та ETS2: уроки для України

Предметом дослідження є аналіз імплементації CBAM та ETS2 в контексті уроків для України.

Метою дослідження є визначення ефекту для української економіки від імплементації CBAM та ETS2.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті розглядаються основні етапи та виклики імплементації EU ETS. Визначено основні компоненти CBAM. Охарактеризовано потенційний вплив CBAM на Україну, його можливості та загрози. Наведено основні відмінності систем торгівлі викидами в ЄС.

Висновки. Проведений аналіз імплементації механізмів CBAM та ETS2 показує, що ці ініціативи Європейського Союзу є не просто технічними регуляторними актами, а геополітичними та економічними інструментами, які докорінно змінюють правила глобальної торгівлі. Для України, в контексті її стратегічного курсу на євроінтеграцію та відновлення після воєнних руйнувань, положення нової кліматичної політики ЄС виступають одночасно і значним викликом, і унікальним каталізатором для масштабної екологічної модернізації вітчизняної промисловості. Успішна адаптація до вимог CBAM вимагає від українського бізнесу не лише формального впровадження систем обліку вуглецевих викидів, але й глибокої трансформації виробничих процесів, перехід на найкращі доступні технології та верифікацію екологічних даних за європейськими стандартами. Не менш важливим аспектом є необхідність гармонізації національного законодавства у сфері регулювання викидів парникових газів із нормами ETS2. Це передбачає створення власної системи торгівлі квотами, що дасть можливість не лише уникнути подвійного оподаткування, але й залучити додаткові інвестиції в «зелену» економіку країни. Впровадження механізмів ціноутворення на вуглець в Україні повинно стати фундаментом для стимулювання енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики.

Ключові слова: вуглець, декарбонізація, ціноутворення, викиди, «зелені» інвестиції, вуглецевий ринок, імпорт, іноземні інвестиції, паливо, споживачі.

ROMAN ZVARYCH
KRISTIAN–ANDRII IVASHKO

Analysis of the implementation of CBAM and ETS2: lessons for Ukraine

The subject of the study is the analysis of the implementation of CBAM and ETS2 in the context of lessons for Ukraine.

The purpose of the study is to determine the effect of the implementation of CBAM and ETS2 on the Ukrainian 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 examines the main stages and challenges of the implementation of the EU ETS. The main components of CBAM are identified. The potential impact of CBAM on Ukraine, its opportunities and threats are characterized. The main differences between the emission trading systems in the EU are presented.

Conclusions. The conducted analysis of the implementation of the CBAM and ETS2 mechanisms shows that these initiatives of the European Union are not just technical regulatory acts, but geopolitical and economic instruments that fundamentally change the rules of global trade. For Ukraine, in the context of its strategic course towards European integration and recovery from war devastation, the provisions of the new EU climate policy are both a significant challenge and a unique catalyst for large-scale environmental modernization of domestic industry. Successful adaptation to the requirements

of CBAM requires Ukrainian business not only to formally implement carbon accounting systems, but also to deeply transform production processes, switch to the best available technologies and verify environmental data according to European standards. An equally important aspect is the need to harmonize national legislation in the field of greenhouse gas emissions regulation with ETS2 standards. This involves creating its own quota trading system, which will not only avoid double taxation, but also attract additional investments in the country's «green» economy. The introduction of carbon pricing mechanisms in Ukraine should become the foundation for stimulating energy efficiency and the development of renewable energy.

Keywords: carbon, decarbonization, pricing, emissions, «green» investments, carbon market, imports, foreign investments, fuel, consumers.

Постановка проблеми. Світові прагнення щодо декарбонізації та переходу до сталої економіки ставлять перед країнами нові виклики та потребують гнучких підходів до регулювання. Важливими інструментами в цьому процесі стають механізми ціноутворення на вуглець, такі як Система торгівлі викидами Європейського Союзу (EU ETS) та Механізм коригування вуглецевих кордонів (CBAM). Для України, яка прагне інтегруватися до європейського економічного простору та досягти прориву у сталому розвитку, вивчення досвіду впровадження цих механізмів іншими країнами є важливим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Імплементация EU ETS та CBAM є складним, але необхідним процесом на шляху до декарбонізації та сталої економічної моделі. Для України, яка прагне інтегруватися до Європейського Союзу, ці механізми є не тільки викликом, але й стимулом для модернізації промисловості, підвищення конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку (Кузьменко Ю., Пашко В., Ковальчук О.). Уроки, отримані з досвіду ЄС, а також розуміння положень CBAM є важливими для розробки ефективної національної стратегії, яка зможе забезпечити плавний перехід до «зеленої» економіки та сприятиме сталому майбутньому України (Головаш Б., Досяк А., Юдічева О.). Однак, можливий ефект для української економіки від імплементации CBAM та ETS2 вивчено недостатньо і тому потребує подальших досліджень.

