

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№12 (295)**

Київ 2025

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 12 (295). – К., 2025. – 312 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ
Протокол №13 від 29.12.2025р.

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
КОРНЄЄВ 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

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, 2025. 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, 2025

State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Collection of scientific works
№12 (295)**

Kyiv 2025

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 12 (295). K., 2025. – 312 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 13 dated December 29, 2025

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

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, 2025. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 336.22

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.5-16>

ЧЕРНЯВСЬКА Ю. Б.

ГАМАН Г. В.

СЕРВАТИНСЬКА І. М.

Система оподаткування ФОП і ТОВ в Україні: порівняльний аналіз та критерії вибору

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану, масового закриття ФОП, регіонального дисбалансу та євроінтеграційного вектору постало нагальне питання у виборі прийнятних форм підприємницької діяльності (ФОП/ТОВ) і системи оподаткування для формування конкурентних ринкових переваг, легалізації бізнесу та економічної стійкості малого/середнього сектору економіки.

Мета статті дослідити принципові відмінності фінансового обліку ФОП та ТОВ як детермінанти ефективності ринкових відносин, проаналізувати спрощену (загальну) систему оподаткування та розробити рекомендації для стратегічного вибору форм діяльності з урахуванням трендів 2025–2026 рр.

Методи дослідження: використано порівняльний аналіз, статистичний метод, табличний, нормативно-правовий та системний підхід для оцінки впливу на масштабування, бронювання, релокацію.

Результати дослідження. Доведено, що фінансовий облік ФОП спрощений ідеальний для мікробізнесу, тоді як ТОВ вимагає повного обліку за П(С)БО, ускладнюючи операції, але обмежуючи ризики статутного капіталу та забезпечуючи масштабування. Встановлено тренди: закриття 59,4 тис. ФОП у січні 2025 р., тиск на легалізацію (ФОП реорганізується у ТОВ для бронювання), лояльність податків України у порівнянні з Європою. Рекомендовано ФОП для старту/фрілансу, ТОВ – для тендерів/інвестицій з прогнозом на 3–5 років, враховуючи євроінтеграцію.

Галузь застосування результатів. Результати можуть бути використані підприємцями, консультантами, державними регуляторами у формуванні політики підтримки малого/середнього бізнесу у напрямку оптимізації оподаткування, переходу ФОП у ТОВ та гармонізації з веденням обліку в ЄС.

Висновки. Визначено стратегічний вибір між ФОП і ТОВ з урахуванням системи фінансового та податкового обліку для досягнення конкурентоспроможності бізнесу в ринкових умовах, де ФОП оптимальний для мікробізнесу, а ТОВ – для масштабування та інвестування попри бюрократію. Результати підкреслюють потребу прогнозу на 3–5 років з орієнтацією на легалізацію, воєнні релізії та євроінтеграцію для стійкого розвитку малого і середнього бізнесу.

Ключові слова: ФОП, ТОВ, бізнес-міграція, правовий статус, фінансовий облік, оподаткування.

Taxation system for individual entrepreneurs and limited liability companies in Ukraine: comparative analysis and selection criteria

Relevance of the research topic. In the conditions of martial law, mass closure of individual entrepreneurs, regional imbalance and European integration vector, an urgent issue has arisen in choosing acceptable forms of entrepreneurial activity and a taxation system for the formation of competitive market advantages, legalization of business and economic sustainability of the small/medium sector of the economy.

The purpose of the article is to investigate the fundamental differences in financial accounting for individual entrepreneurs and limited liability companies as determinants of the efficiency of market relations, to analyze the simplified (general) taxation system and to develop recommendations for the strategic choice of forms of activity taking into account the trends of 2025–2026.

Research methods: comparative analysis, statistical method, tabular, regulatory and systems approach were used to assess the impact on scaling, booking, and relocation.

Research results. It is proven that simplified financial accounting of individual entrepreneurs is ideal for microbusiness, while a limited liability company requires full accounting according to accounting regulations (standards), complicating operations, but limiting the risks of authorized capital and ensuring scalability. Individual entrepreneurs are recommended for start-ups/freelance, a limited liability company is recommended for tenders/investments with a forecast for 3–5 years, taking into account European integration.

Conclusions. A strategic choice between individual entrepreneurs and a limited liability company has been determined, taking into account the financial and tax accounting system to achieve business competitiveness in market conditions, where an individual entrepreneur is optimal for microbusiness, and an LLC is optimal for scaling and investing despite bureaucracy. The results emphasize the need for a 3–5-year forecast with an orientation towards legalization, military realities and European integration for the sustainable development of small and medium-sized businesses.

Keywords: individual entrepreneur, limited liability company, business migration, legal status, financial accounting, taxation.

Постановка проблеми. Більшість підприємців обирають між ФОП і ТОВ, орієнтуючись на податки, репутацію та складність реєстрації. Але є одна критична відмінність, яка проявляється вже після старту бізнесу і кардинально змінює щоденну роботу. Саме через неї багато власників ТОВ шкодують про свій вибір. Розберемося у принциповій різниці між фінансовим обліком ФОП і ТОВ, проаналізуємо проблеми малого/середнього бізнесу в регіональному розрізі, а також адаптацію вітчизняного обліку до облікових практик ЄС.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичні праці акцентують увагу на відмінності відповідальності та обліку ФОП/ТОВ [1,2], але бракує комплексного аналізу фінансового обліку як бар'єру для малого та середнього бізнесу. Європейські директиви та звіти Єврокомісії (2025) підкреслюють гармо-

нізацію ПДВ, проте українські публікації недостатньо інтегрують ці норми з локальними трендами легалізації у переході ФОП на ТОВ з метою бронювання.

Мета статті дослідити принципові відмінності фінансового обліку ФОП та ТОВ як детермінанти ефективності ринкових відносин, проаналізувати спрощену (загальну) систему оподаткування та розробити рекомендації для стратегічного вибору форм діяльності з урахуванням трендів 2025–2026рр.

Виклад основного матеріалу. Перша очевидна різниця між ФОП і ТОВ – це правовий статус. ФОП – це просто людина особисто. Фізична особа-підприємець діє без створення юридичної особи на підставі статті 50 Цивільного кодексу [3]. По суті, це громадянин з правом самостійно займатися підприємництвом.

Основний ризик згідно зі статтею 52 ЦКУ, ФОП відповідає за своїми зобов'язаннями всім особистим майном, крім того, на яке не може бути звернено стягнення (єдине житло, особисті речі першої необхідності).

ТОВ — це вже окрема юридична особа. Товариство з обмеженою відповідальністю створюється як самостійний суб'єкт права (статті 80, 87 ЦКУ) на підставі Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [4].

Учасники товариства не несуть відповідальності за його борги особистим майном. Ризик обмежений розміром внесків до статутного капіталу (стаття 96 ЦКУ).

Головна відмінність — це фінансовий облік і в цьому заключається найбільша проблема для самостійного ведення бізнесу про який часто забувають на етапі вибору форми підприємницької діяльності.

Ведення обліку ФОПа максимально спрощений: купив товар або надав послугу, отримав гроші на рахунок, заплатив податок з отриманих коштів.

Облік ФОПа здійснюється лише в таких межах: фіксує лише дохід у книзі обліку (електронно або паперово), якщо платник ПДВ — додатково відображає витрати, не складає баланс, не подає фінансову звітність, обмежується декларацією платника єдиного податку, не має облікової політики, не зобов'язаний дотримуватись касової дисципліни, у більшості випадків може працювати без РРО/ПРРО.

А ось ТОВ працює вже з повноцінним бухгалтерським обліком. Навіть якщо компанія на спрощеній системі (єдиний податок), вона зобов'язана вести повний бухгалтерський облік.

Що це означає на практиці:

1. Фінансовий облік товарів і послуг: кожен товар треба поставити на прихід (оприбуткувати); при продажі — відобразити розхід; навіть якщо гроші ще не надійшли, дохід може бути визнаний за документами; треба вести складський облік, контролювати залишки.

2. Обов'язкова фінансова звітність: Баланс підприємства (форма №1); Звіт про фінансові результати (форма №2); інші форми звітності залежно від розміру компанії; складається щоквартально та щороку.

3. Облікова політика: Наказ про облікову політику (обов'язковий документ); робочий план рахунків; методи оцінки активів та визнання доходів; правила документообігу

4. Касова дисципліна: Ведення касової книги; дотримання ліміту готівки в касі; прибуткові та видаткові касові ордери; обов'язкове РРО/ПРРО при готівкових і карткових розрахунках.

5. Інвентаризація обов'язкова згідно зі статтею 10 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», а також складання описів та актів інвентаризації, фіксація результатів у фінансовій звітності [5].

ТОВ навіть на єдиному податку веде облік практично так само, як підприємства на загальній системі, хоча сплачує спрощений податок. ФОП може працювати без бухгалтера. Більшість ФОП на спрощеній системі самостійно ведуть облік або звертаються до бухгалтера лише для подання квартальної декларації (послуга коштує 500–1500 грн на квартал). Для ТОВ потрібен фахівець. ТОВ практично неможливо вести без професійного бухгалтера. Причому часто потрібно два фахівці:

Бухгалтер з податкового обліку — працює з деклараціями, податками, звітністю до ДПС України. Фінансист (бухгалтер з фінансового обліку) який веде баланс, складає фінзвітність, контролює активи та зобов'язання.

Розглянемо інші критичні відмінності ФОП і ТОВ.
Продаж бізнесу.

ФОП неможливо продати. Статус підприємця прив'язаний до конкретної фізичної особи. Можна продати лише окремі активи (обладнання, товар), але не сам бізнес.

ТОВ — це актив, який можна продати. Засновники володіють частками у статутному капіталі, які можна продавати, дарувати, передавати у спадщину. Бізнес зберігає структуру, контракти, репутацію при зміні власників.

Спадкування.

ФОП припиняється зі смертю підприємця. Статус не передається спадкоємцям. Борги переходять у межах отриманої спадщини. Договори втрачають чинність. ТОВ продовжує існувати. Частка померлого учасника переходить спадкоємцям. Компанія зберігає юридичну правосуб'єктність, активи, контракти. Бізнес працює далі.

Репутація та ім'я

Участь у тендерах (державних закупівлях). ФОП може брати участь у державних закупівлях, але з особистими обмеженнями під заборону потрапляють наступні характеристики: судимість ФОП за корупційні злочини, податковий борг (крім офіційної розстрочки), процедура бан-

крутства, персональні санкції, конфлікт інтересів (родинні зв'язки з замовником).

ТОВ більш гнучке у ієрархічній системі: якщо у директора проблеми — можна змінити директора. Якщо у власника борг як фізособи — це не впливає на участь товариства. ТОВ сприймається як більш надійний партнер.

Рекомендації по обранню ФОП як форми підприємницької діяльності мають відповідати наступним критеріям: невеликі обсяги діяльності; робота з фізичними особами або дрібними клієнтами; сфера послуг, фріланс, ІТ, консалтинг; немає планів масштабування; мінімум бюрократії; готові відповідати особистим майном; можете вести облік самостійно або з мінімальною допомогою.

Головна перевага: простота та економія, не потрібен штатний бухгалтер, фінансова звітність, складний документообіг.

Рекомендації по обранню ТОВ як форми підприємницької діяльності мають відповідати наступним критеріям: робота з великими корпоративними клієнтами; участь у державних тендерах та закупівлях; співпраця з іноземними контрагентами; плани залучення інвестицій; бажання обмежити особисту відповідальність; планується продаж бізнесу в майбутньому; потрібна солідна репутація та серйозний імідж; є бюджет на професійного бухгалтера

Головна перевага: захист особистих активів, можливість масштабування, продажу та спадкування бізнесу.

Головний недолік: складний фінансовий облік, обов'язкова звітність, потреба у кваліфікованому бухгалтері.

Вибір між ФОП і ТОВ — це не тільки про податки. Це про щоденну операційну роботу, яка в ТОВ у рази складніша через обов'язковий фінансовий облік.

Якщо невеликий бізнес і власник працює один і не планує масштабування — ФОП буде оптимальним. Економія на бухгалтері, уникнення зайвої бюрократії, самостійний контроль фінансів.

Якщо ж ми розглядаємо бізнес як довгострокову інвестицію, плануємо залучати партнерів, виходити на великих клієнтів або брати участь у тендерах — потрібно створювати ТОВ. Це дорожче та складніше, але захищає особисті активи та відкриває набагато більше можливостей.

Ми не повинні орієнтуватися лише на сьогоднішню вигоду. Спрогнозувати, де ми хочемо бути через 3–5 років. Перехід з ФОП на ТОВ — це фак-

тично закриття старого та відкриття нового бізнесу з нуля. Краще одразу обрати правильну форму.

Але ефективне функціонування бізнесу залежить не лише від правильно обраної форми підприємницької діяльності, а й від правильно обраної системи оподаткування. Від цього рішення залежить не лише розмір податкових платежів, але й можливості масштабування, отримання бронювання для працівників та доступ до державних пільг. У 2025–2026 роках підприємці можуть обирати між чотирма основними варіантами: спрощеною системою з її чотирма групами, загальною системою, а також спеціальними режимами Дія.Сіті для ІТ-бізнесу та Дефенс.Сіті для оборонної сфери.

Спрощена система оподаткування: від малого бізнесу до середніх підприємств

Перша група — для найменших підприємців. Перша група спрощеної системи створена для мікробізнесу з річним оборотом до 137 мінімальних зарплат. Це ідеальний варіант для підприємців, які працюють самостійно та надають побутові послуги: перукарські, ремонт одягу та взуття, пошиття одягу, торгівля на ринку. Такому бізнесу треба один раз в рік здавати звіт, щомісяця платити єдиний податок та військовий збір та пенсійний внесок, можна працювати без касового апарату і без терміналу на приймання картою.

Ключові особливості першої групи:

- доступна виключно для ФОП (юридичні особи не можуть обрати цю групу)
- звітність подається раз на рік
- щомісячні платежі: єдиний податок, військовий збір, ЄСВ
- можна працювати без касового апарату та POS-терміналу
- контрагенти: тільки інші платники єдиного податку або громадяни
- облік ведеться через просту книгу обліку доходів у вільній формі шляхом помісячного запису доходів (ст 296 Податкового кодексу України)
- активація з 1 числа місяця після реєстрації.

Важливо розуміти: навіть якщо оборот компанії вписується в ліміти першої групи, але вид діяльності не входить до дозволеного переліку — доведеться обирати іншу групу.

ФОП на першій групі має обмежені види діяльності: послуги перукаря, ремонт та пошиття одягу, ремонт взуття, торгівля на ринку, ремонт і виготовлення меблів, ремонт електричних приладів, СТО для авто та мото-техніки, ремонт годинни-

ків, велосипедів, музичних інструментів, ремонт та виготовлення ювелірних виробів, оренда побутових товарів, послуги фотографа, послуги прибирання та прання, салони краси, ритуальні послуги.

Друга група — розширені можливості для малого бізнесу. Друга група відкриває двері для повноцінного бізнесу з можливістю найму до 10 працівників (при цьому восьма особа обов'язково має бути з інвалідністю). Це універсальний варіант для роздрібно́ї торгівлі, виробництва, ресторанного бізнесу та фрілансерів.

Переваги та обмеження другої групи:

- доступна тільки для ФОП,
- майже всі види діяльності дозволені (крім ювелірного бізнесу, оцінки нерухомості, послуг інтернет-провайдерів, продажу антикваріату, організації концертів);
- послуги — тільки громадянам або платникам єдиного податку;
- товари можна продавати будь-кому, включаючи експорт;
- обов'язковий касовий апарат для розрахункових операцій;
- термінал для оплати картками при роздрібній торгівлі;
- облік товарних запасів для техніки та ліків;
- активація з 1 числа наступного місяця;
- основою обліку на 2 групі є проста Книга обліку доходів, де за підсумками кожного місяця записується свій дохід;

ФОП на 2 групі підходить для будь-якого бізнесу з продажу товарів як оптом так і в роздріб, як онлайн, так і офлайн. 2 групу обирають для виробництва і ресторанного бізнесу, фрілансери, які надають послуги іншим ФОПам чи громадянам.

Слід зазначити, що фрілансер, який має іноземних клієнтів вже мусить обрати 3 групу. На третій групі можна зареєструвати як ТОВ, так і ФОП. Крім того, на спрощеній системі оподаткування можна бути як платником ПДВ так і не платником ПДВ.

Третя група — універсальне рішення без обмежень та найпопулярніший вибір серед українських підприємців. Це єдина група, доступна як для ФОП, так і для ТОВ, з можливістю роботи з будь-якими контрагентами в Україні та за кордоном, а також наданням послуг як приватним особам, так і бізнесу, продаж товарів як оптом, так і в роздріб.

Особливості оподаткування на третій групі:

- без ПДВ: 5% єдиний податок + 1% військовий збір від обороту;

- з ПДВ: 3% єдиний податок + 1% військовий збір від обороту;

- ФОП може виводити кошти без додаткових податків;

- ТОВ при виплаті дивідендів додатково сплачує 9% ПДФО + 5% військовий збір;

- звітність для ФОП: щоквартально по доходах;

- звітність для ТОВ: щоквартально по доходах + річний фінансовий звіт;

- активація одразу з дня реєстрації.

Принципова різниця між ФОП та ТОВ на третій групі полягає в складності обліку: ФОП веде просту книгу доходів, тоді як ТОВ зобов'язане вести повноцінний фінансовий облік за правилами П(С)БО.

Принциповою різницею у 3 групі для ФОП і для юридичної особи є те, що з ФОП можна зняти гроші зразу без додаткових податків, в от якщо це юридична особа на 3 групі треба виплатити собі дивіденди (і з цього платимо 9% податку на дохід і 5% воєнного збору додатково). Також коли ми порівнюємо ФОП та юридичну особу на 3 групі специфіка є в тому, що юридична особа веде так званий фінансовий облік, тобто має баланс. А от ФОП на 3 групі не ведуть фінансовий облік, він просто здає звіт «Про доходи» кожен квартал. Юридична особа теж здає чотири рази в рік звітність «Про доходи», а також подає фінансовий звіт про свій баланс (тобто про свої зобов'язання, активи та доходи). Основою обліку на третій групі завжди буде проста Книга обліку доходів яку вести просто. А от ТОВ на 3 групі вже веде правила обліку згідно П(С)БО, які є складнішими.

Третю групу дають із дня реєстрації і не потрібно чекати першого числа наступного місяця, як при першій чи другій групі спрощеного оподаткування.

Четверта група — спеціальний режим для аграріїв. Може бути обрана як ФОПом, так і ТОВ. Тут немає ліміту обороту, але потрібно працювати виключно у сфері сільського господарства.

Податок розраховується не від обороту, а від площі земельних ділянок. Чим більше землі, тим більший податок.

Єдиний податок сплачується у відсотку від нормативної грошової оцінки землі:

0,95% — рілля, сіножаті, пасовища; 0,57% — багаторічні насадження; 0,57% — рілля, сіножаті, пасовища в гірських зонах; 0,19% — багаторічні насадження в гірських зонах; 2,43% — землі водного фонду; 6,33% — землі закритого ґрунту.

Додатково щомісяця сплачується 800 грн. військовий збір.

У випадку досягнення обороту понад 1 млн. грн. потрібно стати платником ПДВ. У попередніх групах спрощеного оподаткування це не вимагалось.

Специфіка четвертої групи: немає ліміту обороту; обов'язкова реєстрація платником ПДВ при обороті понад 1 млн грн; річна звітність по доходах як ФОП, так і ТОВ; ТОВ додатково веде баланс по правилах П(С)БО та подає фінансову звітність раз у рік; активація тільки з нового року; потрібне підтвердження сільськогосподарської діяльності за попередній рік.

Особливості у ФОП та юрособи на 4 групі

Загальна система оподаткування: для великого бізнесу

Загальна система — це базовий режим оподаткування, який автоматично застосовується до всіх новостворених суб'єктів господарювання, якщо вони не обрали спрощену систему.

Податкове навантаження на загальній системі:

Для ФОП: 18% податок на доходи фізичних осіб, 5% військовий збір, 20% ПДВ (при обороті понад 1 млн грн), прямий вивід коштів без додаткових податків

Для ТОВ: 18% податок на прибуток підприємств, 20% ПДВ (при обороті понад 1 млн грн), при виплаті дивідендів, тобто виведення грошей в готівку: додатково 5% ПДФО + 5% військовий збір

Загальна система вимагає ведення повноцінного бухгалтерського обліку за правилами П(С)БО, що часто потребує залучення кваліфікованого бухгалтера або передачі бухгалтерії на аутсорс. Звітність для ФОП і ТОВ однакова один раз на рік, але ТОВ подає додатково ще фінансову звітність.

Що у ФОП, що у ТОВ завжди мають бути додаткові звіти якщо є додаткові опції в роботі (наприклад, працюєте з ПДВ, буде звітність по ПДВ щомісяця, працюєте з акцизними товарами, буде звітність по акцизу щомісяця, маєте працівників, буде додаткова звітність за працівників).

Сума податку на прибуток суттєво залежить від якості ведення обліку та правильної оптимізації витрат.

Наразі держава максимально бореться з тими бізнесами, які діляться на ФОП і в майбутньому ставлять собі за ціль, що всі бізнеси 10–20 тощо бізнесів мають бути на ТОВ. Сплата єдиного податку розглядається як супер пільга та перевага і жодного бронювання для ФОПів бути не може. З ТОВ держава має куди більше податків і навіть можна отримати бронювання якщо є статус кри-

тичності і платити високу заробітну плату своїм працівникам, що суттєво перевищує мінімальну.

Тренди та перспективи на 2026.

Державна політика чітко спрямована на легалізацію середнього та великого бізнесу. Компанії, які сьогодні функціонують через мережу з 10–20 ФОПів, у найближчій перспективі будуть змушені переходити на ТОВ. Єдиний податок розглядається як тимчасова пільга для малого бізнесу, тому ставки постійно зростатимуть.

Водночас держава створює стимули для ТОВ: можливість бронювання, статус критичності для підприємств, спеціальні режими оподаткування. Умовою отримання цих пільг є виплата зарплат суттєво вищих за мінімальні та повна легалізація діяльності.

З початком повномасштабної війни в Україні, перед багатьма представниками малого та середнього бізнесу (ФОП та ТОВ) постало питання релокації своїх підприємств у більш безпечні місця. Якщо це міграція у межах країни, то принципи оподаткування залишаються незмінними. А от ті, хто вирішив виїхати за кордон опинилися перед дилемою: в якій країні сплачувати податки і подавати звітність.

Сьогодні між Україною та більшістю європейських країн діють угоди про уникнення подвійного оподаткування (наприклад, з Польщею, Німеччиною, Чехією, Італією тощо). Вони дають змогу або зарахувати податки, сплачені в Україні, до податкових зобов'язань в іншій країні, або уникнути повторної сплати [6]. Але в країні перебування потрібно надати довідку підтвердження податкового резидента України. Якщо ж вітчизняний бізнес знаходиться в країні, з якою не заключений договір про уникнення подвійного оподаткування, тоді потрібно сплачувати і місцеві податки в країні-реципієнті.

Ситуація із закриттям малих підприємств з початку 2025 року викликає велике занепокоєння. Так, за даними YouControl.Market у січні 2025 року в Україні закритося втричі більше ФОПів ніж відкрилося. Припинили діяльність рекордні 59400 підприємств, а зареєстрували тільки 21400 нових фізичних осіб-підприємців (ФОП). І за останній рік це найбільший розрив між відкриттям і закриттям бізнесу [7].

Найбільшу кількість нових ФОПів зареєстрували у Києві (3 200), Дніпропетровській (2 000), Львівській (1 600), Київській (1 600), Харківській і Одеській (по 1 500) областях. Закриття ж найбільше торк-

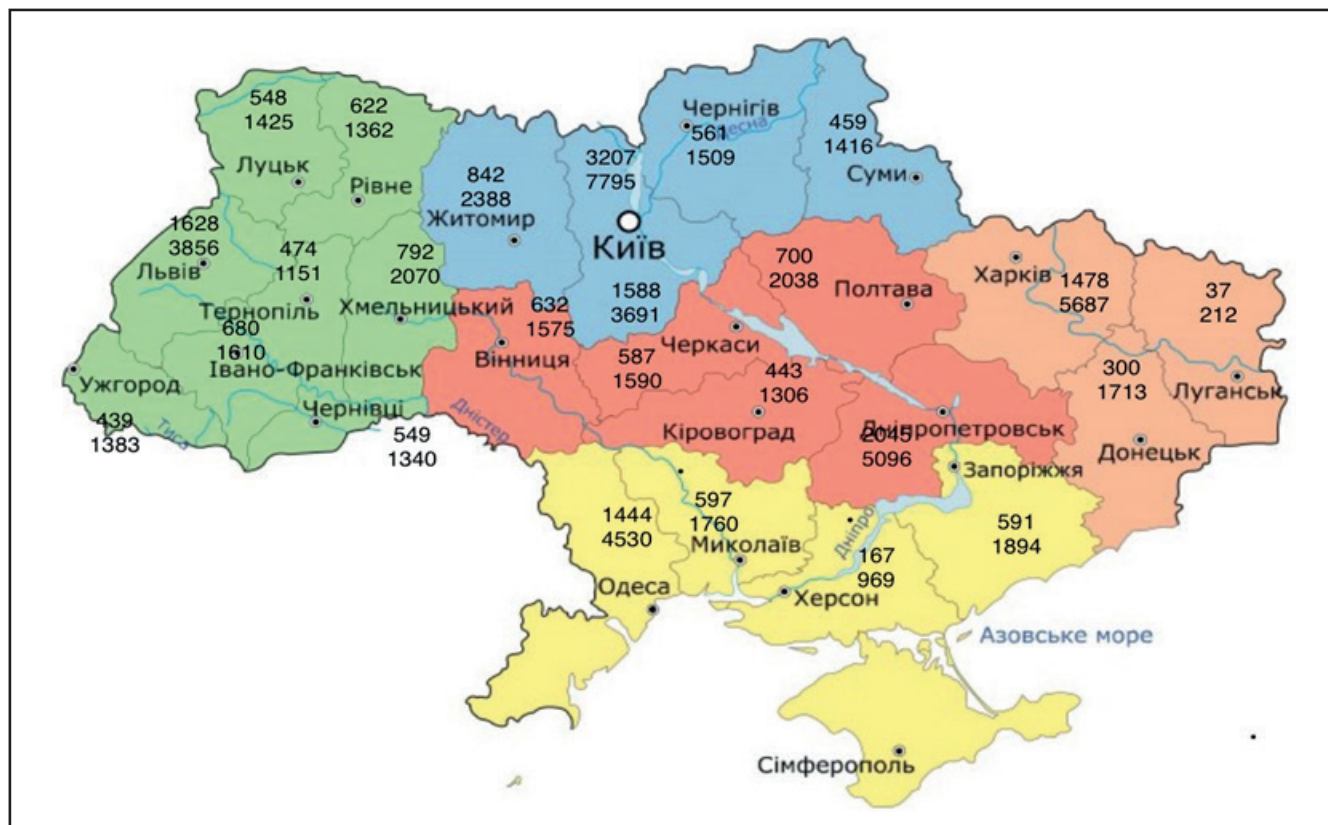


Рисунок 1. Регіональна статистика відкриття та закриття ФОПів у січні 2025 року.

* Джерело: розроблено авторами за допомогою ресурсу [7].

нулося Дніпропетровської (5100), Одеської (4500), Львівської (3800) та Київської (3700) областей.

Значно зросла кількість закритих ФОПів у 2024 році: загалом було закрито майже 210 000 ФОПів, що на 32% більше порівняно з 2023 роком. Це стало рекордом за останні п'ять років. Тенденція до збільшення припинення діяльності бізнесу тривала й у січні 2025 року, коли 59 400 ФОПів закрили бізнес при одночасній реєстрації лише 21 400 нових, що сформувало чистий відтік у близько 38 тисяч підприємств.

Причини цього явища криються у реалізації відкладеного запиту на закриття ФОПів, а також непрості міграційні й мобілізаційні процеси. Крім того, на користь припинення підприємницької діяльності внесли свої корективи нові вимоги щодо виплати єдиного соціального внеску (ЄСВ). Військові умови, а також посилена боротьба з тіньовими схемами зробили внесок у закриття фіктивних ФОПів, підвищивши цим тимчасове падіння реєстраційної активності.

Таким чином, зростання припинення діяльності ФОП у 2024–2025 роках було багатофакторним і пов'язане з військовими потребами, новими регуляторними вимогами та демографічно-еко-

номічними факторами в країні. Це проявилось в різкому природному скороченні населення (зниження народжуваності та збільшення смертності), що пов'язано з війною. Також дані фактори включають значну міграцію населення як внутрішню (переміщення в середині країни), так і зовнішню (виїзд за кордон), через що зменшується кількість працездатного населення. Додатково тисне фактор старіння населення, яке ставить під загрозу довгострокову економічну стабільність, скорочення чисельності робочої сили, падіння споживчого і інвестиційного попиту, що вимагає активного включення програм соціального фінансування з боку держави. Саме ці зміни і створюють комплексні виклики для подальшого розвитку вітчизняного бізнесу, зокрема малого та середнього, що проявляється у масовому закритті ФОПів та зниженні економічної активності.

З початку повномасштабної війни Мінекономіки України реалізує програму релокації підприємств із прифронтових зон. Процес цифровізовано завдяки платформі, розробленій «Прозорро. Продажі» у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та проектом Дія.Бізнес (раніше програма підтримувалася USAID). Нині

міністерство разом із регіональними адміністраціями продовжує допомагати бізнесу з переїздом, логістикою (через Укрзалізницю та Укрпошту) та пошуком кадрів. Пріоритет мають стратегічні об'єкти, а кінцевою метою є повернення компаній додому для відновлення економіки після війни.

Станом на 2025 рік активність бізнес-міграції знизилася: за 8 місяців зафіксовано близько 8 000 перереєстрацій. Київ залишається головним хабом — він є лідером як за кількістю нових компаній, так і за кількістю тих, що виїжджають.

У таблиці 1 відображено основні ставки прямих та непрямих податків серед країн Європи та окремих країн світу. До непрямих податків було віднесено ПДВ, а до прямих — податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податок на прибуток та соціальні податки.

Зарубіжна практика засвідчує, що ставки податків серед країн Європи і світу різні. Виявлено, що у більшості країн прямі податки переважають за ставками порівняно з непрямыми. Високий рівень подорожніх податків засвідчує високий рівень доходів громадян Європи та інших країн, які наведені в табл. 1. Зокрема, в середньому, по-

даток на доходи громадян становить 29,9 %, в США 37 %, в країнах Азії 25 % [8]. Податок на прибуток має неоднорідний рівень від 10 % до 25 %. Найвищими є ставки податку в країнах Бенілюксу, а також Данії 22 %, Італії 24 %, Туреччині та Великобританії 25 %, відповідно. Непрямі податки мають нижчі ставки, до них відносяться ПДВ. Ставка ПДВ коливається від 20% до 22 %.

Україна має помірні ставки податків щодо об'єктів оподаткування 18 % — 20 %. Перевагою є можливість вибору системи оподаткування — загальної чи спрощеної, але для цього потрібно щоб суб'єкт підприємницької діяльності відповідав законодавчим критеріям показників економічної (господарської) діяльності. ПДФО в Україні є одним із лояльних податків, ставка складає 18 %, хоча є країни, які мають нижчі ставки, наприклад, Болгарія, Сербія 10%, Угорщина, Чорногорія 15 %. Це засвідчує, про нестійкість у рівні особистих доходів громадян.

Соціальні податки та внески мають досить високий рівень, в середньому 30 — 40 %, які розподіляються між роботодавцем та найманим працівником. Однак, левову частину соціальних

Таблиця 1. Основні ставки прямих і непрямих податків серед країн Європи і світу 2024 – 2025 рр. *

Країна	Непрямі податки	Прямі податки		
	ПДВ / VAT Rates in Europe	ПДФО	Соціальні податки (загальна)	Податок на прибуток
Бельгія	21,0%	50,0%	48,1%	10,0%
Болгарія	20,0%	10,0%	33,4%	10,0%
Угорщина	27,0%	15,0%	31,5%	9,0%
Чорногорія	21,0%	15,0%	21,5%	9,0%
Молдова	20,0%	12,0%	33,0%	12,0%
Кіпр	19,0%	35,0%	17,6%	12,5%
Албанія	20,0%	23,0%	24,5%	15,0%
Ірландія	23,0%	40,0%	15,3%	12,5%
Литва	21,0%	32,0%	21,3%	15,0%
Сербія	20,0%	10,0%	35,1%	15,0%
Швейцарія	8,1%	33,0%	12,8%	14,6%
Україна	20,0%	18,0%	22,0%	18,0%
Польща	23,0%	32,0%	35,9%	19,0%
Греція	21,0%	44,0%	36,2%	22,0%
Данія	25,0%	55,9%	0,0%	22,0%
Естонія	22,0%	20,0%	37,4%	20,0%
Бельгія	21,0%	50,0%	48,1%	25,0%
Італія	22,0%	43,0%	40,0%	24,0%
Люксембург	16,0%	42,0%	25,9%	24,9%
Туреччина	20,0%	40,0%	34,5%	25,0%
Великобританія	20,0%	45,0%	27,8%	25,0%

* Джерело: складено автором на основі ресурсу [8; 9].

внесків приймає на себе роботодавець. Наймани працівники мають можливість крім державної системи соціального страхування долучатися до додаткових рівнів пенсійного страхування, зокрема добровільного страхування життя та накопичувального пенсійного страхування.

В Україні ставка єдиного соціального внеску становить 22 %, які сплачує роботодавець з фонду оплати праці. Очевидно, що постає необхідність впровадження додаткових рівнів пенсійного страхування, враховуючи вкрай низькі рівні державних соціальних стандартів. Розроблено декілька законопроектів, які передбачають введення обов'язкового накопичувального пенсійного страхування та добровільного страхування, однак, для цього потрібне відновлення економіки України. Очікується, що у післявоєнний час законопроект буде остаточно прийнятим. В результаті чого рівень пенсійного забезпечення зросте.

Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України розроблено кроки щодо гармонізації вітчизняної податкової політики з Європейським Союзом (далі – ЄС). Визначено рамки та можливості. Зокрема прийнято такі нормативно-правові акти:

Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони № 984_011 від 27.06.2014 р. [10];

Директива Ради ЄС 2016/1164 від 12 липня 2016 року «Про встановлення правил протидії практикам ухилення від сплати податків, які мають безпосередній вплив на функціонування внутрішнього ринку» [11].

Директива Ради ЄС 2017/952 від 29 травня 2017 року «Про внесення змін до Директиви ЄС 2016/1164 у частині гібридних розбіжностей із третіми країнами» [12];

Принагідно відзначити, що вітчизняне податкове законодавство, починаючи з 1991 року, розроблялося таким чином щоб відповідати європейській практиці. Податкова система ЄС налічує прямі і непрямі податки. Політика ЄС щодо прямих податків націлена на уникнення подвійного оподаткування серед країн-членів ЄС. Гармонізація податкового законодавства щодо непрямих податків спрямована в основному на ПДВ та акцизний податок в рамках EU *acquis*.

Наведемо приклад оподаткування непрямим податком – ПДВ для країн-членів ЄС. Відтак, держави

ЄС повинні зберігати певну межу ставок щодо ПДВ, не менше 15 % і повинна стосуватися усіх транзакцій з постачання товарів та послуг, які підпадають під оподаткування ПДВ. Як і у вітчизняній практиці, передбачене застосування зниженої ставки ПДВ, не менше 5 %, на визначений перелік товарів.

Передбачене і звільнення від оподаткування ПДВ щодо товарів і послуг, які мають суспільно важливе значення і стосуються державного медичного обслуговування, освіти, культурних заходів тощо.

Держава на власний розсуд може застосувати режим звільнення від ПДВ щодо недержавних установ, які здійснюють операції капіталізації та реінвестування з метою покращення послуг тощо.

Необхідно відзначити, що ЄС спрямовує свою податкову політику на стимулювання і підтримку малого бізнесу, для цього щодо кожної країни претендента на членство в ЄС або діючого члена ЄС передбачені ліміти на річні обороти для малого бізнесу, таблиця 2.

Починаючи з 2025 року, згідно Директиви ЄС 2020/285, для країн-членів ЄС передбачене встановлення єдиного ліміту для операцій малого бізнесу щодо нарахування і сплати ПДВ з річним оборотом до 85 000 євро [14].

Аналіз річного звіту Європейської комісії щодо виконання умов, наближення національного законодавства до вимог ЄС (*acquis*), згідно Угоди про Асоціацію, від 2025 року, показав наступні результати:

Україна внесла зміни до законодавчих актів, згідно Директиви 2011/64/ЄС щодо поступового щорічного збільшення ставок акцизного податку на тютюнові вироби.

Згідно вимог EU *acquis* впроваджено звільнення від сплати ПДВ для постачальників соціальних послуг та послуг соціального забезпечення за умови наявності таких суб'єктів в Реєстрі постачальників соціальних послуг;

Продовжується процес над імплементацією Директив у сфері протидії ухиленню від сплати податків (ATAD 1 та ATAD 2). Впровадження нових інструментів для протидії ухиленню від сплати податків в Україні;

Згідно Директиви DAC 7, в Україні планується впровадження фіксації та автоматичного обміну інформацією про доходи підзвітних продавців, які отримані через цифрові платформи. До звітної діяльності буде відноситися продаж товарів, надання в оренду нерухомого майна, т/з, маркетплейси, послуги таксі.

Таблиця 2. Динаміка річних лімітів звільнення від ПДВ серед країн ЄС*

Рік вступу до ЄС	Країна	Початкова межа	Ліміти оборотів для малого бізнесу станом на 2023 р.	Відсоток зростання
1957 р.	Нідерланди	5 000	25 000	400,0%
1957 р.	Люксембург	5 000	35 000	600,0%
1957 р.	Німеччина	5 000	5 000	0,0%
1957 р.	Франція	5 000	5 000	0,0%
1957 р.	Бельгія	5 000	25 000	400,0%
1973 р.	Данія, Ірландія	5 000	5 000	0,0%
1986 р.	Португалія, Іспанія	10 000	10 000	0,0%
1995 р.	Швеція	10 000	10 000	0,0%
2004 р.	Словенія	25 000	50 000	100,0%
2004 р.	Словаччина	35 000	35 000	0,0%
2004 р.	Польща	10 000	85 000	750,0%
2004 р.	Литва	29 000	55 000	89,7%
2004 р.	Латвія	17 200	40 000	132,6%
2004 р.	Чехія	35 000	85 000	142,9%
2007 р.	Румунія	35 000	88 500	152,9%
2007 р.	Болгарія	25 600	51 130	99,7%
2013 р.	Хорватія	35 000	45 000	28,6%

* Джерело: складено автором на основі ресурсу [13].

Висновки

В статті досліджено принципові відмінності фінансового обліку ФОП та ТОВ як детермінанти ефективності ринкових відносин, проаналізовано спрощену / загальну систему оподаткування та розроблені рекомендації для стратегічного вибору форм діяльності з урахуванням трендів 2025–2026 рр. Вибір системи оподаткування — це стратегічне рішення, яке має враховувати не лише поточний розмір бізнесу, але й плани розвитку. Для старту підійде ФОП на спрощеній системі, але з ростом обороту та команди варто розглянути перехід на ТОВ для доступу до додаткових можливостей. Оптимізація податків — це не лише про мінімальні ставки, а й про можливість масштабування, залучення інвестицій та захист бізнесу в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Андрушків І.П. Малий бізнес в Україні: нормативне забезпечення та сучасний стан розвитку / І.П. Андрушків, В.М. Матішинець, С.І. Лучишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» №2, 2025 С. 80–92.
2. Дюк А.А. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану / А.А.Дюк, В.В. Чаланов // Економіка та суспільство №74, 2025 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>

3. Цивільний кодекс України Документ 435–IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 05.10.2025, підстава — 4577–IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

4. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» Документ 2275–VIII, чинний, поточна редакція — Редакція від 28.08.2025, підстава — 4196–IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 №996–XIV Документ 996–XIV, чинний, поточна редакція — Редакція від 03.09.2024, підстава — 3257–IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

6. Робота українського ФОП за кордоном: які податки сплачувати і в якій країні? Головне управління ДПС у Харківській області. <https://kh.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/920955.html>

7. В Україні усічні закрилося втричі більше ФОПів, ніж відкрилося — YouControl.Market // Журнал Forbes Ukraine <https://forbes.ua/news/kilkist-zakritikh-fopiv-v-ukraini-u-sichni-dosyagla-rekordnikh-59-400-doslidzhennya-youcontrolmarket-17022025-27223>

8. Офіційний веб-портал «TradingEconomics». Indicators. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/>.

9. Europe Union Statistics. Eurostat. Government statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/economy?sort=category&I>

ang=en&subtheme=gov&display=list (дата звернення 20.12.2025 р.).

10. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. Електронний ресурс. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/984_011 (дата звернення 20.12.2025 р.).

11. Директива Ради (ЄС) про встановлення правил протидії практикам ухилення від сплати податків, які мають безпосередній вплив на функціонування внутрішнього ринку № 2016/1164 від 12 липня 2016 року. Електронний ресурс. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_022-16#Text (дата звернення 20.12.2025 р.).

12. Директива Ради (ЄС) про внесення змін до Директиви (ЄС) 2016/1164 у частині гібридних розбіжностей із третіми країнами № 2017/952 від 29 травня 2017 року. Електронний ресурс. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_036-17#Text (дата звернення 21.12.2025 р.).

13. Гармонізація податкової політики з ЄС. Рамки та можливості для України. Аналітична записка Центру економічної стратегії. 2023 р. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ces.org.ua/harmonizing-taxes-with-the-eu-brief/> (дата звернення 21.12.2025 р.).

14. Commission staff working document. Communication from the commission to the European parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. Brussels, 4.11.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення 22.12.2025 р.).

15. Чернявська Ю.Б., Зінченко М.М. Сучасні підходи до реєстрації та спрощеної системи оподаткування ФОПів Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, вип.50, частина 2, 2022 С. 143–152 DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).143-152](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).143-152)

References:

1. Andrushkiv, I. P., Matishynets, V. M., & Luchyshyn, S. I. (2025). *Malyi biznes v Ukraini: normatyvne zabezpechennia ta suchasnyi stan rozvytku* [Small business in Ukraine: regulatory support and current state of development]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University], (2), 80–92.

2. Diuk, A. A., & Chalanov, V. V. (2025). *Malyi ta serednii biznes v Ukraini: stan, tendentsii ta vykyky pid chas dii*

voiennoho stanu [Small and medium business in Ukraine: state, trends and challenges during martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>

3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). *Tsyvilnyi kodeks Ukrainy* [Civil Code of Ukraine] (No. 435–IV, ed. Oct. 5, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu* [On limited and additional liability companies] (Law No. 2275–VIII, ed. Aug. 28, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

5. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). *Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini* [On accounting and financial reporting in Ukraine] (Law No. 996–XIV, ed. Sept. 3, 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

6. State Tax Service in Kharkiv Region. (n.d.). *Robota ukrainskoho FOP za kordonom: yaki podatky splachuvaty i v yakii kraini?* [Work of a Ukrainian sole proprietor abroad: what taxes to pay and in which country?] <https://kh.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/920955.html>

7. Forbes Ukraine. (2025, February 17). *V Ukraini u sichni zakrylosia vtrychi bilshe FOPiv, nizh vidkrylosia* – YouControlMarket [In Ukraine, three times more sole proprietors closed in January than opened – YouControlMarket]. <https://forbes.ua/news/kilkist-zakritikh-fopiv-v-ukraini-u-sichni-dosyagla-rekordnikh-59-400-doslidzhennya-youcontrolmarket-17022025-27223>

8. Trading Economics. (n.d.). Indicators. <https://tradingeconomics.com/>

9. Eurostat. (2025). Government statistics. European Union Statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/economy?sort=category&lang=en&subtheme=gov&display=list>

10. Association Agreement (2014). Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/984_011

11. Council Directive (EU). (2016). Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 laying down rules against tax avoidance practices that directly affect the functioning of the internal market. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_022-16#Text

12. Council Directive (EU). (2017). Council Directive (EU) 2017/952 of 29 May 2017 amending Directive (EU) 2016/1164 as regards hybrid mismatches with third countries. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_036-17#Text

13. Centre for Economic Strategy. (2023). *Harmonizatsiia podatkovoi polityky z YeS. Ramky ta mozhlyvosti*

dliia Ukrainy [Harmonizing tax policy with the EU. Framework and opportunities for Ukraine]. <https://ces.org.ua/harmonizing-taxes-with-the-eu-brief/>

14. European Commission. (2025). Ukraine Report 2025. Commission staff working document. Brussels. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275e-ecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf

15. Cherniavska, Yu. B., & Zinchenko, M. M. (2022). Suchasni pidkhody do reiestratsii ta sproshchenoi systemy opodatkuвання FOPiv [Modern approaches to registration and simplified taxation system for sole proprietors]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn* [Ways to increase construction efficiency in the conditions of market relations formation], (50/2), 143–152. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).143-152](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).143-152)

Дані про авторів

Чернявська Юлія Борисівна,

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

ORCID:<http://orcid.org/0000-0003-1576-281X>

e-mail: gnyiztwp@ukr.net

Гаман Галина Володимирівна,

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

ORCID:<http://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

e-mail: haman.hv@knuba.edu.ua

Серватинська Інна Миколаївна,

к. е. н, доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4959-9056>

e-mail: iservatinskaya@gmail.com

Data about the authors

Yulia Cherniavska,

Ph.D. of Economic, associate professor, associate professor of the Economic Theory, Accounting and Taxation Department, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: gnyiztwp@ukr.net

Halyna Haman,

Ph.D. of Economic, associate professor, associate professor of the Economic Theory, Accounting and Taxation Department, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: haman.hv@knuba.edu.ua

Inna Servatynska,

Ph.D. of Economic, associate professor, associate professor of the Economic Theory, Accounting and Taxation Department, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: iservatinskaya@gmail.com

Надходження статті до редакції 03.12.2025

Прийнято до друку 12.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Взаємодія внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу: розмежування функцій

Актуальність теми дослідження. У статті розглянуто особливості регуляторних вимог, способи здійснення контролю за дотриманням чинного законодавства та підвищення ризиків порушень у діяльності організацій, що вимагає ефективної системи корпоративного управління та внутрішнього контролю. За цих умов одночасне функціонування внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу часто супроводжується нечітким розмежуванням повноважень, дублюванням функцій і ризиком втрати незалежності внутрішнього аудиту. Тому дослідження взаємодії цих функцій та визначення оптимальних підходів до їх розмежування є важливим для підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення дотримання принципів незалежності й об'єктивності контролю, а також зміцнення довіри зацікавлених сторін до діяльності організації.

Метою роботи є аналіз взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу, визначення їх функцій і відповідальності та обґрунтування підходів до їх ефективної координації в системі корпоративного управління.

Завдання дослідження. У межах дослідження передбачено проаналізувати теоретичні підходи до визначення ролі внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу в системі корпоративного управління, узагальнити їх функціональні особливості та нормативні вимоги до їх діяльності, виявити проблемні аспекти взаємодії й дублювання повноважень, а також обґрунтувати практичні підходи до розмежування та координації цих функцій з метою підвищення ефективності управління ризиками та системи внутрішнього контролю.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз та синтез — для теоретичного осмислення сутності та функціонального призначення внутрішнього аудиту й служби комплаєнсу; порівняльний метод — з метою виявлення спільних і відмінних рис у їх діяльності; системний підхід — для дослідження взаємодії зазначених функцій у межах системи корпоративного управління; метод логічного узагальнення — для формування обґрунтованих висновків і науково-практичних рекомендацій щодо розмежування та координації їх повноважень.

Основні результати дослідження. У роботі узагальнено теоретичні підходи до ролі внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу в системі корпоративного управління, обґрунтовано їх функціональні відмінності та виявлено ключові проблеми взаємодії, зокрема дублювання процедур, нечіткий розподіл відповідальності й ризик втрати незалежності внутрішнього аудиту. Доведено, що відсутність формалізованого розмежування функцій знижує ефективність внутрішнього контролю та призводить до нераціонального використання ресурсів. Запропоновано підходи до оптимізації взаємодії на основі моделі «трьох ліній», які передбачають чітке визначення повноважень, узгодження планів діяльності та обмін інформацією без втручання в незалежність аудиту, що сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками й довіри зацікавлених сторін.

Галузь застосування результатів. Корпоративне управління, внутрішній аудит, комплаєнс, система внутрішнього контролю, управління ризиками.

Ключові слова: аудит, комплаєнс, внутрішній аудит, внутрішній контроль; служба комплаєнсу, корпоративне управління; управління ризиками; комплаєнс-ризик; незалежність аудиту.

NATALIIA KUDRENKO

Interaction between Internal Audit and the Compliance Function: Delineation of Responsibilities

Relevance of the research topic. The article examines the specifics of regulatory requirements, the methods of monitoring compliance with applicable legislation, and the growing risks of violations in organizational activities, which necessitate an effective system of corporate governance and internal control. Under these conditions, the simultaneous functioning of internal audit and the compliance

function is often accompanied by unclear delineation of responsibilities, duplication of functions, and the risk of undermining the independence of internal audit. Therefore, studying the interaction between these functions and identifying optimal approaches to their separation is essential for enhancing the effectiveness of risk management, ensuring adherence to the principles of independence and objectivity of control, and strengthening stakeholders' confidence in the organization's activities.