Мета статті – визначення ефекту для української економіки від імплементации CBAM та ETS2.

Виклад основного матеріалу. EU ETS – це найбільша у світі система торгівлі викидами, яка працює за принципом «cap and trade» (обмеження та торгівля). Вона встановлює обмеження (cap) на загальну кількість викидів парникових газів, які дозволені для підприємств-учасників. Потім підприємствам видаються дозволи на ви-

киди, які вони можуть купувати або продавати на ринку. Це створює ціну на вуглець, стимулюючи підприємства зменшувати викиди шляхом впровадження більш ефективних технологій або переходу на чистіші джерела енергії.

Основні етапи та виклики імплементации EU ETS:

- Початковий етап (2005–2007): фокус на встановленні базових принципів, визначенні галузей, що підпадають під систему, та розповсюдженні дозволів. Виклики включали:

- Невизначеність щодо ціни на вуглець: ціни були низькими, що не створювало значного стимулу для інвестицій у декарбонізацію.

- Виділення безкоштовних дозволів: занадто щедre виділення безкоштовних дозволів зменшило дефіцит та, відповідно, ціну.

- Доступність даних: збір точних даних про викиди був складним процесом.

- Перший період торгівлі (2008–2012): впровадження більш суворої політики, але ціна на вуглець залишалася відносно низькою через рецесію та велику кількість доступних дозволів.

- Другий період торгівлі (2013–2020): посилення обмежень, запровадження аукціонної системи розподілу дозволів, розширення охоплення системи.

- Третій період торгівлі (2021–2030): амбітніші цілі зі скорочення викидів, поступове скасування безкоштовних дозволів для низки галузей, розширення на нові сектори (авіація, морський транспорт).

Уроки для України з EU ETS:

- Важливість чіткого ціноутворення на вуглець: початково низька ціна на вуглець в EU ETS показала, що для стимулювання значних інвестицій потрібен стабільний і достатньо високий ціновий сигнал.

- Поступове запровадження, але зі зростаючою амбітністю: перехід до більш суворих обмежень та зменшення безкоштовного розподілу дозволів в EU ETS свідчить про необхідність поступового, але постійно зростаючого стимулювання декарбонізації.

- Необхідність уникнення «вуглецевого витоку»: CBAM розроблявся саме для вирішення проблеми «вуглецевого витоку», що виникає, коли підприємства переносять виробництво до країн з менш суворими екологічними нормами.

- Система моніторингу, звітності та верифікації (MRV): надійність та прозорість системи MRV є важливою для забезпечення чесної торгівлі та правильного розрахунку викидів.

- Соціальні аспекти: необхідно враховувати потенційний вплив на конкурентоспроможність підприємств та на вразливі групи населення, розробляючи механізми компенсації або підтримки.

CBAM – це інструмент, розроблений Європейським Союзом для запобігання «вуглецевому витоку». Він передбачає, що імпортери в ЄС повинні придбати «сертифікати CBAM» за ціною, яка відповідає ціні вуглецю, встановленій в EU ETS. Імпортери, які вже сплатили вуглецевий податок у країні виробництва, можуть отримати відрахування. Це створює рівні умови для європейських виробників та імпортерів, стимулюючи декарбонізацію на глобальному рівні.

Основні компоненти CBAM:

- Охоплені сектори: на початковому етапі CBAM охоплює імпорт певних товарів, що мають високий вуглецевий слід: цемент, залізо та сталь, алюміній, добрива, електроенергія, водень.

- Імплементация: CBAM реалізується в три етапи:

- Перехідний період (з жовтня 2023 року): імпортери зобов'язані звітувати про викиди, пов'язані з імпортованими товарами, але не сплачують жодних фінансових зобов'язань.