The aim of the work. *The purpose of the study is to analyze the interaction between internal audit and the compliance function, to define their roles and responsibilities, and to substantiate approaches to their effective coordination within the corporate governance system.*

Research objectives. *The study aims to analyze theoretical approaches to defining the role of internal audit and the compliance function within the corporate governance system, to generalize their functional characteristics and regulatory requirements, to identify problematic aspects of interaction and duplication of responsibilities, and to substantiate practical approaches to the delineation and coordination of these functions in order to enhance the effectiveness of risk management and the internal control system.*

Research methods. *The study employs a set of general scientific and special methods, including analysis and synthesis — for theoretical understanding of the essence and functional purpose of internal audit and the compliance function; the comparative method — to identify common and distinctive features of their activities; a systems approach — to study the interaction of these functions within the corporate governance system; and the method of logical generalization — to develop well-grounded conclusions and scientific and practical recommendations on the delineation and coordination of their powers.*

Main research findings. *The paper generalizes theoretical approaches to the role of internal audit and the compliance function in the corporate governance system, substantiates their functional differences, and identifies key problems of interaction, including duplication of procedures, unclear allocation of responsibilities, and the risk of loss of internal audit independence. It is proven that the absence of a formalized delineation of functions reduces the effectiveness of internal control and leads to inefficient use of organizational resources. Approaches to optimizing interaction based on the «three lines» model are proposed, which provide for a clear definition of powers, coordination of activity plans, and information exchange without interfering with audit independence, thereby contributing to improved risk management effectiveness and increased stakeholder confidence.*

Field of application of the results. *Corporate governance, internal audit, compliance, internal control systems, risk management.*

Keywords: *audit, compliance, internal audit, internal control; compliance function, corporate governance; risk management; compliance risk; audit independence.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються посиленням регуляторного тиску, ускладненням нормативно-правового середовища, зростанням вимог до прозорості діяльності та відповідальності органів управління. Особливо актуальним це є для компаній, що працюють у фінансовому секторі, на регульованих ринках, а також для великих корпорацій і підприємств публічного інтересу. За таких умов ефективна система корпоративного управління та внутрішнього контролю стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку, мінімізації ризиків і збереження довіри зацікавлених сторін.

Важливу роль у системі внутрішнього контролю відіграють внутрішній аудит і служба комплаєнсу, які покликані забезпечувати нагляд за до-

триманням законодавства, внутрішніх політик, етичних стандартів, а також оцінювати ефективність процесів управління ризиками та контролю. Водночас на практиці одночасне функціонування цих двох функцій нерідко супроводжується проблемами організаційного та методологічного характеру. До таких проблем належать нечітке розмежування повноважень і відповідальності, дублювання контрольних процедур, перетин сфер діяльності, а також ризик залучення внутрішнього аудиту до операційних або контрольних функцій, що може поставити під загрозу його незалежність та об'єктивність.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах імплементації міжнародних стандартів корпоративного управління, внутрішнього ауди-

ту та комплаєнсу, зокрема Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, рекомендацій COSO та моделі «трьох ліній». Неправильне або формальне впровадження цих підходів без чіткого розуміння ролей і взаємодії між функціями призводить до зниження ефективності системи внутрішнього контролю, нерационального використання ресурсів та зростання залишкових ризиків.

Крім того, відсутність належної координації між внутрішнім аудитом і службою комплаєнсу ускладнює формування цілісного бачення ризикового профілю організації, знижує якість управлінських рішень і може негативно впливати на рівень довіри з боку регуляторів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. У таких умовах постає потреба у науковому обґрунтуванні підходів до розмежування функцій внутрішнього аудиту та комплаєнсу, визначенні оптимальних механізмів їх взаємодії та координації без порушення принципів незалежності й об'єктивності контролю.

Таким чином, проблема ефективної взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Вона потребує комплексного дослідження з урахуванням сучасних підходів до корпоративного управління, міжнародних стандартів і кращих практик, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу широко висвітлюються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, а також у рекомендаціях міжнародних професійних організацій. Значний внесок у дослідження ролі внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління зробили Л. Спенсер Пікетт, К. Редінг, М. Андерсон і Дж. Бейлі, які обґрунтовують його значення як незалежної складової моделі трьох ліній захисту та ключового елемента системи управління ризиками і внутрішнього контролю.

Наукові підходи до формування системи комплаєнсу та управління комплаєнс-ризиками представлені у працях Хопкінса, Дж. Фокса, А. Арнауда, М. Халберта, Р. Мура, Н. Прайса, Дж. Уолша, де комплаєнс розглядається як інтегрований елемент корпоративного управління, спрямований на забезпечення дотримання правових, регуляторних та етичних вимог, а також на попередження регуляторних і репутаційних ризиків. Важли-

ву роль у розвитку теоретичних засад комплаєнсу відіграють також рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Міжнародної організації зі стандартизації (зокрема ISO 37301 «Compliance management systems»).

Водночас у працях українських дослідників, зокрема Т. А. Бутинця, В.В. Гелевері, С. Ф. Голова, Л. В. Гуцаленко, О. І. Дзюблюка, Н. М. Малюги, Н.Б. Пацурії, М.Е. Хуторної, акцентується увага на необхідності чіткого розмежування функцій внутрішнього аудиту й комплаєнсу, визначення їх ролі у системі корпоративного управління та уникнення дублювання повноважень, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цій сфері.

Метою роботи є дослідження взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу, визначення їх функціональних відмінностей і зон відповідальності, а також обґрунтування підходів до ефективного розмежування та координації цих функцій у системі корпоративного управління з метою підвищення результативності управління ризиками та внутрішнього контролю.

Метою статті є аналіз ролі та значення внутрішнього аудиту і служби комплаєнсу в системі корпоративного управління, визначення специфіки їх функціонального розмежування та взаємодії, а також обґрунтування підходів до ефективної координації діяльності цих підрозділів з метою підвищення результативності управління ризиками й системи внутрішнього контролю.

Виклад основного матеріалу. Розвиток сучасних моделей корпоративного управління в умовах глобалізації, ускладнення регуляторного середовища та зростання вимог до прозорості діяльності суб'єктів господарювання зумовлює підвищення ролі внутрішніх контрольних функцій. Їх ключовим завданням є забезпечення надійності управлінських процесів, мінімізація ризиків, захист інтересів стейкхолдерів та формування довіри до фінансової й нефінансової інформації. У цьому контексті внутрішній аудит і служба комплаєнсу посідають центральне місце в системі корпоративного управління, водночас проблема чіткого розмежування їх функцій, повноважень і відповідальності залишається однією з найбільш дискусійних як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці.

Як зазначає К. Х. Пікетт, ефективність системи внутрішнього контролю визначається не кількістю контрольних або наглядових підрозділів, а

насамперед чіткістю визначення їх ролей, відповідальності та налагодженістю взаємодії між ними [3, с. 27–31]. Надмірне дублювання контрольних функцій, відсутність узгодженості дій або нечіткість інституційних меж між внутрішнім аудитом і комплаєнсом можуть призводити до неефективного використання ресурсів, зростання адміністративних витрат і зниження загальної результативності системи управління ризиками.

Відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту Інституту внутрішніх аудиторів, внутрішній аудит визначається як незалежна та об'єктивна діяльність з надання впевненості й консультацій, спрямована на створення доданої вартості та вдосконалення діяльності організації шляхом застосування системного та дисциплінованого підходу до оцінки ефективності процесів управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління [2, с. 1–4]. Таким чином, внутрішній аудит виконує оціночну функцію, результати якої використовуються органами управління для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

У працях У. Андерсона, А. Бейлі, К. Редінга наголошується, що внутрішній аудит принципово не є елементом операційної системи управління ризиками, а функціонує як незалежний механізм оцінювання її ефективності [4, с. 10–15]. Саме незалежність внутрішнього аудиту, його організаційне підпорядкування наглядовим органам і відсутність участі у виконанні контрольних процедур визначають його унікальну роль у системі корпоративного управління та відрізняють від інших внутрішніх контрольних функцій.

Служба комплаєнсу, на відміну від внутрішнього аудиту, має іншу функціональну природу та управлінське призначення. Згідно з підходом Базельського комітету з банківського нагляду, комплаєнс-функція спрямована на управління ризиками недотримання законодавчих, регуляторних і внутрішніх вимог, недотримання яких може призвести до фінансових санкцій, репутаційних втрат або обмеження діяльності організації [5, с. 3–6]. У цьому аспекті комплаєнс виконує превентивну та моніторингову роль, будучи інтегрованою частиною управлінських процесів.

П. Хопкінс розглядає комплаєнс як складову загальної системи управління ризиками, орієнтовану на формування культури дотримання вимог, запобігання порушенням і своєчасне реагу-

вання на зміни регуляторного середовища [7, с. 213–220]. Науковець підкреслює, що комплаєнс-функція за своєю сутністю є управлінською, а отже не може бути незалежною в тому самому розумінні, що й внутрішній аудит, що обумовлює необхідність чіткого функціонального розмежування між цими підрозділами.

Теоретично найбільш системне розмежування функцій внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу відображене в моделі трьох ліній захисту, запропонованій Інститутом внутрішніх аудиторів. Згідно з цією моделлю, перша лінія захисту представлена операційним менеджментом, який несе безпосередню відповідальність за ідентифікацію та управління ризиками; друга лінія — функціями ризик-менеджменту та комплаєнсу, що забезпечують методологічну підтримку, розроблення політик і моніторинг дотримання вимог; третя лінія — внутрішнім аудитом, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності перших двох ліній.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що порушення цього розмежування, зокрема залучення внутрішнього аудиту до виконання комплаєнс-контролів або операційних функцій, створює загрозу втрати його незалежності та об'єктивності (Андерсон, Редінг,) [4, с. 34–36]. Водночас недостатня координація між внутрішнім аудитом і комплаєнсом може призводити до фрагментарності управління ризиками та неузгодженості управлінських рішень.

Таким чином, у сучасних умовах корпоративного управління особливої актуальності набуває наукове обґрунтування підходів до чіткого функціонального розмежування внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу за одночасного формування ефективних механізмів їх взаємодії. Це дозволяє забезпечити баланс між незалежною оціночною роллю внутрішнього аудиту та управлінською, превентивною спрямованістю комплаєнс-функції, підвищуючи загальну результативність системи управління ризиками та внутрішнього контролю.

Отже, в сучасних умовах особливої актуальності набуває наукове обґрунтування підходів до чіткого функціонального розмежування внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу за одночасного формування ефективних механізмів їх взаємодії. Це дозволяє зберегти незалежну оціночну роль внутрішнього аудиту та забезпечити результативність комплаєнс-функції як елемента управління ризиками, що в сукупності підвищує



Рисунок 1. Модель трьох ліній захисту та місце внутрішнього аудиту і служби комплаєнсу

ефективність системи внутрішнього контролю та корпоративного управління.

Модель трьох ліній захисту, розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors), відображає концептуальний підхід до структурованого розподілу відповідальності за управління ризиками, внутрішній контроль і нагляд у системі корпоративного управління. Дана модель ґрунтується на ідеї функціонального поділу ролей між суб'єктами управління з одночасним забезпеченням їх взаємозв'язку та координації. Відповідно до положень Institute of Internal Auditors, досягнення стратегічних і операційних цілей організації забезпечується завдяки взаємодії трьох відокремлених, але взаємодоповнюючих ліній відповідальності [1, с. 2–4].

Перша лінія захисту представлена операційним менеджментом, який несе безпосередню відповідальність за здійснення господарської ді-

яльності, ідентифікацію ризиків та реалізацію заходів з їх мінімізації. Саме на цьому рівні формуються та функціонують первинні контрольні процедури, інтегровані у бізнес-процеси організації. Як зазначають К. Редінг та У. Андерсон, ефективність системи внутрішнього контролю значною мірою залежить від того, наскільки контрольні механізми вбудовані в операційну діяльність, а не існують у вигляді формалізованих, відокремлених процедур [4, с. 41–44].

Друга лінія захисту охоплює функції управління ризиками, комплаєнсу та суміжні контрольні підрозділи, які забезпечують методологічну підтримку діяльності першої лінії, здійснюють моніторинг дотримання політик і координують управління окремими видами ризиків. У межах цієї лінії служба комплаєнсу відіграє ключову роль у контролі дотримання законодавчих, регуляторних та внутрішніх нормативних вимог, а також у



Рисунок 2. Механізм взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 7]

формуванні системного підходу до управління комплаєнс–ризиками. За визначенням Базельського комітету з банківського нагляду, комплаєнс–функція має превентивний характер і спрямована на запобігання порушенням, що можуть спричинити фінансові або репутаційні втрати.

Третя лінія захисту представлена внутрішнім аудитом, який виконує незалежну та об'єктивну функцію оцінки ефективності діяльності першої та другої ліній захисту, а також системи корпоративного управління в цілому. Внутрішній аудит не бере участі в операційному управлінні ризиками або виконанні контрольних процедур, а забезпечує надання впевненості органам управління щодо адекватності та результативності системи внутрішнього контролю й управління ризиками. Саме незалежність і функціональна відокремленість внутрішнього аудиту визначають його роль як метасистемної функції у моделі трьох ліній.

Наглядова рада або аудиторський комітет у цій моделі займають надсистемний рівень, здійснюючи стратегічний нагляд за функціонуванням усіх трьох ліній захисту. Їх завданням є забезпечення балансу між управлінськими та контрольними функціями, затвердження мандатів відповідних підрозділів і оцінка результативності їх діяльності. Таким чином, модель трьох ліній захисту формує методологічну основу для чіткого розмежування ролей внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу за умови збереження їх координації в межах єдиної системи корпоративного управління.

У межах даного дослідження модель трьох ліній захисту розглядається не лише як організаційна схема розподілу контрольних функцій, а як концептуальна рамка, що відображає логіку формування відповідальності, підзвітності та незалежності в системі корпоративного управління. Авторська позиція полягає в тому, що ефективність цієї моделі визначається не стільки формальним закріпленням функцій за окремими підрозділами, скільки рівнем зрілості взаємодії між лініями захисту та чіткістю меж між управлінням, контролем і незалежною оцінкою (Pickett; Hopkin) [3, с. 30–34; 7, с. 219–222].

З цієї точки зору служба комплаєнсу як елемент другої лінії захисту виконує подвійну функцію: по–перше, забезпечує постійний моніторинг дотримання нормативних вимог, а по–друге, формує методологічну основу для впровадження контрольних процедур на рівні бізнес–процесів.

Внутрішній аудит, у свою чергу, повинен виконувати роль незалежного оцінювача результативності як комплаєнс–контролю, так і всієї системи управління ризиками, утримуючись від участі в операційному функціонуванні цієї системи.

Обґрунтовується підхід, відповідно до якого ключовим критерієм розмежування функцій внутрішнього аудиту та комплаєнсу є не об'єкт контролю, а характер участі у процесі управління: комплаєнс — як активний елемент управлінського циклу, внутрішній аудит — як незалежний оцінювач цього циклу.

Незважаючи на широке поширення, класична модель трьох ліній захисту має низку обмежень. По–перше, вона має нормативно–ідеалізований характер і не завжди враховує інституційні особливості організацій, зокрема рівень розвитку корпоративної культури, кадровий потенціал та ресурсні обмеження, що особливо характерно для публічного сектору та нефінансових організацій.

По–друге, у практиці часто спостерігається функціональне перевантаження другої лінії захисту, коли на службу комплаєнсу одночасно покладаються функції моніторингу, методологічного забезпечення, навчання персоналу та проведення внутрішніх розслідувань. У таких умовах межа між другою та третьою лініями стає розмитою, а внутрішній аудит ризикує бути залученим до операційної діяльності, що суперечить його незалежному статусу (Redding; Pickett) [4, с. 52–55; 3, с. 41–44].

По–третє, класична модель недостатньо акцентує роль органів корпоративного управління у забезпеченні ефективної взаємодії між лініями захисту. Формальне існування наглядової ради або аудиторського комітету не гарантує належного функціонування моделі без активної участі цих органів у визначенні політик, затвердженні мандатів і регулярній оцінці діяльності контрольних функцій.

У зв'язку з цим наведемо модель трьох ліній захисту має застосовуватися не як універсальний шаблон, а як гнучка концептуальна рамка, адаптована до конкретного організаційного контексту.

Оновлена модель трьох ліній, представлена Інститутом внутрішніх аудиторів у 2020 році, відображає еволюцію підходів до корпоративного управління та управління ризиками. На відміну від класичної версії, оновлена модель акцентує увагу не на ієрархічному поділі функцій, а на створенні цінності через узгоджену взаємодію всіх учасників системи управління. Центральним

елементом нової моделі стає організаційна мета та роль керівних органів у забезпеченні інтеграції управління, контролю та незалежної оцінки.

Однією з ключових особливостей оновленої моделі трьох ліній захисту є розширене трактування ролі менеджменту, який у цій концепції розглядається не лише як перша лінія захисту, а як центральний елемент системи створення, збереження та захисту організаційної вартості. На відміну від класичного підходу, де менеджмент переважно асоціювався з виконанням операційних функцій і первинних контрольних процедур, оновлена модель підкреслює його відповідальність за інтеграцію управління ризиками, контролю та досягнення стратегічних цілей організації.

За таких умов внутрішній аудит зберігає статус незалежної та об'єктивної функції, однак його роль доповнюється елементами стратегічного консультування, спрямованого на підвищення ефективності корпоративного управління. Як зазначають К. Х. Пікетт та К. Редінг, розширення консультативної ролі внутрішнього аудиту потенційно підвищує його цінність для органів управління, але водночас потребує посиленої уваги до збереження функціональної та організаційної незалежності, аби уникнути підміни оціночної функції управлінською [3, с. 112–118; 4, с. 64–67].

Для служби комплаєнсу оновлена модель означає суттєву трансформацію її ролі — від вузько орієнтованої регуляторної функції до інтегрованого елемента системи управління ризиками. Такий підхід підсилює значення комплаєнсу в системі корпоративного управління, оскільки він починає відігравати активну роль у формуванні культури дотримання вимог, ідентифікації комплаєнс-ризиків і підтримці управлінських рішень. Водночас саме за цих умов загострюється проблема чіткого розмежування функцій комплаєнсу та внутрішнього аудиту.

У дослідженні обґрунтовується, що в умовах застосування оновленої моделі трьох ліній захисту ризик підміни функцій є найбільш імовірним. Зокрема, зростає загроза залучення внутрішнього аудиту до виконання методологічних або контрольних завдань другої лінії, що суперечить принципам незалежності, закріпленим у Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту. Це зумовлює необхідність упровадження додаткових методологічних заходів, зокрема чіткого визначення мандатів,

процедур взаємодії та обмежень участі кожної функції в управлінському процесі.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що модель трьох ліній захисту може виступати ефективним інструментом концептуалізації взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу лише за умови її критичного осмислення та адаптації до конкретного організаційного контексту. У межах даного дослідження ця модель використовується як аналітична основа для формування авторського підходу до розмежування контрольних функцій, відповідно до якого внутрішній аудит і комплаєнс розглядаються як взаємодоповнювальні, але функціонально автономні елементи системи корпоративного управління.

При цьому модель трьох ліній захисту інтерпретується не лише як формалізована організаційна схема розподілу контрольних повноважень, а як методологічна конструкція, що відображає внутрішню логіку формування відповідальності, підзвітності та незалежності в системі корпоративного управління. Авторська позиція полягає в тому, що результативність цієї моделі визначається не стільки формальним закріпленням функцій за окремими структурними підрозділами, скільки рівнем зрілості взаємодії між лініями захисту, а також чіткістю меж між управлінськими, контрольними та оціночними функціями.

З огляду на це служба комплаєнсу як елемент другої лінії захисту виконує подвійну функціональну роль. З одного боку, вона забезпечує безперервний моніторинг дотримання зовнішніх регуляторних та внутрішніх нормативних вимог, а з іншого — формує методологічні засади функціонування контрольних процедур, інтегрованих у бізнес-процеси організації. Внутрішній аудит, у свою чергу, розглядається як метасистемна функція, спрямована на незалежну оцінку результативності як комплаєнс-контролю, так і системи управління ризиками загалом, без залучення до її операційного або виконавчого забезпечення.

Таким чином, обґрунтовується підхід, згідно з яким визначальним критерієм розмежування функцій внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу є не предмет контролю, а характер участі в управлінському процесі: комплаєнс виступає активним елементом управлінського циклу, тоді як внутрішній аудит виконує роль незалежного оцінювача цього циклу.

Незважаючи на широке поширення в міжнародній практиці, класична модель трьох ліній захисту має низку обмежень, що потребують критичного осмислення, особливо в контексті нефінансових організацій і публічного сектору. По-перше, модель має нормативно-ідеалізований характер і не завжди враховує інституційні особливості конкретних організацій, зокрема рівень розвитку корпоративної культури, кадровий потенціал і ресурсні обмеження.

По-друге, у практичній діяльності нерідко спостерігається функціональне перевантаження другої лінії захисту, коли на службу комплаєнсу одночасно покладаються завдання моніторингу, методологічного супроводу, навчання персоналу та проведення внутрішніх розслідувань. У таких умовах межа між другою та третьою лініями захисту істотно розмивається, а внутрішній аудит ризикує бути втягнутим в операційну діяльність, що прямо суперечить принципу його незалежності.

По-третє, класична модель недостатньо акцентує роль органів корпоративного управління в забезпеченні ефективної взаємодії між лініями захисту. Формальна наявність наглядової ради або аудиторського комітету не гарантує належного функціонування моделі без їх активної участі у визначенні політик, затвердженні мандатів контрольних функцій та оцінці результатів їх діяльності.

У зв'язку з цим у дослідженні доводиться, що модель трьох ліній захисту має застосовуватися не як універсальний організаційний шаблон, а як гнучка концептуальна рамка, що потребує адаптації до специфіки конкретного організаційного та інституційного середовища.

Результати проведеного теоретичного аналізу дають підстави стверджувати, що модель трьох ліній захисту може розглядатися як ефективний інструмент концептуалізації взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу лише за умови її критичного переосмислення та адаптації до специфіки конкретного організаційного середовища. У межах даного дослідження зазначена модель використовується не як жорстка організаційна схема, а як аналітична рамка для формування авторського підходу до розмежування контрольних функцій. Відповідно до цього підходу внутрішній аудит і комплаєнс розглядаються як взаємодоповнювальні, але функціонально автономні елементи системи корпоративного управління, що виконують різні за змістом і характером ролі.

Особливого значення в дослідженні набувають питання організаційного та нормативного закріплення функцій внутрішнього аудиту й служби комплаєнсу. Як зазначають українські науковці Т. А. Бутинець і О. І. Дзюблюк, відсутність чітко визначених положень про статус, повноваження та відповідальність відповідних підрозділів призводить до формалізації їх діяльності, зниження практичної цінності контрольних процедур і ослаблення системи корпоративного управління загалом [9, с. 98–102, 11, с. 214–217;]. Нормативна невизначеність створює передумови для дублювання функцій, розмиття зон відповідальності та виникнення конфлікту ролей між внутрішнім аудитом і комплаєнсом.

У публічному секторі проблема функціонального розмежування контрольних підрозділів істотно ускладнюється специфікою бюджетного фінансування, високим рівнем регуляторної зарегульованості та історично сформованою орієнтацією системи контролю на перевірку дотримання процедур, а не досягнення результатів. Л. В. Гуцаленко підкреслює, що за таких умов комплаєнс-функція нерідко зводиться до формального виконання нормативних вимог, тоді як внутрішній аудит втрачає потенціал інструменту стратегічного управління та підвищення ефективності використання публічних ресурсів. Це зумовлює необхідність адаптації міжнародних моделей і стандартів внутрішнього контролю до національних інституційних реалій.

Важливим методологічним аспектом взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу є інформаційна взаємодія та координація планування діяльності. Результати роботи комплаєнс-підрозділів можуть і повинні використовуватися внутрішнім аудитом як одне з джерел інформації для ідентифікації зон підвищеного ризику та формування ризик-орієнтованих планів перевірок. Водночас така взаємодія не повинна підміняти власну професійну оцінку ризиків внутрішнім аудитом, що чітко наголошується у рекомендаціях Інституту внутрішніх аудиторів та концептуальних документах COSO.

Отже, узагальнення результатів дослідження свідчить, що внутрішній аудит і служба комплаєнсу мають різну функціональну природу, відмінні часові горизонти діяльності та різні методологічні підходи, однак об'єднані спільною метою — забезпечення ефективного, прозорого та відповідального управління організацією. Чітке роз-

межування їх функцій, закріплене на нормативному, організаційному та методологічному рівнях, у поєднанні з налагодженими механізмами координації та обміну інформацією, є необхідною умовою формування зрілої системи корпоративного управління, здатної відповідати сучасним економічним і регуляторним викликам.

Висновки

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано, що модель трьох ліній захисту доцільно інтерпретувати не як формалізовану організаційну конструкцію, а як концептуальну методологічну основу побудови системи корпоративного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити системне та логічно узгоджене розмежування управлінських, контрольних і оціночних функцій, мінімізувати дублювання повноважень та підвищити прозорість механізмів управління ризиками й внутрішнього контролю.

У ході дослідження встановлено, що результативність застосування моделі трьох ліній захисту значною мірою визначається рівнем зрілості взаємодії між її складовими. Ключовими чинниками ефективності є чітке визначення ролей і зон відповідальності кожної лінії захисту, дотримання принципу організаційної та функціональної незалежності внутрішнього аудиту, а також інтеграція служби комплаєнсу в управлінський цикл з одночасним збереженням її контрольної функції. Недостатня узгодженість між зазначеними елементами призводить до фрагментарності контролю, зниження якості управлінських рішень і зростання ризиків невідповідності регуляторним вимогам.

Критичний аналіз класичної моделі трьох ліній захисту з урахуванням положень оновленої концепції (Three Lines Model) довів обмеженість універсального підходу до її впровадження. Обґрунтовано, що ефективне функціонування моделі можливе лише за умови її адаптації до специфіки організаційного середовища, зокрема галузевих особливостей, масштабу діяльності, структури власності, рівня регуляторного навантаження та зрілості корпоративної культури. Це зумовлює необхідність відходу від формального копіювання моделей та переходу до їх осмисленого методологічного застосування.

На підставі отриманих результатів сформовано методологічне підґрунтя для розроблення авторського підходу до розмежування функцій вну-

трішнього аудиту та служби комплаєнсу в системі корпоративного управління. Запропонований підхід передбачає поєднання незалежної оціночної ролі внутрішнього аудиту з превентивною та консультативною функцією комплаєнсу, що сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, зміцненню системи внутрішнього контролю та зростанню ефективності управління ризиками. Практична реалізація таких підходів створює передумови для підвищення стійкості організацій, зміцнення довіри заінтересованих сторін та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Institute of Internal Auditors. The Three Lines Model. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2020. 8 p.
2. Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2017. 35 p.
3. Pickett K. H. The Internal Auditing Handbook. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 1080 p.
4. Redding K., Anderson U., Bailey A. Internal Auditing: Assurance and Consulting Services. 3rd ed. Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation, 2012. 736 p.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the Compliance Function in Banks. Basel: Bank for International Settlements, 2005. 28 p.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York: COSO, 2017. 150 p.
7. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 4th ed. London: Kogan Page, 2018. 536 p.
8. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 504 p.
9. Бутинець Т. А. Внутрішній аудит: теорія, методологія, організація : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2014. 368 с.
10. Гуцаленко Л. В. Державний фінансовий контроль у публічному секторі: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 292 с.
11. Дзюблюк О. І. Корпоративне управління та внутрішній контроль у фінансових установах : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 412 с.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 66 p.

References:

1. Institute of Internal Auditors. The Three Lines Model. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2020. 8 p.
2. Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2017. 35 p.
3. Pickett, K. H. The Internal Auditing Handbook. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 1080 p.
4. Redding, K., Anderson, U., Bailey, A. Internal Auditing: Assurance and Consulting Services. 3rd ed. Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation, 2012. 736 p.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the Compliance Function in Banks. Basel: Bank for International Settlements, 2005. 28 p.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York: COSO, 2017. 150 p.
7. Hopkin, P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 4th ed. London: Kogan Page, 2018. 536 p.
8. Tricker, B. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 504 p.
9. Butynets, T. A. Internal Audit: Theory, Methodology, and Organization. Monograph. Zhytomyr: Zhytomyr State Technological University, 2014. 368 p.
10. Hutsalenko, L. V. Public Financial Control in the Public Sector: Theory and Practice. Monograph. Kyiv: Kyiv National Economic University, 2018. 292 p.
11. Dziubliuk, O. I. Corporate Governance and Internal Control in Financial Institutions. Monograph. Ternopil: Ekonomichna Dumka, 2016. 412 p.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 66 p.

Дані про автора

Кудренко Наталія Володимирівна,

к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0091-8156>

Data about the author

Nataliia Kudrenko,

PhD in Economics, Associate Professor Department of Accounting and Auditing National University of Food Technologies

Надходження статті до редакції 04.12.2025

Прийнято до друку 14.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Економічні аспекти реконструкції пошкоджених громадських будівель: наукові погляди та реальні кейси

Предметом дослідження є економічні аспекти реконструкції пошкоджених громадських будівель у контексті оцінки вартості відновлення, вибору оптимальних моделей фінансування та аналізу економічної доцільності проведення реконструкційних заходів. Особлива увага приділяється процесам визначення обсягу пошкоджень, планування реконструкційних робіт, формування бюджетів, вибору джерел інвестицій та оцінювання довгострокових соціально-економічних вигід. Предмет охоплює також застосування теорії життєвого циклу будівлі, що дозволяє прогнозувати майбутні витрати на експлуатацію та технічне обслуговування відновлених об'єктів, а також методи підвищення енергоефективності, що зменшують фінансове навантаження у довгостроковій перспективі.

В межах дослідження аналізуються сучасні інструменти реконструкції, включаючи публічно-приватне партнерство, цільові програми державної підтримки, податкові стимули та грантове фінансування. Досліджуються особливості залучення приватного капіталу, ризику, пов'язані з непередбачуваними обставинами, змінами ринку чи законодавства, а також механізми управління такими ризиками. Предмет дослідження охоплює і соціальні аспекти реконструкції — відновлення значущих культурних, адміністративних та інфраструктурних об'єктів, що мають суттєвий вплив на розвиток територіальних громад та регіонів.

Метою статті є комплексне дослідження економічних аспектів реконструкції пошкоджених громадських будівель з позиції оцінювання вартості відновлення, визначення економічної доцільності реконструкційних заходів та обґрунтування ефективних моделей фінансування. Стаття спрямована на узагальнення наукових підходів до оцінки життєвого циклу відновлених об'єктів, формування критеріїв аналізу витрат та вигід, а також ідентифікацію тих факторів, що визначають економічну результативність проєктів. Метою також є визначення ролі енергоефективних заходів, інноваційних технологій та публічно-приватних партнерств у підвищенні результативності реконструкції. Робота має на меті сформулювати наукову та практичну базу, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах відновлення пошкоджених будівель та обмежених фінансових ресурсів.

Методологія проведення роботи ґрунтується на комплексному підході до економічного аналізу реконструкції пошкоджених громадських будівель. Першим етапом методології є структуризація процесу реконструкції за ключовими стадіями: оцінка пошкоджень, розробка проєкту відновлення, формування бюджету реконструкції, виконання будівельно-ремонтних робіт та введення об'єкта в експлуатацію.

Другим етапом є застосування методів оцінки життєвого циклу (LCC), які дають змогу врахувати сукупні витрати на реконструкцію, експлуатацію та обслуговування будівлі в довгостроковій перспективі. В рамках цього підходу визначаються ключові індикатори: капітальні витрати, витрати на енергоресурси, витрати на утримання та операційні вигоди, пов'язані зі зниженням витрат після модернізації.

Третім методичним напрямом є аналіз моделей фінансування реконструкційних проєктів, включаючи публічно-приватне партнерство, державні субсидії, грантову підтримку, інвестиційні програми, пільгові кредити та спеціальні фонди розвитку. Проводиться оцінка ризиків, зокрема технічних, фінансових, регуляторних та ринкових, а також моделюються сценарії їх впливу на загальну економічну ефективність реконструкції.

Четвертий етап передбачає застосування матричних моделей ефективності, які враховують співвідношення витрат і вигід, рівень соціальної значущості об'єкта, можливості енергоефективних покращень, а також потенціал для інтеграції відновлювальних джерел енергії. Узагальнення цих даних дозволяє сформулювати підхід до визначення доцільності реконструкції, орієнтований на мінімізацію витрат та максимізацію соціально-економічного ефекту.

Результати роботи. Результати проведеного дослідження дозволили виокремити ключові економічні параметри, що визначають доцільність реконструкції пошкоджених громадських будівель.

Встановлено, що основними чинниками, які формують економічну ефективність проектів, є обсяг капітальних витрат, ступінь пошкодження будівлі, потенційна економія на енергоресурсах, операційних витратах та рівень соціальних вигід. На основі систематизації матеріалу сформовано модель оцінки, що включає аналіз витрат на відновлення, прогноз можливих вигід та визначення строків окупності.

Дослідження показало, що реконструкція є більш доцільною в тих випадках, коли модернізація будівлі забезпечує суттєве зниження витрат на утримання, покращення умов експлуатації та підвищення енергоефективності. Важливим результатом є також визначення ролі публічно–приватного партнерства, яке дозволяє залучити додаткові фінансові ресурси та зменшити навантаження на державний бюджет, що особливо актуально в умовах масштабних потреб у відновленні.

Проведений аналіз реальних кейсів засвідчив, що економічні вигоди від реконструкції охоплюють не лише фінансові аспекти, але й суттєвий соціальний ефект — створення робочих місць, відновлення культурних та адміністративних функцій, покращення доступності соціальних послуг. Результати дослідження підтверджують, що комплексний економіко–аналітичний підхід забезпечує можливість більш точного прогнозування ефективності проекту й формування оптимальних стратегій його реалізації.

Висновки. В межах проведеного дослідження встановлено, що реконструкція пошкоджених громадських будівель є комплексним процесом, який вимагає поєднання технічного аналізу та економічного обґрунтування. Економічна ефективність реконструкції визначається не лише обсягом капітальних витрат, а й можливістю забезпечення довгострокових вигід, зокрема зменшення витрат на експлуатацію, підвищення енергоефективності, відновлення соціальних функцій та стимулювання місцевого економічного розвитку.

Узагальнення наукових підходів показало, що ключову роль у процесі реконструкції відіграє оцінка життєвого циклу будівлі, яка дозволяє врахувати не лише початкові витрати на відновлення, але й витрати на обслуговування та оновлення інфраструктури впродовж тривалого часу. Важливим елементом є використання інноваційних технологій та енергозберігаючих рішень, які здатні забезпечити значну економію у довгостроковому періоді.

Особливе значення має правильний вибір моделей фінансування. Публічно–приватне партнерство, грантові програми, державні субсидії та інвестиційні проекти дозволяють оптимізувати структуру витрат і залучити додаткові ресурси. Такий підхід сприяє підвищенню інвестиційної привабливості проектів та забезпечує їхню реалізацію навіть в умовах обмеженого державного фінансування.

Водночас реконструкція має важливий соціальний ефект: відновлення культурної, адміністративної, освітньої та інфраструктурної функцій будівель позитивно впливає на розвиток громад. Відновлені будівлі виконують роль центрів суспільної активності, сприяють підвищенню якості життя населення та створюють нові робочі місця.

Ключові слова: реконструкція, громадські будівлі, економічна ефективність, життєвий цикл, енергоефективність, публічно–приватне партнерство, витрати на відновлення, соціальні вигоди, фінансові моделі.

TIMUR KUZMIN

Economic aspects of reconstructing damaged public buildings: scientific approaches and real cases

The subject of the study is the economic aspects of reconstructing damaged public buildings in the context of assessing restoration costs, selecting optimal financing models, and analysing the economic feasibility of reconstruction measures. Special attention is given to determining the extent of damage, planning reconstruction works, forming project budgets, selecting investment sources, and evaluating long-term socio-economic benefits. The subject also includes the application of the building life-cycle theory, which makes it possible to forecast future operation and maintenance costs of restored facilities, as well as the study of methods for improving energy efficiency, which reduce financial burdens in the long run.

The research analyses modern reconstruction instruments, including public–private partnerships,

targeted government support programmes, tax incentives and grant financing. The features of attracting private capital are examined, alongside risks associated with unforeseen circumstances, market changes, or legislative amendments, as well as mechanisms for managing such risks. The subject also covers social aspects of reconstruction — the restoration of significant cultural, administrative and infrastructural facilities that have a substantial impact on the development of local communities and regions.

The purpose of the article is to conduct a comprehensive examination of the economic aspects of reconstructing damaged public buildings in terms of assessing restoration costs, determining the economic rationality of reconstruction measures, and substantiating effective financing models. The article seeks to summarise scientific approaches to evaluating the life cycle of restored buildings, develop criteria for analysing costs and benefits, and identify the factors that determine the economic performance of reconstruction projects. Another objective is to define the role of energy-efficiency measures, innovative technologies and public-private partnerships in enhancing reconstruction effectiveness. The work aims to create a scientific and practical foundation for informed decision-making under conditions of damaged-building recovery and limited financial resources.

The research methodology is based on a comprehensive approach to economic analysis of reconstruction of damaged public buildings. The first stage involves structuring the reconstruction process into key phases: damage assessment, development of a restoration design, formation of the reconstruction budget, implementation of construction and repair works, and commissioning of the building.

The second stage consists of applying life-cycle costing (LCC) methods that make it possible to consider total long-term costs for reconstruction, operation and maintenance. Within this approach, key indicators are identified: capital expenditures, energy-resource costs, maintenance expenditures, and operational benefits associated with reduced costs after modernisation.

The third methodological direction is an analysis of financing models for reconstruction projects, including public-private partnerships, state subsidies, grant support, investment programmes, preferential loans and special development funds. Risk assessment is carried out, including technical, financial, regulatory and market risks, and scenarios of their influence on the overall economic effectiveness of reconstruction are modelled.

The fourth stage involves applying matrix-based efficiency models that consider the ratio of costs and benefits, the social significance of the facility, opportunities for energy-efficient improvements and the potential integration of renewable energy sources. Synthesising these data enables a feasibility-assessment approach oriented toward minimising costs and maximising socio-economic impact.

Results of the study. *The results made it possible to identify the key economic parameters that determine the feasibility of reconstructing damaged public buildings. It has been established that the main factors shaping project effectiveness are capital expenditure levels, the degree of building damage, potential savings on energy resources and operational costs, and the scale of social benefits. Based on the systematisation of material, a reconstruction evaluation model was developed, covering restoration costs, expected benefits and payback-period estimation.*

The study showed that reconstruction is more feasible when modernisation leads to a significant reduction in maintenance costs, improvement of operating conditions and an increase in energy efficiency. An important result is the identification of the role of public-private partnerships, which enable additional financial resources to be attracted and reduce the burden on the state budget, particularly relevant given the large-scale rebuilding needs.

An analysis of real cases showed that economic benefits include not only financial gains but also significant social effects — job creation, restoration of cultural and administrative functions, and improved accessibility of public services. The findings confirm that a comprehensive economic-analytical approach provides more accurate forecasting of project effectiveness and enables optimal strategy formation.

Conclusions. *The study established that reconstruction of damaged public buildings is a complex process requiring the integration of technical analysis and economic justification. The economic effectiveness of reconstruction is determined not only by capital expenditures but also by the ability to*

ensure long-term benefits, including reduced operating costs, increased energy efficiency, restoration of social functions and stimulation of local economic development.

Generalisation of scientific approaches shows that a key role in reconstruction is played by life-cycle assessment, which accounts for not only the initial restoration costs but also long-term maintenance and infrastructure renewal. An important element is the use of innovative technologies and energy-saving solutions capable of ensuring substantial long-term savings.

The correct choice of financing models holds particular significance. Public-private partnerships, grant programmes, state subsidies and investment schemes help to optimise expenditure structures and attract additional resources. This approach enhances the investment attractiveness of projects and ensures their implementation even under conditions of limited state funding.

At the same time, reconstruction has an important social effect: the restoration of cultural, administrative, educational and infrastructural functions of buildings positively influences community development. Restored facilities serve as centres of public activity, improve quality of life and create new jobs.

Keywords: *reconstruction, public buildings, economic efficiency, life cycle, energy efficiency, public-private partnership, restoration costs, social benefits, financial models.*

Постановка проблеми. Реконструкція пошкоджених громадських будівель є одним із ключових напрямів сучасної відбудови та відновлення інфраструктури, що постраждала внаслідок руйнівних впливів. Проблема полягає у необхідності поєднання технічних, економічних та управлінських рішень у єдину систему, що здатна забезпечити обґрунтованість реконструкційних заходів, мінімізацію витрат та досягнення довгострокових вигід. У контексті обмежених фінансових ресурсів та невизначеності ринкового середовища особливої актуальності набуває питання визначення економічної ефективності реконструкції, яка має враховувати ступінь пошкодження, рівень конструктивного зносу, прогнозовані експлуатаційні витрати, потенціал енергоефективності та соціальну значущість будівлі.

Додатковою складністю є розбіжність між початковими оцінками вартості відновлення та фактичними витратами, що можуть зростати через приховані пошкодження, технічні ризики, зміни нормативного середовища чи коливання цін на матеріали. Наявні підходи часто зосереджуються лише на прямих фінансових показниках, не враховуючи повного життєвого циклу відновленого об'єкта, соціальних вигід, а також можливостей застосування сучасних моделей фінансування.

Проблема також включає питання ефективного залучення приватного капіталу, оскільки традиційні методи фінансування не завжди забезпечують необхідний обсяг інвестицій. Публічно-приватне партнерство, грантові механізми, державні субсидії та спеціальні інвестиційні інструменти потребують науково обґрунтованої

оцінки з точки зору їх придатності для проєктів реконструкції. Отже, постає завдання сформувати комплексну систему аналізу, здатну визначати економічну доцільність реконструкції, оптимізувати структуру витрат і підвищувати соціально-економічну ефективність відновлення пошкоджених громадських будівель.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Аналіз матеріалів, що стосуються економічних аспектів реконструкції пошкоджених будівель, свідчить про значну увагу науковців до питання визначення оптимальних параметрів реконструкції, вибору фінансових моделей та оцінювання економічного ефекту з урахуванням технічного стану об'єкта. У дослідженнях підкреслюється, що реконструкція є процесом, який охоплює весь життєвий цикл будівлі — від моменту оцінки пошкоджень до експлуатаційної фази модернізованого об'єкта. Значна частина публікацій присвячена моделюванню капітальних витрат, прогнозуванню експлуатаційних вигід, визначенню строку окупності та оцінці ризиків, пов'язаних із технічними і фінансовими невизначеностями.

Поширеною є думка, що оцінювання реконструкції має бути пов'язане з поняттям довгострокової економічної стійкості. Тому використовуються методи аналізу життєвого циклу (LCC), що дозволяють поєднати початкові інвестиції з витратами на експлуатацію та технічне обслуговування. У роботах також приділяється увага енергоефективності як одному з ключових факторів, що впливають на економічну доцільність відновлення. Інноваційні технології дозволяють знизити майбутні витрати, тому оцінюван-

ня енергетичних сценаріїв реконструкції займає помітне місце в сучасних підходах.

Окремим напрямом досліджень є фінансові моделі реконструкції. Публічно–приватне партнерство, механізми державної підтримки, гранти, спеціальні інвестиційні програми розглядаються як інструменти, здатні компенсувати нестачу ресурсів та забезпечити збалансоване фінансування проєктів. Науковці аналізують можливості комбінування різних фінансових джерел з метою зниження ризиків та підвищення інвестиційної привабливості реконструкційних проєктів. У працях приділяється значна увага питанням ризик-менеджменту. Технічні ризики, ризики вартості, регуляторні зміни та ринкова нестабільність оцінюються через моделювання сценаріїв, що дозволяє визначати стійкість проєкту до негативних впливів. Узагальнення наявних досліджень свідчить, що найефективнішими є ті підходи, які поєднують економічні, технічні та соціальні аспекти в єдину систему оцінювання, орієнтовану не ли-

ше на фінансову результативність, а й на комплексний вплив реконструйованої будівлі на розвиток територіальної громади.

Виклад основного матеріалу. Реконструкція пошкоджених громадських будівель є складним і багатогранним процесом, що включає не тільки технічні й архітектурні питання, а й економічні. Пошкодження таких об'єктів, зокрема внаслідок стихійних лих, техногенних катастроф чи військових дій, зазвичай ставить перед будівельними компаніями низку викликів, пов'язаних з необхідністю оцінки вартості відновлення, розробки ефективних фінансових моделей і залучення інвестицій.

Економічні аспекти реконструкції передбачають не лише відновлення фізичних об'єктів, але й відновлення соціальної функції будівлі. Як правило, реконструкція громадських будівель вимагає значних фінансових ресурсів, а ефективність витрат на неї часто стає предметом численних досліджень та наукових робіт. Одним з основних аспектів є визначення економічної доцільності реконструк-



Рисунок 1. Економічні аспекти реконструкції пошкоджених громадських будівель

Джерело: розроблено автором на основі [1]

ції, що включає аналіз вартості відновлення, термінів окупності інвестицій, а також потенційної економії на енергозбереженні в майбутньому.

Наукові погляди на економічні аспекти реконструкції пошкоджених будівель можна розглядати через призму теорії життєвого циклу будівлі. Цей підхід враховує не тільки початкові витрати на відновлення, але й експлуатаційні витрати, що включають енергоефективність, обслуговування, а також витрати на утримання будівлі протягом її життєвого циклу [1]. Важливим аспектом є застосування методів оцінки життєвого циклу (LCC), які дозволяють визначити, чи буде реконструкція вигідною в довгостроковій перспективі.

Рисунок 1 показує основні етапи процесу реконструкції пошкоджених громадських будівель, а також економічні фактори, які повинні бути враховані на кожному етапі.

Після здійснення основних етапів реконструкції важливо здійснити економічний моніторинг для оцінки результатів та забезпечення стабільності в майбутньому. Це включає в себе не лише короткострокову оцінку витрат на відновлення, а й довгострокові економічні наслідки для громади, держави та приватного сектору. Важливими складовими є підвищення ефективності будівель, що включає поліпшення енергоефективності, зниження витрат на обслуговування та забезпечення високої функціональності.

З точки зору державної політики, реконструкція пошкоджених громадських будівель може бути підтримана через фінансові субсидії або інші форми державного фінансування [2]. Проте важливо, щоб такі програми були чітко спрямовані на досягнення конкретних економічних і соціальних результатів. Наприклад, інвестиції в енергоефективність можуть знизити витрати на енергоресурси в майбутньому, що є важливим фактором у загальному фінансовому обґрунтуванні проектів.

Враховуючи високі витрати на реконструкцію та значний ризик, пов'язаний із непередбачуваними обставинами (наприклад, зміни в законодавстві, економічні кризи, соціальні фактори), ризик-менеджмент є невід'ємною частиною процесу. Правильна оцінка ризиків і створення резервного фінансування на випадок непередбачених витрат дозволяють мінімізувати можливі збитки і забезпечити стабільність реалізації проектів.

Однак також варто зазначити, що реконструкція громадських будівель — це не лише фінансо-

вий процес, але й соціальний фактор. Культурні, освітні, адміністративні будівлі виконують важливу роль у розвитку суспільства, забезпечуючи доступ до послуг, освіти та культурних ресурсів. Тому економічна вигода від реконструкції включає не лише матеріальні аспекти, а й соціальне збагачення для місцевих громад.

Приватні інвестори також можуть зіграти важливу роль у фінансуванні таких проектів. Наприклад, у випадку відновлення історичних будівель, це може бути вигідно як з точки зору соціальної відповідальності, так і через потенційні податкові пільги або інші фінансові стимули від урядів для збереження культурної спадщини. Крім того, використання публічно-приватних партнерств може забезпечити додаткові ресурси для реалізації таких масштабних проектів. Реконструкція пошкоджених громадських будівель є багатогранним процесом, який включає економічні, соціальні та технічні аспекти [3]. Важливими елементами цього процесу є аналіз витрат, оцінка життєвого циклу будівлі, впровадження інноваційних технологій для покращення енергоефективності, а також залучення різних джерел фінансування. Урахування всіх цих факторів дозволяє забезпечити успішне завершення проектів реконструкції з максимальним економічним і соціальним ефектом.

Для ефективного виконання таких проектів не обійдінна міжнародна співпраця та впровадження сучасних методів проектного управління, що дозволяє управляти ризиками та оптимізувати витрати на всіх етапах реконструкції. Розробка та впровадження таких проектів має стати пріоритетом для урядів і приватних інвесторів, адже вони не лише зберігають історичну та культурну спадщину, але й значно покращують інфраструктуру та життя громад.

Реконструкція пошкоджених громадських будівель — це процес відновлення та модернізації будівель, які зазнали пошкоджень внаслідок різних факторів, таких як війна, стихійні лиха, техногенні катастрофи чи природні процеси [4]. Метою реконструкції є не тільки відновлення функціональності будівлі, але й вдосконалення її архітектурних, технічних та енергетичних характеристик, що дозволяє забезпечити ефективне використання на довгий час.

З точки зору архітектури та урбаністики, реконструкція включає в себе цілий комплекс робіт —

Таблиця 1. Основні етапи реконструкції пошкоджених громадських будівель

Етап реконструкції	Опис робіт	Мета
Оцінка пошкоджень	Визначення ступеня пошкоджень будівлі та її компонентів	Оцінка необхідних заходів для відновлення
Розробка проекту реконструкції	Створення плану відновлення, визначення бюджету	Підготовка до виконання робіт, визначення вартості
Зміцнення основ та фундаменту	Відновлення стабільності основи будівлі та її фундаменту	Забезпечення довготривалої стабільності будівлі
Реставрація фасадів та внутрішніх приміщень	Відновлення архітектурних елементів, покращення інтер'єрів	Повернення естетичних та функціональних характеристик
Модернізація інфраструктури	Оновлення систем комунікацій, включаючи водопостачання, каналізацію, опалення	Підвищення комфорту та енергоефективності
Заключний етап та здача в експлуатацію	Останні перевірки, тестування інфраструктури, приймання робіт	Перевірка виконання та пуск в експлуатацію

Джерело: розроблено автором на основі [4]

від зміцнення фундаменту до реставрації фасадів та внутрішніх приміщень. Вона може також передбачати оновлення інфраструктури будівлі, таких як системи водопостачання, опалення, вентиляції, а також покращення енергоефективності. Важливим аспектом є збереження історичних або культурних елементів будівлі, що можуть мати велике значення для суспільства або регіону.

Для будівельних компаній та інвесторів процес реконструкції пошкоджених громадських будівель є складним і багатогранним, оскільки включає не тільки технічні роботи, але й економічне планування, пошук фінансування та аналіз витрат. Важливим є також забезпечення соціальної вигоди для громадян, оскільки такі об'єкти часто виконують важливу роль в інфраструктурі міст, забезпечуючи доступ до культурних, освітніх або адміністративних послуг.

Реконструкція пошкоджених громадських будівель є складним, але необхідним процесом для відновлення функціональності об'єктів, збереження культурної спадщини та забезпечення зростаючих потреб громадян. Вона потребує скоординованого підходу, залучення різних ресурсів та ефективного управління проектами для досягнення успішного результату. Таблиця 1 демонструє основні етапи реконструкції пошкоджених громадських будівель, а також описує роботи, які виконуються на кожному етапі, та мету цих робіт.