- Повний вступ (з 2026 року): сплата фінансових зобов'язань.

- Поступове скасування безкоштовних дозволів в EU ETS: пов'язано зі зростанням зобов'язань CBAM.

- Облік викидів: використовуються стандартизовані методики обліку викидів, які базуються на даних про виробника в країні походження.

Потенційний вплив CBAM на Україну:

- Загрози:

- Зменшення конкурентоспроможності: українські підприємства, які експортують до ЄС, можуть зіткнутися зі зростанням витрат на свою продукцію, якщо не впровадять заходи зі зменшення викидів.

- Необхідність ухвалення національного механізму ціноутворення на вуглець: для зменшення

фінансового навантаження на українських експортерів, Україна повинна мати власний ефективний механізм ціноутворення на вуглець, який буде відповідати стандартам ЄС.

- Можливості:

- Стимул для декарбонізації: CBAM може стати стимулом для української промисловості до впровадження «зелених» технологій та підвищення енергоефективності.

- Інтеграція до європейської «зеленої» економіки: успішна адаптація до CBAM та EU ETS відкриє Україні шлях до більш глибокої інтеграції з ЄС і доступу до нових ринків.

- Залучення «зелених» інвестицій: чітке розуміння вимог CBAM та EU ETS може допомогти Україні залучити іноземні інвестиції в проекти з декарбонізації.

Ефект для української економіки:

- Розробка та впровадження національної системи ціноутворення на вуглець: Україна повинна розробити свою систему, яка відповідає принципам EU ETS, або активно аналізувати можливість приєднання до EU ETS. Ця система повинна бути достатньо гнучкою, щоб стимулювати декарбонізацію, але також враховувати соціальні та економічні наслідки.

- Посилення системи моніторингу, звітності та верифікації (MRV): створення надійної системи MRV є основним для успішного впровадження як національних, так і міжнародних механізмів.

- Стимулювання «зелених» інвестицій: розробка фінансових та податкових стимулів для підприємств, які інвестують у декарбонізацію, модернізацію виробництва та енергоефективність.

- Підтримка промисловості: надання технічної та фінансової допомоги українським підприємствам для адаптації до нових вимог, проведення аудиту викидів, впровадження кращих доступних технологій.

- Проведення інформаційних кампаній: розуміння механізмів CBAM та EU ETS є основним для всіх стейкхолдерів. Необхідно проводити регулярні інформаційні кампанії для підприємств, представників влади та громадськості.

- Дипломатична активність: Україна повинна активно взаємодіяти з ЄС, щоб зрозуміти деталі імплементації CBAM та EU ETS, а також висловити свої позиції та можливі занепокоєння.

Основні відмінності систем торгівлі викидами в ЄС: EU ETS 1 (Основна система): 1. Сектори: енергетика, енергоємна промисловість та авіація.

2. Охоплення: близько 40% викидів парникових газів ЄС. 3. Учасники: безпосередньо великі заводи та підприємства—забруднювачі.

EU ETS 2 (Нова система): 1. Сектори: автомобільний транспорт, будівлі (опалення) та малі промислові об'єкти. 2. Охоплення: виділена частина загальноєвропейських викидів для розширення вуглецевого ринку. 3. Учасники: не кінцеві споживачі, а оптові постачальники та дистриб'ютори палива (upstream).

Етапи запуску EU ETS 2: 1) 2024–2027 роки: перехідний етап для збору даних, моніторингу та підготовки звітності; 2) 2028 рік: початок фактичної торгівлі квотами та аукціонів (термін було перенесено на один рік для пом'якшення економічного впливу); 3) мета ціноутворення: прямо впливає на вартість палива (бензину, дизелю, вугілля та газу) для стимулювання переходу на чисту енергію. Пов'язані ініціативи (Фонд соціального клімату): у зв'язку з тим, що ринкові ціни на паливо і тепло для громадян можуть зрости через дію ETS 2, Європейський Союз створив Соціальний кліматичний фонд. Його головне завдання — фінансова підтримка вразливих домогосподарств та мікропідприємств для подолання наслідків енергетичної бідності.