Реконструкція пошкоджених громадських будівель не тільки відновлює їхню фізичну цілісність, але й вимагає ретельного аналізу економічних і соціальних наслідків. Одним із важливих аспектів є оцінка витрат на реконструкцію. Для цього використовуються методи оцінки життєвого циклу

будівлі, які допомагають прогнозувати витрати на її експлуатацію і обслуговування в майбутньому. Включення елементів енергоефективності під час реконструкції може призвести до значних заощаджень на комунальних послугах і покращення економічних показників у довгостроковій перспективі.

Використання сучасних технологій для покращення енергоефективності та екологічних стандартів в процесі реконструкції стає важливим економічним фактором. Наприклад, утеплення фасадів, встановлення енергозберігаючих вікон і використання відновлювальних джерел енергії дозволяють значно знизити витрати на опалення та кондиціювання повітря в будівлях. Такі інновації сприяють не лише економії, але й зменшенню викидів вуглецю, що відповідає сучасним екологічним стандартам і вимогам.

Соціальна вигода від реконструкції громадських будівель є не менш важливою. Відновлення культурних, освітніх або адміністративних об'єктів має велике значення для розвитку місцевої громади. Це не лише підвищує рівень доступу до послуг для громадян, а й створює робочі місця на період реконструкції. Більше того, реконструйовані будівлі часто стають важливими центрами для культурних та освітніх ініціатив, що позитивно впливає на соціальний клімат у регіоні.

Важливим аспектом є також підтримка фінансування таких проектів. Оскільки реконструкція зазвичай потребує значних капіталовкладень, одним з найбільш актуальних є пошук джерел фінансування, включаючи державні субсидії, гранти, публічно-приватні партнерства (PPP), а також залучення інвесторів. Для залучення інвестицій важливо чітко оцінити ризики та пере-

ваги проекту, включаючи короткострокову та довгострокову економічну вигоду [5]. При цьому можуть бути враховані також можливості фінансування через пільгові кредити або спеціальні програми для відновлення культурних пам'яток.

Моніторинг та управління проектом є ще однією важливою частиною реконструкції. Своєчасне виконання робіт, контроль витрат і забезпечення якості будівельних робіт дозволяють уникнути неочікуваних додаткових витрат. Використання сучасних інструментів управління проектами, таких як програмне забезпечення для планування ресурсів (ERP-системи), дозволяє ефективно координувати всі етапи реконструкції, від початкового етапу до завершення.

Успіх реконструкції залежить від точного планування витрат, аналізу економічних наслідків, використання інноваційних технологій і стратегій фінансування. Правильне поєднання цих аспектів дозволяє не лише відновити будівлю, а й підвищити її ефективність, знизити експлуатаційні витрати та внести вклад у соціальне та економічне розвиток регіону. Реконструкція також може стати важливим елементом стратегії сталого розвитку, оскільки збереження та оновлення будівель з урахуванням сучасних стандартів енергоефективності та екологічних вимог допомагає зберегти ресурси та знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Водночас, це є стимулом для економічного зростання і покращення життєвих умов для громадян.

Реконструкція пошкоджених громадських будівель включає не тільки технічні та архітектурні роботи, але й аналіз економічної доцільності віднов-

лення. Цей процес вимагає значних фінансових ресурсів, і кожен етап реконструкції має прямий вплив на економіку місцевої громади, державний бюджет та ринок будівельних послуг. Тому важливо правильно оцінити економічні аспекти реконструкції, зокрема витрати на відновлення, ефективність використання ресурсів, соціальні вигоди та довгострокові економічні наслідки.

У різні історичні періоди концепція економічної ефективності реконструкції громадських будівель змінювалася залежно від соціально-економічних умов та розвитку теорії управління. На початку XX століття економічні аспекти реконструкції більше орієнтувалися на відновлення базової інфраструктури та функціональності будівлі. Підхід був здебільшого прагматичним, без глибокого акценту на майбутній економічний ефект, оскільки більшість реконструкцій виконувалися в умовах постійних криз або після стихійних лих, де ключовим фактором була швидкість відновлення [6].

Однак у другій половині XX століття, з розвитком теорії життєвого циклу будівлі та сталого розвитку, економічні аспекти реконструкції почали трактуватися більш комплексно. Тепер стало важливим не лише відновлення інфраструктури, а й оцінка витрат на енергоефективність, екологічні переваги та довгострокову експлуатацію будівель. Економічні моделі реконструкції почали враховувати потенційну економію енергоресурсів, зниження витрат на обслуговування та покращення умов для мешканців та користувачів будівель [7].

Рисунок 2 показує ключові етапи економічної оцінки при реконструкції пошкоджених громадських будівель та відповідні вигоди для різних сторін.



Рисунок 2. Економічні аспекти реконструкції пошкоджених громадських будівель

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Таблиця 2. Погляди на економічні аспекти реконструкції пошкоджених громадських будівель

Підхід/Теорія	Опис трактування економічних аспектів	Період
Сталий розвиток	Оцінка довгострокових вигод від збереження ресурсів та підвищення енергоефективності	Сучасний період
Публічно–приватні партнерства	Залучення приватного капіталу для фінансування реконструкцій, зниження навантаження на державу	2000–ті роки
Економія енергоресурсів	Оцінка потенційної економії від впровадження енергоефективних технологій	2000–ті роки
Оцінка життєвого циклу	Оцінка витрат на всю експлуатацію будівлі, включаючи обслуговування та енергію	2000–ті роки

Джерело: розроблено автором на основі [7, 8, 9]

Протягом останніх десятиліть, особливо з 2000–х років, погляди на економічні аспекти реконструкції стали більш інтегрованими, орієнтуючись на сталий розвиток та екологічну ефективність. Економічна доцільність реконструкції почала базуватися на моделюванні не лише витрат на відновлення, але й на довгострокових вигодах для економіки регіону. Окрім технічних характеристик будівлі, важливим стало врахування її потенціалу як частини урбаністичної інфраструктури, що може стимулювати розвиток навколишніх територій. Іншим аспектом є підвищення енергоефективності, що дозволяє знизити витрати на експлуатацію будівлі в майбутньому [8]. Це, в свою чергу, може зменшити фінансове навантаження на бюджетні організації та мешканців.

Водночас, у практичних підходах до реконструкції важливою частиною стала публічно–приватна партнерська (PPP), яка здатна забезпечити фінансування таких проектів. Підтримка держави через програми фінансування, знижки на податки чи пільгові кредити є важливим елементом у виконанні реконструкційних робіт. Публічно–приватні партнерства дозволяють значно знизити навантаження на державний бюджет, залучити приватний капітал та підвищити оперативність у виконанні проектів [9]. Завдяки таким підходам, багато проектів реконструкції отримують додаткові ресурси для успішного завершення, що позитивно впливає на соціальний та економічний розвиток. Таблиця 2 демонструє основні підходи до трактування економічних аспектів реконструкції пошкоджених громадських будівель, а також визначає періоди їх застосування.

Під час реконструкції пошкоджених громадських будівель важливо враховувати не тільки прямі витрати на відновлення, а й потенційні економічні вигоди в майбутньому. Одним із основних аспектів, що часто випускається з уваги, є вплив реконструкції на місцеву економіку. Відновлення

важливих соціальних об'єктів, таких як школи, лікарні, адміністративні будівлі чи культурні центри, може стати потужним стимулом для розвитку інфраструктури в цілому. Це створює робочі місця, підвищує попит на матеріали та послуги, а також сприяє залученню інвестицій в регіон.

Соціальні вигоди від реконструкції також є важливою складовою. Відновлені громадські будівлі зазвичай служать центрами для надання послуг місцевим мешканцям. Це можуть бути культурні або освітні заклади, які знову починають виконувати свою роль у громадському житті. Для прикладу, відновлення театру чи музею може не тільки зберегти культурну спадщину, а й стати осередком для розвитку культурного туризму, що додатково стимулює економічний розвиток.

Для забезпечення фінансової життєздатності проектів реконструкції важливо визначити економічні показники ефективності. Це може включати показники вартості відновлення, що враховують всі етапи проекту, від початкових витрат на оцінку пошкоджень до остаточних витрат на виведення об'єкта в експлуатацію. Аналіз вартості експлуатації після реконструкції дозволяє прогнозувати потенційні заощадження на утриманні будівлі, що є важливим аспектом для обґрунтування економічної доцільності таких проектів.

Окрім того, фінансова прозорість та управлінські механізми відіграють ключову роль у досягненні успішних результатів. Використання сучасних технологій, таких як будівельне інформаційне моделювання (BIM), допомагає знижувати витрати та підвищувати точність планування на всіх етапах реконструкції. Ці технології дозволяють ефективно управляти ресурсами, оптимізувати логістичні процеси та покращити координацію між усіма учасниками проекту, що в результаті призводить до зменшення часу на виконання робіт і зниження витрат.

Ризики та непередбачувані обставини також є частиною економічних аспектів реконструкції. Незважаючи на ретельне планування, деякі ситуації можуть призвести до додаткових витрат або затримок, наприклад, через нові непередбачені пошкодження будівлі, зміни в законодавстві або зміни цін на матеріали. Для того, щоб мінімізувати ці ризики, необхідно створити резервний фонд та розробити стратегію управління ризиками. Це допоможе швидко реагувати на будь-які зміни і забезпечити фінансову стійкість проекту.

Реконструкція громадських будівель вимагає не тільки технічних знань, але й економічного обґрунтування. У науковій літературі існує кілька підходів до оцінки економічної доцільності реконструкції, включаючи аналіз витрат на відновлення, оцінку економічних вигод, а також методи фінансування таких проектів. Одним із основних аспектів є застосування теорії життєвого циклу будівлі (LCC), яка дозволяє визначити, як витрати на реконструкцію впливають на довгострокову експлуатацію об'єкта, враховуючи енергетичні витрати, витрати на обслуговування і підтримку інфраструктури будівлі [10].

Крім того, значне значення в сучасних економічних підходах має оцінка соціальних вигод від реконструкції, таких як покращення якості життя населення, підвищення рівня доступу до публічних послуг і створення нових робочих місць. Однак, на практиці, реконструкція зазвичай зосереджена на матеріальних витратах, що включають витрати на ремонт, оновлення інфраструктури та використання нових матеріалів, які знижують ви-

трати на енергозабезпечення та обслуговування будівлі в майбутньому.

Існують кілька економічних підходів, які визначають основні етапи і стратегії реконструкції. До основних підходів можна віднести:

Підхід оцінки життєвого циклу будівлі (LCC). Цей підхід включає в себе довгострокову оцінку вартості відновлення будівлі, з урахуванням майбутніх витрат на її експлуатацію, утримання та оновлення. Оцінка життєвого циклу дає можливість визначити економічну доцільність реконструкції, зокрема за допомогою енергоефективних технологій, які дозволяють знизити витрати на утримання будівлі [11].

Моделі фінансування через публічно-приватне партнерство (PPP). Вони дозволяють залучити приватні інвестиції для реконструкції громадських будівель, що знижує навантаження на державний бюджет, при цьому забезпечуючи швидкість реалізації проектів. Залучення приватного капіталу дозволяє оптимізувати фінансування і управляти проектом з максимальною ефективністю [12].

Моделі енергоефективності. Ці моделі орієнтовані на те, щоб максимізувати економію енергоресурсів у процесі реконструкції. Вони включають в себе оцінку вигоди від впровадження енергозберігаючих технологій і застосування відновлювальних джерел енергії, що дозволяє значно знизити витрати на утримання будівлі в майбутньому [13].

У процесі реконструкції пошкоджених громадських будівель важливо враховувати кілька етапів економічної оцінки, від аналізу витрат на відновлення до оцінки соціальних вигод та довгострокових результатів для громади [14]. Рисунок 3, що

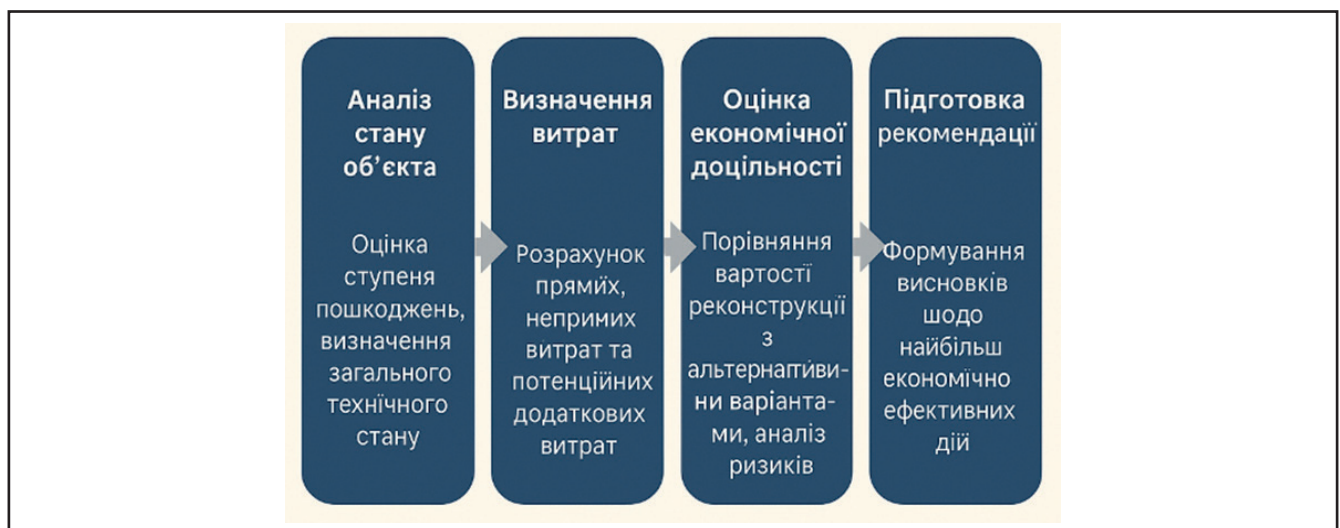


Рисунок 3. Етапи економічної оцінки реконструкції пошкоджених громадських будівель

Джерело: розроблено автором на основі [14]

представлений нижче, ілюструє основні етапи цього процесу, зокрема визначення вартості реконструкції, оцінку вигод і використання публічно-приватного партнерства, а також енергоефективних технологій для зниження витрат у майбутньому.

Економічні підходи до реконструкції можуть змінюватися в залежності від типу будівлі, її значення для громади та специфіки пошкоджень. Наприклад, реконструкція історичних будівель потребує не лише відновлення фізичної інфраструктури, але й збереження архітектурної спадщини, що вимагає додаткових витрат і використання спеціалізованих матеріалів. У таких випадках, крім економічної доцільності, важливим є також соціальний аспект, оскільки збереження культурних пам'яток має важливе значення для національної ідентичності та туризму.

Для нових будівель або комерційних об'єктів економічна оцінка реконструкції зосереджена на скороченні витрат на енергоефективність, поліпшенні умов для орендарів та підвищенні їхнього комфорту [15]. Врахування енергозберігаючих технологій та відновлювальних джерел енергії є важливим етапом, оскільки це дозволяє значно знизити майбутні витрати на експлуатацію будівель. Таблиця 3 описує основні підходи до економічної оцінки реконструкції пошкоджених громадських будівель, а також їхні переваги, зокрема в аспектах енергоефективності та фінансування.

Після завершення основних етапів реконструкції, важливо провести моніторинг та оцінку ефективності проведених робіт. Це дозволяє визначити, наскільки реконструйована будівля відповідає економічним та соціальним стандартам. Одним з найбільш ефективних інструментів для оцінки є аналітика витрат на утримання будівлі після реконструкції. Цей аспект має важливе значення для розрахунку довгострокових вигод, оскільки ефективне використання енергоресурсів, зниження витрат на обслуговування та модернізація

інфраструктури можуть значно покращити фінансові результати від використання об'єкта.

Завдяки впровадженню сучасних технологій будівництва і енергоефективних рішень можна значно зменшити експлуатаційні витрати будівлі. Зокрема, інвестиції в теплоізоляційні матеріали, енергоефективні системи опалення та вентиляції можуть призвести до значної економії в довгостроковій перспективі. Застосування таких технологій робить проект більш економічно вигідним як для замовника, так і для держави, оскільки зменшуються державні витрати на енергоносії.

Додатково важливим є планування соціальних вигод від реконструкції. Пошкоджені будівлі часто мають соціальну або культурну цінність, їх відновлення дозволяє забезпечити доступ громадян до важливих послуг. Відновлення бібліотек, музеїв, адміністративних будівель або медичних закладів сприяє покращенню життєвих умов та розвитку місцевої громади. Крім того, відновлені будівлі можуть бути використані для створення нових робочих місць, що стимулює місцеву економіку.

Залучення інвесторів і публічно-приватних партнерств відіграє ключову роль у реалізації проектів реконструкції, особливо в умовах обмеженого державного фінансування. Приватні інвестори можуть забезпечити необхідні кошти на етапі реконструкції, при цьому надання пільг або інші стимули з боку держави можуть знизити фінансовий ризик [16]. Крім того, публічно-приватне партнерство дозволяє ділити відповідальність за проект та покращувати його реалізацію, забезпечуючи оптимальний розподіл витрат і ресурсів.

Важливою складовою успішної реконструкції є також підвищення рівня безпеки будівель. Відновлення будівель не тільки забезпечує фізичну цілісність будівлі, але й відповідає вимогам безпеки для людей, які будуть використовувати ці об'єкти. Встановлення сучасних систем безпеки, модернізація протипожежного обладнання, а та-

Таблиця 3. Основні підходи до економічної оцінки реконструкції пошкоджених громадських будівель

Підхід	Опис	Вигоди і переваги
Оцінка життєвого циклу (LCC)	Аналіз витрат на відновлення, експлуатацію та обслуговування	Зниження витрат на енергоефективність та обслуговування будівлі
Публічно-приватне партнерство	Залучення приватних інвестицій для реалізації проекту	Оптимізація фінансування та швидкість виконання проекту
Енергоефективність	Впровадження енергозберігаючих технологій та використання відновлювальних джерел енергії	Зниження експлуатаційних витрат та забезпечення сталого розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [15]

кож підвищення сейсмостійкості будівель є невід'ємною частиною реконструкційних робіт, які також мають економічне значення.

Економічні аспекти реконструкції пошкоджених громадських будівель є важливим елементом для забезпечення довгострокової ефективності проекту. Врахування витрат на відновлення, оцінка соціальних та економічних вигод, застосування інноваційних технологій та аналіз фінансових моделей дозволяють оптимізувати витрати та забезпечити успішне відновлення пошкоджених об'єктів. Водночас, реконструкція є важливим соціальним процесом, що покращує інфраструктуру, створює нові робочі місця та сприяє розвитку місцевих громад.

Невід'ємною частиною є також управління проектом, що включає в себе не тільки моніторинг і управління витратами, але й постійний контроль якості робіт та своєчасність їх виконання [17]. Враховуючи ці аспекти, реконструкція пошкоджених громадських будівель стає важливим інструментом для розвитку інфраструктури, підвищення економічної стійкості і соціального добробуту.

Висновок

Реконструкція пошкоджених громадських будівель є багатовимірним процесом, економічна ефективність якого залежить від поєднання технічних, фінансових, управлінських та соціальних чинників. Проведене дослідження дозволило визначити, що економічна доцільність реконструкції формується на перетині трьох ключових елементів: рівня капітальних витрат, прогнозованих економічних і соціальних вигід та структури ризиків, що супроводжують реалізацію проекту.

Одним із важливих висновків є те, що реконструкція забезпечує максимальний ефект у тих випадках, коли технічний стан будівлі дозволяє зменшити майбутні витрати на експлуатацію та технічне обслуговування, а модернізаційні заходи створюють додаткові можливості для енергоощадності, функціональної оптимізації та продовження життєвого циклу об'єкта. Відновлені будівлі також сприяють формуванню нових соціальних функцій, що підвищує їхню нерухому та суспільну цінність.

Дослідження засвідчило, що фінансові моделі відіграють вирішальну роль у забезпеченні можливості реалізації проектів реконструкції. Публічно-приватне партнерство дозволяє розподілити фінансове навантаження між державою та

інвесторами, залучити додаткові ресурси та забезпечити гнучкість у реалізації реконструкційних заходів. Грантові програми та державні субсидії дають змогу прискорити реалізацію проектів соціально важливого значення. Водночас слід враховувати ризики, пов'язані з можливими затримками фінансування, змінами законодавства та нестабільністю ринку, оскільки вони здатні істотно впливати на економічний результат.

Іншим важливим висновком є те, що реконструкція має значний мультиплікативний ефект. Вона стимулює розвиток місцевої економіки, сприяє створенню нових робочих місць, оживленню підприємницької активності та підвищенню інвестиційної привабливості територій. Відновлення громадських будівель, що виконують культурну, адміністративну, інфраструктурну чи соціальну функцію, формує базові умови для стабілізації та розвитку громади.

З точки зору економічного аналізу, одним із ключових аспектів є визначення точки економічного балансу реконструкції — моменту, коли довгострокові вигоди компенсують початкові витрати. Визначення цієї точки потребує використання моделей життєвого циклу, аналізу сценаріїв та ризик-орієнтованого підходу, що враховує імовірність виникнення негативних факторів. Саме інтеграція технічних і економічних характеристик дає змогу отримати об'єктивну оцінку доцільності проекту.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що реконструкція пошкоджених громадських будівель є економічно виправданою за умови системного підходу, який охоплює всебічний технічний аналіз, моделювання витрат і вигід, оцінювання ризиків та правильний вибір фінансової стратегії. Такий підхід дозволяє сформувати оптимальні реконструкційні рішення та забезпечити відновлення критично важливих об'єктів у контексті загальнонаціональних потреб розвитку.

Список використаних джерел:

1. Захаров Ю. І., Саньков П. М., Тріфонов І. В., Ткач Н. О., Тьошина Л. О. «Суть та особливості реконструкції житлових будинків різних конструктивних систем». — Наука та інновації, 2019. — Т. 15, № 3. — С. 81–93. — DOI: 10.15407/scin15.03.081
2. Авшенюк Н.М. Тенденції розвитку транснаціональної вищої освіти у другій половині XX – на початку XXI ст.: монографія; за наук. ред. Лещенко М.П. / Наталія Миколаївна Авшенюк. — К.: Інститут обдарованої дитини, 2015 – 610 с.

3. Нагорна О. В., Василенко Ю. В., Рябий Р. А., Мураховський М. В. «Державно-приватне партнерство у відбудові України». – Економіка: актуальні проблеми економіки, 2024. – Вип. 11 (281). – С. 101–108. – DOI: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Olha-Nahorna-Vasylyshen-Yurii-Riabyi-Rostyslav-Murakhovskyi-Maksym-101-108.pdf?utm_source=chatgpt.com

4. Галустян, Ю., Доценко, Н., Єленева, І., Купряшкіна-Мак-Гілл, С. «Державно-приватне партнерство як фінансовий механізм диверсифікації джерел фінансування послуг з профілактики ВІЛ серед уразливих груп населення в Україні». – Київ: МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я», 2015. – 136 с. – Режим доступу: <https://lhsi.org.ua/doc/ДПП%20як%20фінансовий%20механізм%20диверсифікації%20джерел%20фінансування%20послуг%20з%20профілактики%20ВІЛ%20в%20Україні.pdf>

5. The 6th International scientific and practical conference «Science and society: modern trends in a changing world» (May 13–15, 2024) MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2024. 517 p.

6. Палехова, Л. Л. «Управління сталим розвитком: теорія та практика». – Дніпропетровськ: НГУ, 2014. – 320 с. – Режим доступу: https://mk.nmu.org.ua/ua/source/ДовідникСР_ПалеховаЛЛ.pdf

7. Шрайбер, А. К. (1993). Техніко-економічна оцінка варіантів організаційно-технологічних рішень при проектуванні реконструкції житлових будинків. Економіка будівництва, 3, 25–27.

8. Саньков П., Ткач Н., Дікарев К., Близнюк А., Гвад-жая Б. (2018). Вплив автомобільного транспорту на робочі місця в обслуговуючій інфраструктурі (за фактором шуму та забруднення повітря в центрі міста Дніпро). Sci. innov., 14(3), 59–66 <https://doi.org/10.15407/scine14.03.059>

9. Карпушин С.О. Гідроізоляція фундаментів в умовах сучасного будівництва на лесових ґрунтах. / Карпушин С.О. Невдаха А.Ю. / Наукові записки, вип. 10, част. III. – 2010. – С. 161 – 163.

10. Палехова, Л. Л. «Управління сталим розвитком: теорія та практика». – Дніпропетровськ: НГУ, 2014. – 320 с. – Режим доступу: https://mk.nmu.org.ua/ua/source/ДовідникСР_ПалеховаЛЛ.pdf

11. Meijner, F., von Mettenheim, M. (2021). Energy efficiency in public buildings – 50% retrofitting target until 2030. Low Carbon Ukraine. – Режим доступу: <https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/Energy-efficiency-in-public-buildings-%E2%80%93-50-retrofitting-target-until-2030.pdf>

12. Transparency International Ukraine (2023). Public-Private Partnership as a Tool for Ukraine's Recovery. – Режим доступу: <https://ti-ukraine.org/en/research/public-private-partnership-as-a-tool-for-ukraine-s-recovery/>

13. World Bank (2022). Public-Private Partnership Development Program. Доступно за посиланням: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-03/PAOOKTHT.pdf>

14. Research Gate (2019). Envelope Life Cycle Costing of Energy-Efficient Buildings in Ukraine. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/336242072_Envelope_Life_Cycle_Costing_of_Energy-Efficient_Buildings_in_Ukraine

15. Світовий банк, Організація Об'єднаних Націй, Європейська комісія. Оцінка вартості відновлення України та інші новини міського перетворення. Світовий економічний форум. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/02/cost-rebuilding-ukraine-other-urban-transformation-news/>

16. Європейський банк реконструкції та розвитку. ЄБРР надасть 1 мільярд євро енергетичному сектору України у 2025 році. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ebrd-provide-1-billion-euros-ukraines-war-ravaged-energy-sector-2025-04-02/>

17. Світовий банк. Оновлена оцінка потреб у відновленні та реконструкції України. Світовий банк. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>

18. UkraineInvest. Посібник: інвестиційний потенціал публічно-приватних партнерств. UkraineInvest. 2023. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/analytics-research/guide-investment-potential-of-public-private-partnerships/>

References:

1. Zakharov Yu. I., Sankov P. M., Trifonov I. V., Tkach N. O., Tshyna L. O. «Sut ta osoblyvosti rekonstruktsii zhytlovykh budynkiv riznykh konstruktyvnykh system». – Nauka ta innovatsii, 2019. – Т. 15, № 3. – С. 81–93. – DOI: 10.15407/scin15.03.081

2. Avsheniuk N.M. Tendentsii rozvytku transnatsionalnoi vyshchoi osvity u druii polovyni KhKh – na pochatku KhKh st.: monohrafiia; za nauk. red. Leshchenko M.P. / Nataliia Mykolaivna Avsheniuk. – K.: Instytut obdarovanoi dytyny, 2015 – 610 s.

3. Nahorna O. V., Vasylyshen Yu. V., Riabyi R. A., Murakhovskyi M. V. «Derzhavno-pryvatne partnerst-

vo u vidbudovi Ukrainy». – *Ekonomika: aktualni problemy ekonomiky*, 2024. – Vyp. 11 (281). – S. 101–108. – DOI: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Olha-Nahorna-Vasylyshen-Yurii-Riabyi-Rostyslav-Murakhovskiy-Maksym-101-108.pdf?utm_source=chatgpt.com

4. Halustian, Yu., Dotsenko, N., Yelienieva, I., Kupriashkina-Mak-Hill, S. «Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak finansovyi mekhanizm dyversyfikatsii dzherel finansuvannia posluh z profilaktyky VIL sered urazlyvykh hrup naselennia v Ukraini». – Kyiv: MHO «Sotsialni initsiatyvy z okhorony pratsi ta zdorov'ia», 2015. – 136 s. – Rezhym dostupu: <https://lhsi.org.ua/doc/DPP%20iak%20finansovyi%20mekhanizm%20dyversyfikatsii%20dzherel%20finansuvannia%20posluh%20z%20profilaktyky%20VIL%20v%20Ukraini.pdf>

5. The 6th International scientific and practical conference «Science and society: modern trends in a changing world» (May 13–15, 2024) MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2024. 517 p.

6. Palekhova, L. L. «Upravlinnia stalym rozvytkom: teoriia ta praktyka». – Dnipropetrovsk: NHU, 2014. – 320 s. – Rezhym dostupu: https://mk.nmu.org.ua/ua/source/DovidnykSR_PalekhovaLL.pdf

7. Shraiber, A. K. (1993). Tekhniko-ekonomichna otsinka variantiv orhanizatsiino-tekhnohichnykh rishen pry proektuvanni rekonstruktsii zhytlovykh budynkiv. *Ekonomika budivnytstva*, 3, 25–27.

8. Sankov P., Tkach N., Dikariev K., Blyzniuk A., Hvadzhaia B. (2018). Vplyv avtomobilnoho transportu na robochi mistsia v obsluhovuiuchii infrastrukturi (za faktorom shumu ta zabrudnenniam povitria v tsentri mista Dnipro). *Sci. innov.*, 14(3), 59–66 <https://doi.org/10.15407/scine14.03.059>

9. Karpushyn S.O. Hidroizoliatsiia fundamentiv v umovakh suchasnoho budivnytstva na lesovykh gruntakh. / Karpushyn S.O. Nevdakha A.Yu. / *Naukovi zapysky*, vyp. 10, chast. III. – 2010. – S. 161 – 163.

10. Palekhova, L. L. «Upravlinnia stalym rozvytkom: teoriia ta praktyka». – Dnipropetrovsk: NHU, 2014. – 320 s. – Rezhym dostupu: https://mk.nmu.org.ua/ua/source/DovidnykSR_PalekhovaLL.pdf

11. Meierner, F., von Mettenheim, M. (2021). Energy efficiency in public buildings – 50% retrofitting target until 2030. *Low Carbon Ukraine*. – Rezhym dostupu: <https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/Energy-efficiency-in-public-buildings-%E2%80%93-50-retrofitting-target-until-2030.pdf>

12. Transparency International Ukraine (2023). Public-Private Partnership as a Tool for Ukraines Recovery. – Rezhym

dostupu: <https://ti-ukraine.org/en/research/public-private-partnership-as-a-tool-for-ukraine-s-recovery/>

13. World Bank (2022). Public-Private Partnership Development Program. Dostupno za posylanniam: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-03/PAOOKTHT.pdf>

14. Research Gate (2019). Envelope Life Cycle Costing of Energy-Efficient Buildings in Ukraine. – Rezhym dostupu: https://www.researchgate.net/publication/336242072_Envelope_Life_Cycle_Costing_of_Energy-Efficient_Buildings_in_Ukraine

15. Svitovyi bank, Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii, Yevropeiska komisiia. Otsinka vartosti vidnovlennia Ukrainy ta inshi novyny miskoho peretvorennia. Svitovyi ekonomichnyi forum. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/02/cost-rebuilding-ukraine-other-urban-transformation-news/>

16. Yevropeiskyi bank rekonstruktsii ta rozvytku. Ye-BRR nadast 1 miliard yevro enerhetychnomu sektoru Ukrainy u 2025 rotsi. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ebd-provide-1-billion-euros-ukraines-war-ravaged-energy-sector-2025-2025-04-02/>

17. Svitovyi bank. Onovlena otsinka potreb u vidnovlenni ta rekonstruktsii Ukrainy. Svitovyi bank. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>

18. UkraineInvest. Posibnyk: investytsiinyi potentsial publichno-pryvatnykh partnerstv. UkraineInvest. 2023. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/analytics-research/guide-investment-potential-of-public-private-partnerships/>

Дані про автора

Кузьмін Тимур Рафаєлевич,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6170-7197>

email: tk6230809@gmail.com

Data about the author

Timur Kuzmin,

Postgraduate student, Kyiv National University of construction and architecture

email: tk6230809@gmail.com

Надходження статті до редакції 06.12.2025

Прийнято до друку 14.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Біржовий ринок України: проблеми формування

Предметом дослідження є сукупність відносин, що виникають в процесі діяльності учасників біржового ринку.

Метою дослідження є виявлення еволюційних та сучасних проблем біржового ринку України як вектору розвитку біржової діяльності в країні на базі використання світових надбань.

Методи дослідження: використано монографічний метод (при вивченні проблем ретроспективи формування біржової діяльності на вітчизняному ринку), порівняльний метод (при оцінці стану українського біржового ринку в співставленні з його рівнем за рубежом), статистичний метод (в процесі моніторингу динаміки кількісних показників інституалізації та обсягів біржової торгівлі в Україні та світі), аналізу та синтезу (при обґрунтуванні пропозицій щодо напрямів удосконалення українського біржового ринку).

Результати роботи: аналіз сучасних недоліків біржової діяльності в Україні, як наслідок проблем розвитку вітчизняного біржового ринку в минулому. Представлені результати огляду досягнень світового біржового ринку в контексті використання передового досвіду для удосконалення біржової торгівлі в Україні. Висвітлені головні напрями формування цивілізованого, ліквідного біржового ринку країни.

Галузі застосування результатів: державне управління, підприємництво, торгівельна діяльність, фінансова сфера, освітній процес, наукова діяльність.

Висновки. Одним із важливих і першочергових трендів становлення ринкових відносин в Україні після отримання незалежності стало відродження після стагнаційного радянського періоду біржового ринку. Проте в процесі організації діяльності вітчизняних бірж було допущено чимало помилок, що обумовило значне викривлення та дескредитацію біржової торгівлі в країні. В той же час світовий біржовий обіг досягнув масштабних розмірів: щоденні потоки ділових операцій вимірюються сотнями трильйонів доларів США, річні – сотнями мільярдів угод. Біржова зарубіжна індустрія наразі пов'язана з розширенням спектру інструментів біржового ринку та інтенсивним запровадженням інформаційно-технологічних інновацій. Цей досвід має слугувати базою для усунення проблем формування біржового ринку країни та активізації їх усунення, налагодження процесу динамічного прогресивного розвитку даної сфери організованої торговельно-фінансової діяльності.

Ключові слова: біржова діяльність, біржова торгівля, біржа, ринок агропродукції, цінний ризик, ф'ючерс, опціон, хеджування, кліринг.

SVITLANA STASINEVYCH

The stock market of Ukraine: problems of formation

The subject of the research is the set of relations that arise in the process of the activities of the exchange market participants.

The purpose research is to identify the evolutionary and modern problems of the stock market of Ukraine as a vector for the development of exchange activities in the country based on the use of world achievements.

Research methods: the monographic method was used (when studying the problems of retrospectively forming exchange activity on the domestic market), the comparative method (when assessing the state of the Ukrainian exchange market in comparison with its level abroad), the statistical method (in the process of monitoring the dynamics of quantitative indicators of institutionalization and exchange trading volumes in Ukraine and the world), analysis and synthesis (when substantiating proposals for areas of improvement of the Ukrainian exchange market).

Results of the work: analysis of current shortcomings of exchange activity in Ukraine, as a consequence of problems of development of the domestic commodity exchange market in the past. Results of review of achievements of the world exchange market in the context of using best practices to improve exchange trading in Ukraine are presented. The main directions of formation of the civilized,

liquid exchange market of the country are highlighted.

Areas of application of the results: public administration, entrepreneurship, trade, financial sphere, educational process, scientific activity.

Conclusions. One of the important and primary trends in the formation of market relations in Ukraine after gaining independence was the revival of the exchange market after the stagnant Soviet period. However, many mistakes were made in the process of organizing the activities of domestic exchanges, which led to significant distortion and discrediting of stock trading in the country. At the same time, global stock market turnover has reached massive proportions: daily business transaction flows are measured in hundreds of trillions of US dollars, annual flows are measured in hundreds of billions of transactions. The foreign stock market industry is currently associated with an expansion of the range of stock market instruments and the intensive introduction of information and technological innovations. This experience should serve as a basis for eliminating the problems of forming the country's exchange market and intensifying their elimination, establishing the process of dynamic progressive development of this sphere of organized trade and financial activity.

Keywords: exchange activity, commodity exchange trading, exchange, agricultural products market, price risk, futures, option, hedging, clearing.

Постановка проблеми. В сучасних умовах біржова торгівля є однією з найважливіших сфер світової фінансово-економічної діяльності. А базові її організатори – біржі слугують не тільки платформою для операцій купівлі–продажу товарів та фінансових активів, але й продуцентом цін на них міжнародного значення. Провідні біржі світу є інститутами, які акумулюючи загальну ринкову кон'юнктуру, формують цінові індикатори для всіх учасників ринку.

Питання формування високорозвинутого біржового ринку в Україні слід розглядати як одне із актуальних на євроінтеграційному шляху і важливим для майбутньої фінансово-економічної відбудови країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання регулювання біржового ринку досліджують ряд сучасних українських науковців та практиків: Р. Магомедов [12], А. Масло [6], О. Ніколайчук [7], І. Охріменко [8], М. Солодкий [13], О. Сохацька, В. Яворська [13] та ін. Дослідники, як правило, звертають увагу на певні сторони біржового ринку або заглиблюються в просвітницько-навчальний аспект предмету. Вважаємо за доцільне викристалізувати проблеми, зробити їх аналіз та представити пропозиції усунення, спираючись на узагальнення світового досвіду розвитку біржової діяльності.

Метою статті є виявлення еволюційних та сучасних проблем біржового ринку України як вектору розвитку біржової діяльності в країні на базі використання світових надбань.

Виклад основного матеріалу. Сучасні зарубіжні біржові структури – це найбільш організова-

ні торгівельні майданчики, які володіють ціновим механізмом, що дозволяє разом з тим забезпечувати найбільш прозоре вільне ціноутворення, убезпечене від зговорів та маніпуляцій. А біржова діяльність включає інфраструктурні елементи, які гарантують належне виконання торговельних угод обома сторонами: продавцями та покупцями, а також забезпечують швидкість та сучасні цивілізовані підходи для всіх ринкових операцій.

Еволюція біржової торгівлі в світі нараховує більше п'яти століть. Наразі спостерігається динамічний розвиток цього сегменту на світовому ринку як в кількісному, так і якісному аспектах. Вражаючі динаміка та масштаби розвитку світової біржової діяльності обумовила створення міжнародних організацій, які здійснюють моніторинг, аналіз та представлення узагальнених результатів діяльності бірж світу. За даними Асоціації ф'ючерсної індустрії (FIA) лише за період з 2012 до 2022 рр. кількість угод, укладених на міжнародних біржових «майданчиках» зросла з 21,19 до 83,91 млрд, а в 2023 р. наблизилась до півторасотневого рівня і в 2024 р. становила понад 200 млрд (за 12 років зросла в 10 разів) [10].

В регіональному аспекті біржова діяльність охопила весь світовий простір. Асоціація ф'ючерсної індустрії (об'єднання світових бірж) провадить географічне зонування міжнародної біржової торгівлі, виділяючи наступні біржові регіони: Азійсько-Тихоокеанський, Північно-Американський, Південно-Американський, Європейський регіони та інші [10]. Особливо динамічно розвивається біржова діяльність в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні,

яка складає близько 60 % загальносвітового обсягу біржового обігу. В ТОП–10 найбільших бірж світу регулярно в останні роки входять наступні представники даної зони: Китай – Дальнянська товарна біржа, Шанхайська ф'ючерсна біржа, Товарна біржа Чженчжоу, Індія – Національна фондова біржа Індії, Мультитоварна біржа Індії, Південна Корея – Корейська біржа, біржі Австралії. Активно функціонують біржі, хоча і поступаються за часткою в загальному світовому обсязі щодо кількості укладених угод (порядку 20%) біржі Північної Америки, біржовий ринок якої представлений наразі перш за все в США Чиказькою біржою CME Group, Чиказькою біржою опціонів, Американською біржою NASDAQ та біржами Канади. Хоча еволюція бірж Європи нараховує майже 5 віків частка європейських біржових структур в світовій кількості біржових угод (Європейські біржі EUREX, Euronext та ін.) дорівнює сьогодні лише трохи більше 5 %, в той час як Латинської Америки (зокрема Бразильська торгова ф'ючерсна біржа, Фондова біржа Сан-Паулу) завдяки активному нарощенню – 10 %[10].

Міжнародна біржова торгова діяльність – це ніби універсалізована організована торгівля різноманітними товарними та фінансовими активами.

На початковому етапі біржові установи торгували речовими товарами на умовах біржових договорів спот, наразі вектор біржової діяльності зміщений в напрямку операцій з фінансовими інструментами за допомогою строкових контрактів (від форвардів до переважно ф'ючерсів, опціонів та інших деривативів).

Аналіз структура міжнародної біржової торгівлі свідчить про домінування та тенденцію більш інтенсивного нарощення порівняно з товарооборотом фінансових активів. Цінні папери в 2024 р. були об'єктом купівлі–продажу на світовому біржовому ринку в 82% контрактах [10]. На другому–третьому місці (10–15%) за цим показником в останні роки значились валюта або відсоткові ставки. Серед біржових активів з приблизно однаковою питомою вагою (3–5%) виділяються класичні (найстаріші) такі групи біржових товарів: агропродовольча продукція, метали, енергоресурси. В світовій практиці біржової діяльності сформувався чітке поняття «біржових товарів» і викрісталізувались однозначні вимоги до біржових товарів: масовість виробництва та використання, кількісна та якісна стандартизованість,

довготривалий термін зберігання, транспортабельність.

Торгівля із застосуванням біржових строкових контрактів з несистемних разових операцій перетворилася на регулярний біржовий потік електронних транзакцій, які щорічно вже вимірюються квадратільйонами доларів США [10]. Сучасні біржі активно застосовують штучний інтелект для аналізу ринкових трендів, прогнозування волатильності та запобігання зловживанням.

Доводиться констатувати той факт, що це зарубіжний по відношенню до України досвід. Історія становлення біржової торгівлі в Україні є неоднозначною. Перша біржа створена на українській території в м. Одеса ще в 1796 р., згодом подібні біржові організації були засновані в Миколаєві, Києві, Харкові, Кременчуку та інших містах, де відбувалась торгівля переважно сільськогосподарською продукцією чи товарами аграрного походження (в основному зерном, цукром). У 1924–1925 рр. товарообіг на біржах, чисельність яких локаційно розміщених на українській території, складала 18 одиниць, підвищився, що було обумовлено завданнями урядової верхівки «советов» щодо виконання планів так званої Нової економічної політики (Неп). Проте в 1927 р. центральна влада прийняла рішення закрити біржі й в 1930 р. вже не функціонувало жодної біржової структури в СРСР, куди входила і Україна. За радянських часів біржова діяльність була заборонена.

Лише після виборіння незалежності в Україні розпочалося відновлення біржового руху. 10 грудня 1991 р. був прийнятий Закон України «Про товарну біржу». Разом з тим реалізація на практиці курсу на формування ринкового середовища, як і в інших сегментах економіко–фінансової системи, в сфері біржової діяльності була не завжди послідовною, невваженою, поспішною. В країні розпочинається активна розбудова біржової мережі, яка відзначається широкою номенклатурою товарів на біржових торгах, стрімко зростає кількість бірж.

З однієї сторони, держава через закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств, рішення центральних відомств ініціювала та мотивувала створення бірж, не маючи достатньо повної інформації щодо зарубіжного досвіду в зв'язку із «закритістю» країни в минулому, з другої сторони, бізнес, за відсутності знань ринкової системи взагалі та правил біржової торгівлі зокрема, належного регуляторного

механізму розпочав діяти в цій сфері переважно виключно у власних інтересах.

На початок першого року Незалежності – 1992 р., коли тільки розпочався перехід економіки України на ринкові «рейки», в країні було зареєстровано уже 64 біржі. З кожним роком їх кількість продовжувала зростати: 2002 р. – 402 біржі, 2012 р. – 562, 2021 р. – 620 бірж [11]. Є думка, що така ситуація мала за причину: «надмірно ліберальний підхід зумовив спрощені умови для відкриття бірж, що привело до неоправданого зростання їх кількості за умов низьких якісних показників їхньої роботи» [6]. Це були за окремим винятком біржі товарного ринку: переважно агропромислові (в усякому випадку так зазначали в своїй назві) і одиниці фондових бірж. В той же час на світовому ринку 85 провідних бірж забезпечують 90% біржових торговельних операцій [10], їм притаманна регулярність біржових операцій з «ювелірною» точністю роботи. При цьому з 2012 р. більшість зареєстрованих в Україні бірж перестала бути діючими: в 2012 р. функціонувала половина (50,7 %) зареєстрованих бірж, в 2014 р. – третина (35,3%), а в 2015 р. працювала лише чверть (26,3%)[11]. При цьому діючими вважались біржові майданчики, де відбулись хоча б якісь обмежені, нечисленні торги. Вочевидь, зважаючи на «непривабливість», з 2015 р. Державна служба статистики України припинила опубліковувати дані щодо кількісного складу біржових структур в країні.

На початку 2000-х років товарні біржі отримали можливість акредитуватись для реєстрації біржових зовнішньоекономічних контрактів на аграрну продукцію (Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо стимулювання виробництва та розвитку ринку зерна» від 29 червня 2000 р.). Таким чином біржі ставали реєстраторами договорів, тобто перетворювались з організаторів торгівлі на формальних оформлювачів, привабливих для контрагентів експортних поставок, оскільки спрощувалася процедура їх документального ліцензування. В 2010 р. зареєстрована на біржах України сільськогосподарська продукція, що в подальшому направлялась на експорт, по ряду видів складало майже 100% всього обсягу товару, що охоплювався біржовими угодами. За рахунок такої біржової псевдо-реалізації практично й існували біржі.

Українські біржі торгували переважно безпосередньо сільськогосподарською продукцією та

продуктами її переробки: питома вага агропродовольчих товарів, наприклад, в період активного розвитку біржового процесу на товарному ринку в країні (2000–2014 рр.) лише в окремі роки не значним чином не опускалась нижче 50% загальної вартості щорічно проданих біржових товарів. Так, в 2010 р. на українських біржах продукції сільськогосподарського походження було продано на суму 43,8 млрд грн (понад 85%) при біржовому обігу в цілому 51 млрд грн, в той час біржовий продаж цінних паперів практично не був присутній [11].

Але особливим товаром, що продавався на біржах країни, але априорі не може бути біржовим товаром, виступала нерухомість. Біржовий ринок – це оптовий сегмент торгівлі. Нерухомість – це індивідуальні об'єкти, якщо розглядати й в сукупному виді (наприклад, квартири одного і того ж багатоквартирного будинку). Тому нерухомість не повинна слугувати товаром біржових торгів, а в 2014 р. вона складала майже 10 % загальної вартості всіх угод біржового ринку країни [11]. Світова торговельна спільнота сприймає біржову діяльність як найбільш цивілізований сектор торгівлі, що заслуговує на беззаперечну довіру. «Кишеньковим» майданчикам в цій сфері не місце.

Специфічним явищем розвитку біржового процесу в Україні стало створення Аграрної біржі. Це було теоретично цілком і практично майже повністю унікальним явищем в сфері формування біржового ринку: засновником найбільшої центральної біржі країни стала держава, а не безпосередньо учасники ринку, як це відбувалось за рубежом. В даному випадку в особі державного засновника виступив Аграрний Фонд України – спеціально створена державна організація. У відповідності до Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» з метою підвищення рівня продовольчої безпеки країни, надання біржових послуг суб'єктам господарювання з укладення біржових договорів (контрактів) щодо сільськогосподарської продукції, продажу товарних деривативів, базовим активом яких є сільськогосподарська продукція, організації розрахунково-клірингової діяльності в лютому 2005 р. розпочалося створення Аграрної біржі. Ініціатором цього процесу виступило Міністерство аграрної політики України. Спочатку був заснований Аграрний фонд як основний оператор організованого аграрного ринку (Постанова Кабінету Міністрів України «Про

Аграрний фонд» від 6 липня 2005 р. № 543). 27 грудня 2005 р. Кабінет Міністрів України погодився з пропозицією Міністерства аграрної політики та Аграрного фонду про створення Аграрної біржі і затвердив її Статут (Постанова № 1285 від 26 грудня 2005 р.). Для Аграрної біржі були визначені важливі завдання:

- належна організація біржових торгів (аукціонів) товарами, товарними деривативами, іпотечними сертифікатами та іпотечними закладними, створення розрахунково-клірингових систем для обслуговування укладених біржових договорів (контрактів);
- формування ринкової ціни на сільськогосподарську продукцію (пов'язані з нею послуги) та інші біржові товари;
- дослідження кон'юнктури організованого аграрного ринку та вивчення суспільної думки щодо такого ринку, надання консультацій з питань комерційної діяльності;
- надання біржових послуг, необхідних для проведеного Аграрним фондом товарних або фінансових інтервенцій з метою підтримання рівня мінімальних або недопущення перевищення рівня максимальних закупівельних цін об'єктів державного цінового регулювання;
- виконання рішень Аграрного фонду про запровадження режиму адміністративного регулювання ціни окремого об'єкта державного цінового регулювання у випадках, передбачених законом;
- організація біржових торгів з придбання та продажу об'єктів державного цінового регулювання для потреб державного продовольчого резерву, а також з продажу об'єктів державного цінового регулювання, що були конфісковані або підлягають продажу відповідно до законодавства;
- надання фінансових та інших консультацій, пов'язаних з розрахунково-кліринговою діяльністю;
- створення програмного забезпечення з питань біржової діяльності;
- надання послуг з поширення інформації про результати біржових торгів (аукціонів), рекламних послуг;
- провадження діяльності у сфері інформатизації, навчання та підвищення кваліфікації біржових брокерів (дилерів) та працівників біржі;
- випуск біржових бюлетенів, довідників та інших інформаційних і рекламних видань з питань, пов'язаних з біржовою діяльністю.

Створення великої галузевої біржі, яка б слугувала умовною локацією концентрації торгівлі

продукцією аграрного походження – цілком обґрунтоване і надзвичайно важливе для України явище, зважаючи на об'ємний внутрішній та зовнішній ринки цієї продукції.