Висновки

Проведений аналіз імплементації механізмів CBAM та ETS2 показує, що ці ініціативи Європейського Союзу є не просто технічними регуляторними актами, а геополітичними та економічними інструментами, які докорінно змінюють правила глобальної торгівлі. Для України, в контексті її стратегічного курсу на євроінтеграцію та відновлення після воєнних руйнувань, положення нової кліматичної політики ЄС виступають одночасно і значним викликом, і унікальним каталізатором для масштабної екологічної модернізації вітчизняної промисловості. Успішна адаптація до вимог CBAM вимагає від українського бізнесу не лише формального впровадження систем обліку вуглецевих викидів, але й глибокої трансформації виробничих процесів, перехід на найкращі доступні технології та верифікацію екологічних даних за європейськими стандартами. Не менш важливим аспектом є необхідність гармонізації національного законодавства у сфері регулювання викидів парникових газів із нормами ETS2.

Список використаних джерел:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Івченко О. Суть Європейського зеленого курсу EU Green Deal та його вплив на бізнес. 2025. Ліга—Закон. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/239683_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eugreen-deal-ta-yogo-vpliv-na-bznes
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. CBAM: Нові виклики для імпортерів у Європейському Союзі. Green Reporting. 2026. URL: <https://greenreporting.eu/uk/Я-шукаю-нових-викликів-для-імпортерів-у-Європейському-Союзі/>

References:

1. 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].

2. 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].

3. 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].

4. 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].

5. 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].

6. 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 Naukovy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. Ivchenko, O. (2025). Sut' Yevropeys'koho zelenoho kursu EU Green Deal ta yoho vplyv na biznes [The essence of the European Green Deal and its impact on business]. Liga–Zakon. https://biz.ligazakon.net/analitics/239683_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eugreen-deal-ta-yogo-vplyv-na-bznes

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. Green Reporting. (2026). CBAM: Novi vyklyky dlya importeriv u Yevropeys'komu Soyuzi [CBAM: New challenges for importers in the European Union]. <https://greenreporting.eu/uk/Я-шукаю-нових-викликів-для-імпортерів-у-Європейському-Союзі/> [in Ukrainian].

Дані про авторів

Зварич Роман Євгенович,

д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3741-2642>

e-mail: romazvarych@yahoo.com

Івашко Крістіан-Андрій Євгенійович,

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4528-9804>

e-mail: kris.ivashko@gmail.com

Data about the authors

Roman Zvarych,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economic Relations of the Western Ukrainian National University

e-mail: romazvarych@yahoo.com

Kristian-Andrii Ivashko,

Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations of the Western Ukrainian National University

e-mail: kris.ivashko@gmail.com

Надходження статті до редакції 05.05.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ЗГАЛАТ–ЛОЗИНСЬКА Л. О., ІВАНОВА Т. М., БОНДАРЕНКО О. М. Методичні підходи до облікової політики нематеріальних активів за міжнародними та національними стандартами	5
РУДАН В. Я., СЛАВКОВА А. А. Міжнародні кредитні інструменти у формуванні макрофінансової стабільності України.....	17
ЯЦКО М. В., ЯЦКО Г. В., ЯЦИШИН А. П. Митні розрахунки: теоретичні засади та практичні аспекти.....	30
ЗАБЧУК Г. М. Процентна трансмісія та депозитна поведінка домогосподарств у банківській системі України	35
СЕБАЛО А. О. Стратегічні пріоритети державної підтримки експорту продукції АПК в умовах післявоєнної трансформації	46

Інноваційно–інвестиційна політика

ФЕДУЛОВА І. В., СБЕХАТ ФАДІ НІМЕР Формування інноваційної цінності на засадах стратегії «Блакитного океану»: досвід мережі мультимаркетів «Аврора»	56
ЯКИМЧУК Т. В. Аналіз інвестиційної активності підприємств харчової промисловості України: основні тенденції та завдання менеджменту	70
ЛАПЧЕНКО Є. І. Цифрова конвергенція та модернізація ринку електронних комунікацій України в умовах європейської інтеграції	78