Функціонування Аграрної біржі в Україні мало позитивні наслідки, в певній мірі виконуючи поставлені задачі. Але обмеженість державного фінансування, законодавчі трансформації та й корумповані дії чиновників, причетних до діяльності задіяних елементів цієї системи звели нанівець роботу даного сегменту біржового ринку України. Так, у відповідності до Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24 червня 2004 року № 1877–IV в первинній редакції держава в особі Аграрного фонду здійснювала регулювання гуртових цін окремих видів агропродовольчих товарів шляхом державних інтервенцій (відповідно фінансових та товарних) на Аграрній біржі [2]. Це дозволяло через формування цінового «коридору» (рівнів мінімальних та максимальних цін), як заходу державної підтримки відповідно вітчизняних товаровиробників та споживачів, сприяти встановленню цінового фіксингу на ринку агропродовольчої продукції. Проте з 2021 р. дане законодавче рішення було відмінено, на нашу думку, зокрема з причини дефіциту державного бюджету, оскільки для подібного впливу на цінову ситуацію на ринку країни (державних фінансових інтервенцій – закупівлі агротоварів, як стартової процедури регулювання) потрібні були вагомі кошти.

Таким чином український біржовий товарний ринок опинився у «підвішеному стані»: кількість бірж недоречно завелика, значна частина їх існувала «на папері» (мала місце в державному реєстрі, але практично не функціонувала), торговельно-фінансові обіги окремих бірж були мізерні, перелік торгованих товарів та ряд аспектів діяльності не відповідали сутності біржової торгівлі, технічні ресурси, кадровий потенціал в значній мірі нікчемний. В той час, як на міжнародній «арені» біржовий сектор економіки вже на початку нинішнього тисячоліття досягнув великих масштабів й заглибився в складну багатоаспектну систему електронного ведення торгів та механізму розрахунків.

До того ж біржовий товарний ринок у нашій країні розвивався за відсутності єдиного центрального державного органу, який би всебічно і регулярно «опікувався» проблемами біржової діяльності, здійснював організацію, координа-

цію, контроль роботи бірж та їх інфраструктурних інституцій. Як свідчить досвід, окремі управлінські питання українського біржового ринку в тимчасовому плані намагались вирішити профільно дотичні міністерства (агрополітики, економіки), але відсутність системності, комплексності, послідовності не сприяла раціональному ефективному становленню біржової діяльності на товарному ринку в Україні. Винятком слугував український фондовий ринок, яким опікувався з 2011 р. спеціалізований державний центральний орган з регіонально розгалуженою структурою – Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України (НКЦПФРУ).

В світовій практиці біржі слугують індикаторами ринкових цін. Якщо потрібно взнати світову ціну в поточний момент на той чи інший товар, слід відстежити біржову ціну на цей товар на провідній спеціалізованій біржі, що є визначальною на ринку даного товару, тому біржі називають барометрами цінової ситуації сучасного ринкового середовища. Відповідно біржова діяльність здійснює вирішальний вплив на кон'юнктуру всього позабіржового ринку, а в наступну чергу і виробничі програми бізнесу.

Також в міжнародній практиці більшість учасників аграрного ринку використовують біржовий ринок з метою управління ризиками, у тому числі для забезпечення захисту від майбутніх коливань ціни. Такі можливості надає ринок деривативів з допомогою механізму хеджування.

Україна є одним із найбільших виробників та експортерів сільськогосподарської продукції в світі. Завдяки обсягам земельних угідь та якості їх ґрунтів, а також агротехнічним досягненням Україна володіє великим потенціалом для вирощування зернових культур. Протягом 2021/2022 маркетингового року (МР) було експортовано 18,7 млн т пшениці – 5-та позиція серед найбільших в світі країн-експортерів. Попри повномасштабну війну Україна продовжувала і продовжує постачати світ зерном. У 2022/2023 МР Україна експортувала близько 49 млн тонн зернових та зернобобових культур – 2/3 намолочених 70 млн тонн [5]. У 2025/2026 МР в Україні очікується збільшення збору врожаю зернової продукції до 22,7 млн тонн, а експортні можливості української пшениці оцінюються на рівні 16,7 млн тонн, що на 7% перевищить експортні поставки минулорічного

сезону [14]. А зерно – це одна з найбільш типових груп продукції, що відповідає ознакам біржового товару, оскільки є продуктом масового виробництва та споживання, володіє здатністю до якісної та кількісної стандартизації, має властивості однорідності та співставності характеристик, тривалий період зберігання, високий рівень транспортабельності є взаємозамінним в межах видових груп. Тому цілком логічним і обґрунтованим є розвиток торгівлі зерном та в рівній чи хоча б в певній мірі й багатьма іншими видами сільськогосподарської продукції та результатами її переробки, виробленими вітчизняними товаровиробниками (наприклад, цукор, олія) на національних українських біржових платформах.

Об'єктивними факторами, що обумовлюють специфіку ціноутворення на ринках рослинницької продукції, зокрема пшениці, є сезонність виробництва та залежність від природних (зокрема погодних) умов вирощування врожаю. Разом з тим зерно і продукти його переробки споживаються на регулярній основі. Таким чином, зернові культури характеризуються постійним попитом та сезонною пропозицією, що відбивається на розвитку цінових параметрів та ситуацій в часі на їх ринку.

Проблема сезонних коливань і взагалі цінової нестабільності знаходить рішення саме на біржовому ринку. Зниження цінових ризиків за допомогою здійснення біржових операцій з похідними інструментами на той чи інший товарний актив – одне з основних завдань сучасних бірж.

Механізм, який застосовується під час біржової торгівлі для пом'якшення негативного впливу цінової волатильності називається хеджуванням. Хеджування – це управління ціновими ризиками, метод послаблення дії невизначеності та мінімізації ризику коливань цін, засіб зменшення втрат для продавців та покупців. Механізм хеджування працює на базі укладання ф'ючерсних контрактів. Товаровиробники (продавці) зерна в світі з метою захисту від можливого зменшення рівня цін вдаються до короткого хеджування, навпаки покупці зерна, наприклад, його переробники – борошномельні підприємства, застосовують довге хеджування як протидію підвищенню ціни в майбутньому.

На українську пшеницю уже був (червень 2012 р.) запущений перший ф'ючерсний контракт для Причорноморського регіону біржою США CME Group. Проте фермеру, тваринницькій фермі або борошномельному підприємству, щоб скориста-

тися таким фінансовим інструментом, необхідно було мати у своїй структурі компанію нерезидента, бо ціна за контрактом фіксується в доларах. До того ж, оскільки проект базувався на зерні походження різних країн трейдери визнали такий підхід нераціональним. Таким чином виявились досить серйозні обмеження щодо доступу до використання ф'ючерсного контракту і він припинив функціонування.

Крім того слід вбачати доречним проведення торгових операцій на біржах національної реєстрації, а Україна, утримуючи одне з перших місць з експорту зернових у світі, повинна сама формувати біржовий ринок і бути однією із законодавців цінової політики. Тому влітку 2017 р. «Українська біржа» у співпраці з Державним агентством резерву України спробувала запровадити торгівлю поставними ф'ючерсними контрактами на зернові, зокрема пшеницю. Але це були мінімальні, тимчасові спроби використання ф'ючерсів, примінення опціонів взагалі не відбувалось на українських біржах.

В той час як на міжнародних біржах ф'ючерсна та опціонна торгівля давно прийшла на зміну спотовій і навіть строковій форвардній. В 2024 р. на світових біржах було укладено близько 175 млрд угод-опціонів, майже 30 млрд ф'ючерсних контрактів (із порядку 200 млрд в цілому) [10]. Цей страховий інструмент потрібен українському аграрному ринку, створюючи вигоду всім його учасникам. Як відомо, ф'ючерс – це біржові угоди, які відрізняються стандартизованістю, передбачають зобов'язання щодо майбутньої купівлі-продажу у визначені час і місці конкурентного товару за ціною, встановленою згідно з правилами організованого ринку. Опціонні контракти за предмет угоди мають право купити або продати певну кількість ф'ючерсних контрактів або спот-договорів за визначеною ціною протягом встановленого періоду в майбутньому, тобто опціони є результатом розвитку біржового інструментарію [13].

Біржова торгівля це динамічний швидкий процес не тільки укладання самих біржових угод, а й гарантування безумовного виконання зобов'язань їх сторонами: з боку продавця швидка передача активів (товарних, цінних паперів, валюти, деривативних контрактів), проданих в ході біржових торгів, і зустрічна своєчасна оплата поставки реального речового товару, переоформлення прав власності на цінні папери й тому подібних операцій чи віртуального активу на зразок пра-

ва на подальші відповідні дії на біржовому ринку. Забезпечення такого процесу потребує спеціальної інфраструктури, а саме, створення стабільної та безпечної клірингової системи. Кліринг – це процедура розрахунків за фінансовими зобов'язаннями, що у випадку біржових домовленостей забезпечує своєчасне, гарантоване і правильне надходження коштів продавцю від покупця за проданий на біржі актив. Цю роль виконує спеціалізована посередницька організація (розрахунково-кліринговий центр, палата або банк). Основними функціями клірингових установ виступають: перевірка платоспроможності покупців, узгодження біржових позицій, проведення розрахунків між покупцями та продавцями за біржовими угодами, організація системи гарантування необхідних в першу чергу фінансових потоків. Таким чином кліринг стоїть на інтересів біржових клієнтів, довіри до бірж та стабільності їх діяльності.

На міжнародних біржових майданчиках біржова торгівля ф'ючерсами та опціонами провадиться лише за наявності таких професійних учасників. В Україні лише на фінансовому ринку був створений в 2013 р. «Розрахунковий центр з обслуговування договорів на фінансових біржах» як центральний контрагент для виконання функцій здійснення грошових розрахунків за правочинами щодо цінних паперів, укладеними на фондових біржах, а на товарному ринку комплекс розрахунково-клірингових операцій взагалі мав примітивний характер. Таким чином в Україні давно назріла проблема суттєвої трансформації вітчизняного біржового ринку. На протязі 2015–2019 рр. НК-ЦПФР України напрацювала чимало законопроектів, які стосувалися удосконалення біржового ринку України, багаторазово подавала документи на розгляд Верховної Ради. Але лише влітку 2020 р. законодавчим органом країни був прийнятий закон, що охоплює більшість питань подальшого розвитку біржового ринку в Україні: Закон України № 738-ІХ від 16 липня 2020 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» [1].

Закон презентував нові редакції законів, що регламентують функціонування товарного та фондового ринків в Україні: «Про товарні біржі» та «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», якими передбачено врегулювання принципів функціонування біржових товарних ринків та за-

безпечення уніфікованого підходу до організації торгівлі активами, допущеними до торгівлі на таких ринках, з метою забезпечення прозорості цін та запобігання маніпулюванню [3,4]. Особливістю було те, що нові редакції законів набирали чинності з 1 липня 2021 р., тобто на трансформаційний період до задоволення всіх вимог нового законодавства відводиться цілий рік, що свідчило про масштабність перебудови цього сектору фінансово-економічної системи країни. На протязі року в Україні потрібно було здійснити перехід від повної розрухи на біржовому ринку до цивілізованого його стану з орієнтиром на проєвропейський курс.

Врегулювалися питання інфраструктури, необхідної для повноцінного функціонування ринку деривативів, запроваджувалися механізми виконання деривативів шляхом удосконалення системи фінансового забезпечення, зокрема клірингу, вводилось положення щодо остаточності розрахунків (settlement finality), що базувались на директивах Європейського Союзу. Товарна біржа має функціонувати як оператор організованого товарного ринку у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю, мінімальний розмір її початкового капіталу не може бути меншим ніж 20 млн грн [4]. Посилені вимоги до наявності на товарних біржах програмного і технічного забезпечення з метою підвищення якісного обслуговування біржових учасників.

Проте здійснити такі перетворення в повній мірі не вдалось в силу повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Разом з тим це питання слід розглядати як одне із актуальних на євроінтеграційному шляху і важливим для майбутньої відбудови економіки країни уже сьогодні.

Нововведення пов'язані з підпорядкуванням біржового ринку країни в цілому Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку України (НКЦПФР), як єдиному регулятору. НКЦПФР видає ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі не тільки фондовим, але й товарним біржам.

Наразі на товарному ринку України ліцензовані чотири товарні біржі: Українська енергетична біржа, Українська універсальна біржа, Українська торгова платформа та Українська ресурсна біржа, які запроваджують сучасні методи та технології торгівлі. Проте біржі не стільки здійснюють операції суто біржової торгівлі, стільки провадять електронні аукціони. При цьому застосування

передових форм біржових контрактів (деривативних: ф'ючерсів та опціонів) практично відсутнє або вкрай обмежене. Однак біржі відіграють провідну роль у формуванні в межах відповідних галузей (продаж деревини (переважно необробленої), енергоресурсів (електроенергії, газу, нафтопродуктів, вугільних продуктів) досить широкого об'єктивного інформаційного простору.

Висновки

Одним із важливих і першочергових трендів становлення ринкових відносин в Україні після отримання незалежності стало відродження після стагнаційного радянського періоду біржового ринку. Проте в процесі організації діяльності вітчизняних бірж було допущено чимало помилок, що обумовило значне викривлення та дескредитацію біржової торгівлі в країні. В той же час світовий біржовий обіг досягнув масштабних розмірів: щоденні потоки ділових операцій вимірюються сотнями трильйонів доларів США, річні – сотнями мільярдів угод. Біржова зарубіжна індустрія наразі пов'язана з розширенням спектру інструментів біржового ринку та інтенсивним запровадженням інформаційно-технологічних інновацій. Цей досвід має слугувати базою для усунення проблем формування біржового ринку країни та активізації їх усунення, налагодження процесу динамічного прогресивного розвитку даної сфери організованої торговельно-фінансової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Закон України «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільськогосподарського розвитку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». URL: <http://www.rada.gov.ua>. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Закон України «Про товарні біржі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (дата звернення: 03.12.2025 р.).
5. Експорт зерна з України перевищив 15 млн тонн. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/eksport->

zerna-z-ukrajini-perevishchiv-15-mln-tonn (дата звернення: 03.12.2025).

6. Масло А.І. Напрями удосконалення діяльності бірж на вітчизняних організованих товарних ринках сільськогосподарської продукції в умовах повоєнного відновлення. Агросвіт. 2025. №10. С.94–100.

7. Ніколайчук О. Розвиток біржової торгівлі: сучасний стан та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. 2022, № 6, Том 2, с.13–19. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf>. (дата звернення 03.12.2025).

8. Охріменко І.В., Стасіневич С.А. Біржова діяльність. Навчальний посібник. – Київ: ТОВ «КОМПРИНТ», 2017. – 244 с.

9. Сайт Аграрної біржі. URL: <https://www.agrex.gov.ua> (дата звернення: 03.12.2025).

10. Сайт Асоціації ф'ючерсної індустрії. URL: <https://fia.org> (дата звернення: 03.12.2025).

11. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.09.2024).

12. Сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України. URL: <https://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення: 03.12.2025).

13. Солодкий М.О., Ільчук М.М., Яворська В.О. Біржова торгівля на товарних ринках: навч. посіб. Київ, Редакційно-видавничий відділ НУБІП України. 2023. 588 с.

14. Україна експортує до Єгипту більше пшениці. URL: <https://usionline.com/ukraina-eksportuie-do-iehptu-bilshe-pshenytsi/> (дата звернення: 03.12.2025).

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo sproshchennya zaluchennya investytsiy ta zaprovadzhennya novykh finansovykh instrumentiv» [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Simplifying Investment Attraction and Introducing New Financial Instruments». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (access date: 03.12.2025).

2. Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoyi ahrarynoyi polityky ta derzhavnoyi polityky sil'skohospodars'koho rozvytku» [Law of Ukraine «On Principles of State Agrarian Policy and State Policy of Agricultural Development»]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (access date: 03.12.2025).

3. Zakon Ukrainy «Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky» [Law of Ukraine «On Capital Markets and Organized Commodity Markets»]. URL: <http://www.rada.gov.ua>

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (access date: 03.12.2025).

4. Zakon Ukrainy «Pro tovarni birzhi» [Law of Ukraine «On Commodity Exchanges»]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (access date: 03.12.2025).

5. Eksport zerna z Ukrainy perevyschiv 15 mln tonn [Grain exports from Ukraine exceeded 15 million tons]. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/eksport-zerna-z-ukrajini-perevishchiv-15-mln-tonn> (in Ukr.) (access date: 03.12.2025).

6. Maslo A.I. (2025) Napramy udoskonalennya diyal'nosti birzh na vitchyznyanykh orhanizovanykh tovarnykh rynkakh sil'skohospodarskoyi produktsiyi v umovakh povoyennoho vidnovlennya [Let's improve the activities of exchanges on domestic organized commodity markets of agricultural products in the conditions of post-war recovery]. Ahrosvit. no 10, pp. 94–100 (in Ukr.).

7. Nikolaichuk O. (2022) Rozvytok birzhovoyi torhivli: suchasny stan ta perspektyvy [Development of exchange trade: current state and prospects] Visnyk Khmelnyts'koho natsional'noho universytetu [Bulletin of Khmelnytsky National University], no 6, Vol. 2, pp.13–19 (inUkr.)URL:<https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf>. (access date 03.12.2025).

8. Okhrimenko I.V., Stasinevych S.A. (2017) Birzhova diyalnist. Navchalny posibnyk [Exchange activity. Textbook] . Kyiv: LLC «KOMPRINT», 244 p. (in Ukr.).

9. Sayit Ahrarynoyi birzhi [Website of the Agrarian Exchange]. URL: <https://www.agrex.gov.ua> (access date: 03.12.2025 r.).

10. Sayit Assotsiatsiyi fyuchersnoyi industriyi [Website of the Futures Industry Association]. URL: <https://fia.org> (access date: 03.12.2025).

11. Sayit Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy [Website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (access date: 03.09.2024).

12. Sayit Natsional'noyi komisiyi z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku Ukrainy [Website of the National Securities and Stock Market Commission of Ukraine]. URL: <https://www.nssmc.gov.ua> (access date: 03.12.2025).

13. Solodkyy M.O., Il'chuk M.M., Yavors'ka V.O. (2023) Birzhova torhivlya na tovarnykh rynkakh: navch. posib. [Stock trading in commodity markets: a textbook] Kyiv, Redaktsiyno-vydavnychyy viddil NUBIP Ukrainy [Editorial and publishing department of the National Institute of Statistics of Ukraine]. 588 p. (in Ukr.).

14. Ukrainyina eksportuie do Yehyptu bil'she pshenytsi [Ukraine exports more wheat to Egypt]. URL: <https://usionline.com/ukraina-eksportuie-do-iehptu-bil'she-pshenytsi/>

usionline.com/ukraina-eksportuie-do-iehyptu-bilshе-pshenytsi/ (in Ukr.) (access date: 03.12.2025).

Дані про автора

Стасіневич Світлана Анатоліївна,

к. е. н., доцент, Київський кооперативний інститут бізнесу і права, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9424-2118>

e-mail: Stasinevychsa@ukr.net

Data about the author

Svitlana Stasinevych,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv Institute of Business and Law, Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics

e-mail: Stasinevychsa@ukr.net

Надходження статті до редакції 01.12.2025

Прийнято до друку 12.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Енергоефективність та ресурсозбереження як ключові характеристики біосферосумісних будівель: оцінка вигод для економіки і довкілля

Предметом дослідження даної статті виступає інтегрована система наукових положень, концепцій, технологічних рішень та практик, що визначають енергоефективність, ресурсозбереження та біосферосумісність будівель; багаторівнева сукупність техніко–екологічних, архітектурно–планувальних, інженерно–технологічних, економічних, управлінських і соціально–екологічних характеристик, які формують стійкі моделі функціонування та розвитку забудови; а також комплекс взаємозв'язків між екологічними стандартами, інноваційними будівельними технологіями, системами управління життєвим циклом будівель, політикою раціонального природокористування і механізмами впливу таких рішень на екосистемні послуги, економічну ефективність, якість життєвого середовища та довгострокову екологічну й соціальну стабільність урбанізованих територій.

Метою дослідження є всебічне наукове обґрунтування принципів, підходів і механізмів формування енергоефективних, ресурсозберігаючих та біосферосумісних будівель шляхом системного аналізу їхніх техніко–екологічних, архітектурно–планувальних, інженерно–технологічних, економічних і соціально–екологічних характеристик; виявлення взаємозв'язків між інноваційними будівельними технологіями, екологічними стандартами, практиками управління життєвим циклом та політикою раціонального природокористування; а також оцінка їхнього комплексного впливу на підвищення енергоефективності, зменшення екологічного навантаження, оптимізацію витрат і забезпечення стійкого розвитку урбанізованих територій.

Методи дослідження. Дослідження проводилося із застосуванням комплексного підходу, який поєднує: теоретичні методи (аналіз літератури, системний та порівняльний аналіз архітектурно–планувальних рішень і світових практик); математичні та економіко–екологічні методи (моделювання енергоспоживання, ресурсних потоків та оцінка економічної ефективності); синтетичні методи (комплексний аналіз взаємозв'язків технологічних, екологічних та економічних характеристик будівель для формування рекомендацій з енергоефективного та екологічно безпечного будівництва).

Результати роботи. Проведене дослідження дозволило:

Визначити ключові характеристики біосферосумісних будівель, що забезпечують енергоефективність і ресурсозбереження.

Розробити підхід до оцінки економічних та екологічних вигод впровадження енергоощадних технологій.

Встановити взаємозв'язки між інноваційними будівельними рішеннями, управлінням життєвим циклом та покращенням соціально–екологічних показників.

Сформулювати рекомендації для оптимізації будівельних рішень з урахуванням економічної ефективності, екологічної безпеки та стійкого розвитку.

Висновок. Енергоефективність і ресурсозбереження є ключовими характеристиками біосферосумісних будівель, що визначають їхній вплив на економічну ефективність, зниження експлуатаційних витрат і мінімізацію негативного впливу на довкілля. Використання сучасних інноваційних технологій, ефективних матеріалів і систем управління життєвим циклом будівель дозволяє значно підвищити екологічну стійкість урбанізованого середовища та забезпечити комфортні умови для проживання. Системний підхід до планування та проектування біосферосумісних будівель сприяє оптимізації енергоспоживання, раціональному використанню ресурсів і дотриманню екологічних стандартів, що важливо для сталого розвитку будівельного сектору. Впровадження комплексних рішень з енергоефективності та ресурсозбереження має не лише економічні, але й соціально–екологічні вигоди, включаючи підвищення якості життя населення та зменшення антропогенного навантаження на довкілля.

Ключові слова: енергоефективність, ресурсозбереження, біосферосумісні будівлі, сталий розвиток, екологічна безпека, будівельні технології, економічна ефективність, управління життєвим циклом будівель, екологічні стандарти, урбанізоване середовище.

DENYS NAZVANOV

Energy efficiency and resource conservation as key characteristics of biosphere-compatible buildings: assessing the benefits for the economy and the environment

The subject of the study. The subject of this article is an integrated system of scientific principles, concepts, technological solutions, and practices that determine the energy efficiency, resource conservation, and biosphere compatibility of buildings; a multi-level set of technical-ecological, architectural-planning, engineering-technological, economic, managerial, and socio-ecological characteristics that form sustainable models of building operation and development; as well as a complex of interrelations between environmental standards, innovative construction technologies, building lifecycle management systems, rational resource-use policies, and the mechanisms through which these solutions affect ecosystem services, economic efficiency, living environment quality, and the long-term ecological and social stability of urbanized areas.

Objective of the study. The aim of the study is a comprehensive scientific substantiation of the principles, approaches, and mechanisms for creating energy-efficient, resource-conserving, and biosphere-compatible buildings through a systematic analysis of their technical-ecological, architectural-planning, engineering-technological, economic, and socio-ecological characteristics; identification of the interrelations between innovative construction technologies, environmental standards, lifecycle management practices, and rational resource-use policies; as well as an assessment of their combined impact on increasing energy efficiency, reducing environmental load, optimizing costs, and ensuring the sustainable development of urbanized areas.

Research methods. The study was conducted using a comprehensive approach that combines: theoretical methods (literature review, systematic and comparative analysis of architectural-planning solutions and global best practices); mathematical and economic-ecological methods (modeling of energy consumption, resource flows, and assessment of economic efficiency); synthetic methods – comprehensive analysis of the interrelations among technological, ecological, and economic characteristics of buildings to develop recommendations for energy-efficient and environmentally safe construction.

The results of the work. The study enabled:

Identification of key characteristics of biosphere-compatible buildings that ensure energy efficiency and resource conservation.

Development of an approach for evaluating the economic and ecological benefits of implementing energy-saving technologies.

Establishment of interrelations between innovative construction solutions, lifecycle management, and improvement of socio-ecological indicators.

Formulation of recommendations for optimizing construction solutions considering economic efficiency, environmental safety, and sustainable development.

Conclusions. Energy efficiency and resource conservation are key characteristics of biosphere-compatible buildings, determining their impact on economic efficiency, operational cost reduction, and minimization of environmental impact. The use of modern innovative technologies, efficient materials, and building lifecycle management systems significantly enhances the ecological sustainability of urbanized areas and ensures comfortable living conditions. A systematic approach to planning and designing biosphere-compatible buildings contributes to optimizing energy consumption, rational resource use, and compliance with environmental standards, which is crucial for the sustainable development of the construction sector. Implementing comprehensive solutions for energy efficiency and resource conservation provides not only economic benefits but also socio-ecological advantages,

including improved quality of life and reduced anthropogenic pressure on the environment.