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ГАБОР В. С., СИМАНЮК О. Б. Ризик–орієнтований аудит звітності зі сталого розвитку підприємств України в умовах імплементації Європейських стандартів.....	88
ГЛУХОВ В. В. Теоретичний базис державного фінансового регулювання розвитку агропромислового комплексу в умовах сучасних викликів.....	101
КИРИЧЕНКО О. М., КАЛУЦЬКА В. Ю. Удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану.....	112
ШЕВЧУК А. Л. Стратегічні напрями використання фінансових ресурсів у розвитку підприємств будівельної індустрії.....	120
СОЛОВІЙ С., СОЛОВІЙ А. С. Тенденції розвитку та практичні аспекти моніторингу трудового потенціалу в Україні в складних умовах сьогодення	131
БАТАЖОК С.Г. Грошово – кредитні інструменти фінансування енергоефективних заходів для забезпечення сталого розвитку бюджетів місцевого самоврядування	139
ЧОРНОДІД І. С. Організаційні механізми формування омнірезильєнтності підприємства на засадах цифрової трансформації.....	149
КАЛІНІН О. В. Оцінювання цифрової готовності та омнірезильєнтності девелоперських структур у будівництві.....	165
ВАЛІНКЕВИЧ Н. В. Методологічна оцінка ефективності омнірезильєнтного стратегічного управління будівельними підприємствами	180
РОМАНЮТІН І.А. Теоретико–концептуальні засади формування економіки безпеки будівельного бізнесу в умовах системних кризових трансформацій	195
ЗВАРИЧ Р. Є., ІВАШКО К. –А. Є. Аналіз імплементації CBAM та ETS2: уроки для України	209

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

LIUBOV ZGALAT–LOZYNSKA, TETIANA IVANOVA, OLHA BONDARENKO Methodological approaches to accounting policy for intangible assets under international and national standards	5
VITALII RUDAN, ALLA SLAVKOVA International credit instruments in shaping Ukraine's macrofinancial stability	17
MAKSYM YATSKO, GRETA YATSKO, ANNA YATSYSHYN Customs calculations: theoretical foundations and practical aspects	30
HALYNA ZABCHUK Interest rate pass-through and household deposit behaviour in the Ukrainian banking system	35
ARTEM SEBALO Strategic priorities for government support of agricultural exports in the context of post-war transformation	46

Innovation and investment policy

IRYNA FEDULOVA, FADI SBEHAT Formation of innovation value based on the «blue ocean» strategy: the experience of the avrora multimarket chain	56
TETIANA IAKYMCHUK Analysis of investment activity of food industry enterprises in Ukraine: main trends and management tasks	70
IEVGEN LAPCHENKO Digital convergence and modernisation of the Ukrainian electronic communications market under European integration	78

Economic problems of development of branches and types of economic activity

VOLODYMYR HABOR, OKSANA SYMANIUK Risk-based audit of sustainability reporting by Ukrainian enterprises under the implementation of European standards	88
VOLODYMYR HLUKHOV The theoretical basis of state financial regulation of agro-industrial complex development under contemporary challenges	101
OLGA KYRYCHENKO, VIKTORIA KALUTSKA Improving motivational management at an enterprise under martial law	112
ANDRII SHEVCHUK Strategic directions for the use of financial resources in the development of construction companies	120
SERHIY SOLOVIY, ANDRIY SOLOVIY Development trends and practical aspects of monitoring labor potential in Ukraine in today's difficult conditions	131
SVITLANA BATAZHOK Credit instruments for financing energy efficiency measures to ensuring sustainable development of local government budgets	139
IHOR CHORNODID Organizational mechanisms for building enterprise omni-resilience based on digital transformation	149
OLEKSANDR KALININ Assessment of digital readiness and omni-resilience of developer organizations in construction	165
NATALIIA VALINKEVYCH Methodological assessment of the effectiveness of omni-resilient strategic management of construction enterprises	180
IVAN ROMANYUTIN Theoretical and conceptual foundations for the formation of the security economy of the construction business under conditions of systemic crisis transformations	195
ROMAN ZVARYCH, KRISTIAN–ANDRII IVASHKO Analysis of the implementation of CBAM and ETS2: lessons for Ukraine	209

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

№5 (300) 2026 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 29.05.2026 р.
Формат 60х84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 25,58.
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.5 (300) 2026

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska

Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 29.05.2026.

Format 60*84. 1/8. Paper offset

Conditional Printed Sheets 25,58.

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