Keywords. *Energy efficiency, resource conservation, biosphere-compatible buildings, sustainable development, environmental safety, construction technologies, economic efficiency, building lifecycle management, environmental standards, urbanized environment.*

Постановка проблеми. Сучасне будівництво стикається з необхідністю одночасного забезпечення високої енергоефективності, раціонального використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Традиційні підходи до проектування і експлуатації будівель часто не враховують комплексного впливу на економіку, екологію та соціальне середовище, що призводить до підвищеного енергоспоживання, надмірного використання матеріальних ресурсів та деградації урбанізованих територій.

У зв'язку з глобальними викликами, такими як зміна клімату, виснаження природних ресурсів та зростання населення, виникає необхідність формування нових концепцій будівництва, орієнтованих на біосферосумісність. Це вимагає інтегрованого підходу до розробки енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, оцінки їх економічної та екологічної ефективності, а також врахування соціально-екологічних аспектів розвитку міст.

Таким чином, проблема дослідження полягає у визначенні ефективних механізмів і комплексних рішень для створення біосферосумісних будівель, які одночасно забезпечують економічну ефективність, ресурсозбереження та екологічну безпеку, а також сприяють сталому розвитку урбанізованих територій.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема енергоефективності, ресурсозбереження та біосферосумісності будівель останніми роками привертає значну увагу як вітчизняних: Оксана Жусь, Катерина Гуйван [1]; Г. С. Ратушняк, Ю. С. Бікс, А. О. Лялюк [2]; М.С. Лемешев, О.В. Христин, К.К. Лемешко [3]; О. І. Бондаренко [4]; Костянтин Предун, Віталій Войналович, Джаміль Гулієв [5]; В. Р. Сердюк & К. В. Бауман [6]; І. А. Арутюнян, О. Д. Жамілов, Г. Є. Веремій [7]; Вероніка Халіна [8]; так і міжнародних науковців: Fatma S. Hafez; Bahaaeddin Sa'di; M. Safa-Gamal; Y.H. Taufiq-Yap; Moath Alrifae; Mehdi Seyedmahmoudian; Alex Stojcevski; Ben Horan; Saad Mekhilef [9]; Lin Chen; Ying Hu; Ruiyi Wang; Xiang Li; Zhonghao Chen; Jianmin Hua; Ahmed I. Osman; Mohamed Farghali; Lepeng Huang; Jingjing Li; Liang Dong; David W. Rooney; Pow-Seng Yap [10].

Дослідження в цій сфері охоплюють широкий спектр аспектів: від вибору матеріалів і технологій будівництва до архітектурно-планувальних рішень, систем управління життєвим циклом будівель, економічної оцінки та екологічної безпеки. Проведений аналіз наукових публікацій показує, що для забезпечення сталого розвитку будівельного сектору необхідний комплексний підхід, який поєднує технічні, економічні, екологічні та соціальні фактори.

У сучасній науковій літературі виділяються кілька ключових напрямів: оптимізація енергоспоживання та ресурсів, застосування інноваційних матеріалів і технологій, інтеграція відновлюваних джерел енергії, архітектурні рішення, що підвищують ефективність будівель, а також розробка нормативно-правових механізмів і стратегій політики, спрямованих на реалізацію біосферосумісного будівництва. Систематичний огляд робіт різних авторів дозволяє окреслити сучасний стан досліджень, визначити досягнення, обмеження та прогалини, що залишаються актуальними для подальших наукових пошуків у цій галузі.

Метою статті є оцінка вигод від упровадження енергоефективних і ресурсозберігаючих рішень у біосферосумісному житловому будівництві та аналіз їхнього впливу на економіку й довкілля; наукове обґрунтування принципів і механізмів формування таких будівель на основі системного аналізу їх техніко-екологічних, архітектурно-планувальних, інженерно-технологічних та соціально-економічних характеристик; визначення взаємозв'язків між інноваційними технологіями, екологічними стандартами та управлінням життєвим циклом; а також оцінка того, як ці рішення сприяють підвищенню енергоефективності, раціональному використанню ресурсів, зменшенню екологічного навантаження та сталому розвитку урбанізованих територій.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується загостренням екологічних проблем, зростанням споживання енергоресурсів та значним антропогенним навантаженням на природні системи. Будівельна галузь, на частку якої припадає близько

40 % кінцевого енергоспоживання та понад 36 % викидів CO_2 , є однією з ключових сфер, що визначають якість довкілля та стійкість урбаністичного розвитку. У цьому контексті зростає актуальність концепції біосферосумісного будівництва, що передбачає створення житлового середовища, яке мінімізує вплив на екосистеми, забезпечує раціональне використання ресурсів і сприяє зменшенню експлуатаційних витрат.

Одними з найважливіших характеристик біосферосумісних будівель є енергоефективність і ресурсозбереження, що формують як економічні переваги (скорочення витрат на будівництво та експлуатацію), так і екологічні вигоди (зменшення викидів, зниження споживання природних ресурсів). Ці фактори мають особливе значення для країн, що перебувають у процесі модернізації житлового фонду, включно з Україною, де рівень енерговтрат у будівлях залишається одним із найвищих у Європі.

Перш за все, слід наголосити, що сучасний будівельний сектор є одним із найбільших споживачів енергії у світі. Згідно з даними міжнародних досліджень, будівлі споживають 30–40% загального обсягу енергії та формують понад 36% енергетичних викидів CO_2 [1]. У країнах ЄС спостерігається поступове підвищення ефективності, однак темпи модернізації все ще недостатні для досягнення кліматичних цілей.

Перехід до біосферосумісного будівництва дає змогу скоротити теплове енергоспоживання на 45–60% у модернізованих будівлях, до 70–90% у пасивних будинках та до 95% у повністю автономних спорудах [5]. Нижче наведено порівняльні показники (табл.1) енергоефективності різних типів будівель, що демонструють економічні та екологічні вигоди від впровадження енергоощадних технологій.

Аналіз таблиці 1 показує, що перехід від традиційного до біосферосумісного будівництва забезпечують значне зменшення енергоспоживання та викидів CO_2 , а також пропорційне

зростання економії коштів. Найбільший ефект спостерігається у пасивних і біосферосумісних будівлях, де завдяки комплексному застосуванню енергоефективних матеріалів, інженерних систем та управління життєвим циклом будівлі, досягається майже повна автономність і мінімальний вплив на міське середовище. Це підтверджує ефективність комплексного підходу до проектування та модернізації житлового фонду.

Наступним важливим аспектом є ресурсозбереження, що включає вибір матеріалів, ефективне використання води та зменшення будівельних відходів. Використання сучасних енергоефективних та вторинних матеріалів дозволяє знизити вуглецевий слід будівель на 25–50%, а витрати на життєвий цикл – на 10–20% [3]. Системи повторного використання води та сучасні технології очищення зменшують водоспоживання на 30–60% [8], а впровадження методів утилізації та переробки відходів дозволяє скоротити їх обсяг на 50–80%.

Аналіз таблиці 2 показує, що екологічно безпечні матеріали (CLT, солома, ековата) суттєво знижують вуглецевий слід і енерговитрати, дозволяють повторно використовувати матеріали та мінімізують водоспоживання. Традиційні матеріали, такі як бетон та сталь, характеризуються високими ресурсними витратами, що підкреслює важливість переходу на сучасні екологічні рішення.

Поєднання заходів з енергоефективності та ресурсозбереження створює комплексний ефект: значно зменшує енергоспоживання, оптимізує використання матеріалів та води, знижує вплив на довкілля і підвищує економічну ефективність будівель. Однак для досягнення повної біосферосумісності важливо інтегрувати відновлювані джерела енергії (ВДЕ), що дозволяє не лише скоротити споживання викопних енергоносіїв, а й забезпечити енергетичну автономність споруд.

Використання ВДЕ у будівництві включає впровадження сонячних панелей, вітрових турбін, геотермальних систем та теплових насосів, що дозволяє значно знизити споживання традиційної енергії

Таблиця 1. Порівняльні показники енергоефективності будівель

Тип будівлі	Споживання теплової енергії, кВт·год/м ² ·рік	Скорочення CO_2	Економія коштів
Традиційна	180–240	0%	0%
Модернізована	90–120	30–40%	25–35%
Клас А	50–70	60–70%	40–60%
Пасивна	15–30	80–90%	70–85%
Біосферосумісна	5–15	90–95%	85–95%

Таблиця 2. Порівняльні характеристики ресурсоспоживання та екологічного впливу будівельних матеріалів

Матеріал	Вуглецевий слід, кг CO ₂ /m ³	Енерговитрати	Водоспоживання	Можливість повторного використання
Бетон	250–350	Високі	Високе	Низька
Сталь	300–500	Високі	Середнє	Висока
Цегла	150–200	Середні	Середнє	Середня
CLT (клеєний брус)	40–80	Низькі	Низьке	Висока
Солома	10–30	Низькі	Низьке	Висока
Ековата	20–40	Низькі	Низьке	Висока

та скоротити викиди CO₂. За дослідженнями, поєднання енергоефективних рішень із ВДЕ дозволяє покрити до 60–80% річного енергоспоживання сучасних житлових будівель [1]. Необхідно зазначити, що саме поєднання енергоефективних конструкцій і відновлюваної енергії забезпечує максимальну автономність будівель. Протягом останніх років потужність домашніх сонячних систем зросла на 18%, а теплові насоси демонструють коефіцієнт корисної дії COP = 3–4.5 [2]

Впровадження ВДЕ має не лише технічні, а й економічні переваги: зменшується залежність від централізованих енергомереж, знижується експлуатаційна вартість будівель, підвищується рентабельність інвестицій у нове будівництво та модернізацію старого житлового фонду.

Для наочного порівняння наведено приклад впливу різних джерел енергії на енергоспоживання та економічну ефективність будівель (табл. 3)

Аналіз таблиці 3 показує, що найбільший ефект досягається при комбінованому використанні декількох джерел ВДЕ, що дозволяє суттєво знизити енергетичне навантаження та забезпечити економічну вигоду для мешканців. Інтеграція ВДЕ у поєднанні з енергоефективними та ресурсозберігаючими рішеннями є ключовим елементом стратегії сталого та біосферосумісного будівництва.

Впровадження біосферосумісних будівельних рішень має суттєвий економічний ефект, що проявляється на кількох рівнях: зменшення експлуатаційних витрат, підвищення рентабельності

будівельних інвестицій, стимулювання локальної економіки та створення нових робочих місць.

Переходячи до економічного виміру, слід відзначити, що інвестиції в енергоефективність забезпечують високу окупність: на кожен вкладений долар економіка отримує 2–5 доларів США вигоди у довгостроковій перспективі [6].

Енергоефективні та ресурсозберігаючі технології дозволяють значно скоротити споживання енергоресурсів та води. Наприклад, застосування пасивних та автономних будівельних рішень знижує витрати на опалення та охолодження до 70–95% порівняно з традиційними будівлями [5]. Додатково, системи управління життєвим циклом будівель дозволяють прогнозувати технічне обслуговування та оптимізувати витрати на ремонт, що забезпечує довгострокову економію коштів для власників та експлуатантів.

Інтеграція ВДЕ, використання високоефективних матеріалів та ресурсозберігаючих технологій підвищують капітальну вартість та інвестиційну привабливість будівель. Дослідження показують, що будівлі класу «А» та пасивні будинки мають більшу ліквідність на ринку нерухомості та швидше окупають початкові інвестиції завдяки низьким операційним витратам та високому попиту на екологічно безпечне житло [1, 3].

Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, геотермальні теплові насоси та вітрові турбіни, дозволяє зменшити залежність від централізованих енергомереж, що особливо актуально у регіонах з нестабільним

Таблиця 3. Вплив інтеграції ВДЕ на річне енергоспоживання та економію коштів

Тип джерела енергії	Частка покриття потреб, %	Зниження CO ₂ , %	Економія коштів, %
Сонячні панелі (PV)	30–50	25–40	20–35
Геотермальні теплові насоси	40–60	35–50	25–45
Вітрові турбіни	20–40	15–30	10–25
Комбіновані системи (PV + геотермальні)	60–80	50–70	40–60

постачанням енергоресурсів. Крім того, інвестиції у ВДЕ забезпечують довгострокову економію на енергоспоживанні, а також можливість продажу надлишкової електроенергії у мережу, що створює додатковий дохід.

Впровадження біосферосумісних технологій у будівництві позитивно впливає на економіку на рівні держави та регіонів. Зниження енергоспоживання та викидів CO_2 скорочує витрати на енергетику та охорону довкілля, а застосування сучасних будівельних матеріалів стимулює розвиток локальної промисловості та створення нових робочих місць. За підрахунками, комплексне впровадження біосферосумісних технологій може скоротити загальні витрати міст на енергетику та управління відходами на 20–30% [8].

Для оцінки економічної доцільності використання біосферосумісних рішень застосовують моделювання життєвого циклу будівель (LCC, Life Cycle Costing). Ця методика дозволяє враховувати не лише первісні капітальні витрати, а й довгострокові витрати на енергоресурси, обслуговування, ремонт та утилізацію матеріалів. Дослідження показують, що, незважаючи на вищу початкову вартість, будівлі з впровадженими енергоефективними та ресурсозберігаючими рішеннями окупують інвестиції вже за 7–12 років та забезпечують стабільну економію протягом наступних 30–50 років [2].

Методика LCC надає такі можливості, як:

- оцінювати реальну економічну ефективність будівель та технологій;
- порівнювати альтернативні рішення: традиційні, енергоефективні та біосферосумісні будівлі;
- планувати інвестиції з урахуванням довгострокових витрат та економії;
- підтримувати стратегії сталого будівництва, враховуючи не лише початкові витрати, а й витрати протягом десятиліть експлуатації.

Впровадження біосферосумісних будівельних рішень не обмежується економічними перевагами – вони мають суттєвий вплив на довкілля та соціальну сферу, що є ключовим для сталого розвитку міст.

Біосферосумісне будівництво суттєво зменшує викиди парникових газів, споживання енергії та води, а також утворення будівельних відходів:

Енергоефективні будівлі знижують споживання теплової енергії на 45–95%, залежно від типу конструкції (модернізовані, пасивні, автономні будівлі) [5].

Використання відновлюваних джерел енергії дозволяє зменшити викиди CO_2 на 50–70%, сприяючи боротьбі зі зміною клімату [1].

Раціональне використання ресурсів, таких як вода та будівельні матеріали, зменшує тиск на природні екосистеми та сприяє збереженню біорізноманіття, водоспоживання – на 30–60%, будівельні відходи – на 50–80% [7].

Комплексне застосування енергоефективних рішень і ВДЕ створює синергетичний ефект, коли економія енергії поєднується зі скороченням шкідливих викидів і ресурсних витрат.

Біосферосумісне будівництво сприяє покращенню мікроклімату та санітарно-гігієнічних умов у містах:

Використання зелених дахів, фасадів та зон відпочинку знижує температуру в міських агломераціях і зменшує ефект «міського теплового острова».

Зменшення шумового забруднення та поліпшення якості повітря сприяють підвищенню комфортності проживання.

Раціональна організація простору, включно з зеленими зонами та інфраструктурою для пішоходів і велосипедистів, стимулює здоровий спосіб життя.

Інвестиції у біосферосумісне будівництво мають позитивний вплив на соціальну сферу:

Підвищення комфортності житла: оптимальна температура, якість повітря, природне освітлення та акустичний комфорт.

Доступність енергії та зниження витрат для мешканців: менші рахунки за опалення та електроенергію покращують фінансове становище сімей.

Стимулювання місцевої економіки: впровадження екологічних технологій створює нові робочі місця у сфері будівництва, енергетики та екологічного консалтингу. У будівлях поліпшується мікроклімат, знижується рівень шуму на 30–40%, а показники здоров'я та продуктивності мешканців підвищуються на 8–15% [8].

Поєднання економічних, екологічних та соціальних переваг забезпечує сталий розвиток міст:

Скорочення енергоспоживання та викидів дозволяє містам адаптуватися до глобальних кліматичних змін.

Раціональне використання матеріалів та водних ресурсів знижує ризики їх дефіциту у майбутньому.

Підвищується соціальна стійкість населення, яке отримує комфортне, безпечне і доступне житло.

Висновок

Економічні аспекти впровадження біосферосумісних рішень демонструють, що ці технології не лише сприяють сталому розвитку та зниженню екологічного навантаження, але й є вигідними з фінансової точки зору для інвесторів, власників будівель та держави. Поєднання енергоефективності, ресурсозбереження та інтеграції ВДЕ створює синергетичний ефект, який забезпечує довгострокову економічну стійкість та окупність інвестицій у житлову та комерційну нерухомість.

Екологічні та соціальні вигоди біосферосумісного будівництва включають суттєве зниження екологічного навантаження, покращення умов проживання та підтримку соціальної стабільності. Використання інноваційних технологій, енергоефективних матеріалів та ВДЕ дозволяє поєднати економічну вигоду з екологічною та соціальною ефективністю, що робить такі проекти стратегічно важливими для сталого розвитку урбанізованих територій.

У сучасних умовах, коли для України стали особливо актуальними питання енергетичної безпеки, економії ресурсів і відбудови зруйнованої інфраструктури, впровадження біосферосумісних, енергоефективних та ресурсозберігаючих рішень набуває критичного значення. Наш аналіз показує, що такі рішення – це не лише питання екології або модерного архітектурного тренду, а й важливий елемент стратегії стійкого розвитку та виживання в умовах кризи.

Сьогодні в Україні діють нові нормативи енергоефективності для будівель, зокрема стандарт «будівлі з майже нульовим споживанням енергії» (НЗЕБ), що підвищує вимоги до проектування та реконструкцій [11].

З огляду на руйнування енергетичної інфраструктури, перебої з постачанням тепла й електроенергії, енергоефективні та автономні будівлі можуть стати критичною підмогою для зменшення енергозалежності населення та підвищення життєстійкості житлового фонду.

Демонстративним є приклад масштабної термомодернізації комунальних і громадських будівель: 2023–2024 роках міжнародні фінансові інституції (зокрема European Investment Bank) виділили мільйони євро на енергоощадні ремонти шкіл, лікарень і дитячих закладів у регіонах, що зазнали значних руйнувань [12].

Подальший розвиток таких ініціатив підтримує політика держави: реалізовано цільову програ-

му термомодернізації житлового фонду до 2030 року, що передбачає фінансову підтримку ОСББ, муніципалітетів та впровадження сучасних матеріалів і технологій [13].

Енергоефективність і ресурсозбереження є фундаментальними характеристиками біосферосумісних будівель, що визначають їхній внесок у економічний розвиток та охорону довкілля. Упровадження сучасних матеріалів, інженерних рішень та архітектурних підходів дозволяє суттєво знизити енергоспоживання, забезпечити раціональне використання природних ресурсів та покращити екологічну ситуацію в урбанізованих територіях.

У контексті кліматичних, енергетичних, а також військових викликів біосферосумісне будівництво набуває не просто актуальності, а стає стратегічною необхідністю для України. Це – шлях до енергетичної незалежності, екологічної безпеки, соціальної стабільності і гідного майбутнього. Реалізація подібних проектів – це не лише внесок у сучасну будівельну практику, але й реальний внесок у відбудову та стійкість держави, її громад і міст.

Отже, біосферосумісне житлове будівництво є одним із найефективніших напрямів переходу до сталого розвитку, що поєднує економічну раціональність з екологічною відповідальністю.

Список використаних джерел:

1. Жусь О., Гуйван К. (2025). Ресурсозбереження в будівництві: енергоефективні підходи та економічна доцільність. Економіка та суспільство, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-25>
2. Ратушняк Г.С., Бікс Ю.С., Лялюк А.О. 2022. Організаційно-технологічні чинники впливу на енергоефективність огорожувальних конструкцій будівель. Науково-технічний журнал «Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві». DOI 10.31649/2311-1429-2022-2-203-210/
3. М.С. Лемешев, О.В. Христич, К.К. Лемішко. Екологічно ефективні будівельні матеріали для тепломодернізації будівель. СучТехБудів., вип.27, вип.2, с.52–61, Груд 2020. DOI <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2019-2-52-61>
4. Бондаренко О.І. Особливості архітектурного формування енергоефективних багатоповерхових будівель / О.І. Бондаренко // Український журнал будівництва та архітектури. – 2024. – № 3. – С. 75–83. DOI: 8/J.BPSACEA.2312.040624.75.1061. <http://uajcea.pgasa.dp.ua/article/view/309173>

5. Предун К., Войналович В., Гулієв Д. (2023). Підвищення енергетичної ефективності та біосферосумісності будівель і споруд в Україні. Містобудування та територіальне планування, (84), 263–275. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2023.84.263-275>
6. 6. Сердюк В.Р., Бауман К.В. 2022 Пріоритети у використанні викопних видів палива та утриманні житлового фонду. Науково-технічний журнал «Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві» DOI 10.31649/2311-1429-2022-1-211-221
7. 7. Арутюнян І.А., Жамілов О.Д., Веремій, Г.Є. (2023). Енергоефективна політика в цивільному будівництві: можливості та перспективи застосування. Мости та тунелі: теорія, дослідження, практика, (23), 17–27. <https://doi.org/10.15802/bttrp2023/281075>
8. Халіна, В. (2024). Енергоефективність будівель як складова сталого розвитку «розумних» міст: світовий досвід та практика впровадження. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-96>
9. Hafez F.S., Sa'di B., Safa-Gamal M., Taufiq-Yap Y.H., Alrifaei M., Seyedmahmoudian M., Stojcevski A., Horan B., Mekhilef S. (2023). Energy efficiency in sustainable buildings: a systematic review with taxonomy, challenges, motivations, methodological aspects, recommendations, and pathways for future research. Energy Strategy Reviews, 45, 101013. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2022.101013>
10. Chen L., Hu Y., Wang R., Li X., Chen Z., Hua J., Osman A. I., Farghali M., Huang L., Li J., Dong L., Rooney D.W., Yap P.-S. (2024). Green building practices to integrate renewable energy in the construction sector: A review. Environmental Chemistry Letters, 22(2), 751–784. <https://doi.org/10.1007/s10311-023-01675-2>
11. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170). Документ 280/97-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 31.10.2025, підстава – 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
12. Український виробник гнучкого пакування Tatrafan отримує кредит у розмірі €3,1 мільйона від Piraeus Bank Ukraine за підтримки інструменту розподілу ризиків ЄБРР (EBRD Risk Sharing Facility). Опубліковано 15 листопада 2021 року редакцією EuropaWire PR Editors.
13. Олексій Мельник. 16 липня 2025 року Кабінет Міністрів затвердив Програму термомодернізації житлового фонду до 2030 року з метою зменшення споживання енергії. <https://finway.com.ua/en/cabinet-ministers-approves-housing-thermal>

References:

1. Zhus, O., Huivan, K. (2025). Resource conservation in construction: Energy-efficient approaches and economic feasibility. Economics and Society, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-25>
2. Ratushniak, H. S., Biks, Yu. S., Lialiuk, A. O. (2022). Organizational and technological factors influencing the energy efficiency of building envelope structures. Scientific and Technical Journal «Modern Technologies, Materials and Structures in Construction». <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2022-2-203-210>
3. Lemeshev, M. S., Khrystych, O. V., Lemishko, K. K. (2020). Environmentally efficient building materials for thermal modernization of buildings. Modern Technologies, Materials and Structures in Construction, 27(2), 52–61. <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2019-2-52-61>
4. Bondarenko O.I. (2024). Features of architectural form-making in energy-efficient high-rise buildings. Ukrainian Journal of Civil Engineering and Architecture, (3), 75–83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-96>
5. Predun K., Voynalovych V., Huliiev D. (2023). Improving the energy efficiency and biosphere compatibility of buildings and structures in Ukraine. Urban Planning and Territorial Development, (84), 263–275. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2023.84.263-275>
6. Serdiuk V.R., Bauman K.V. (2022). Priorities in the use of fossil fuels and maintenance of the housing stock. Scientific and Technical Journal «Modern Technologies, Materials and Structures in Construction». <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2022-1-211-221>
7. Arutiunian I.A., Zhamilov O.D., Veremii H.Ye. (2023). Energy-efficient policy in civil engineering: Opportunities and prospects for implementation. Bridges and Tunnels: Theory, Research, Practice, (23), 17–27. <https://doi.org/10.15802/bttrp2023/281075>
8. Khalina V. (2024). Building energy efficiency as a component of sustainable development of smart cities: Global experience and implementation practices. Economics and Society, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-96>
9. Hafez F.S., Sa'di B., Safa-Gamal M., Taufiq-Yap Y.H., Alrifaei M., Seyedmahmoudian M., Stojcevski A., Horan B., Mekhilef S. (2023). Energy efficiency in sustainable buildings: a systematic review with taxonomy, challenges, motivations, methodological aspects, recommendations, and pathways for future research. Energy Strategy Reviews, 45, 101013. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2022.101013>

10. Chen L., Hu Y., Wang R., Li X., Chen Z., Hua J., Osman A.I., Farghali M., Huang L., Li J., Dong L., Rooney D. W., Yap P.-S. (2024). Green building practices to integrate renewable energy in the construction sector: a review. *Environmental Chemistry Letters*, 22(2), 751–784. <https://doi.org/10.1007/s10311-023-01675-2>

11. Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» (Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 1997, No. 24, Article 170). Document 280/97–VR, in force, current version – Version as of 31.10.2025, based on Act No. 4510–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

12. Ukrainian producer of flexible packaging Tatrafan takes €3.1 million loan from Piraeus Bank Ukraine backed by EBRD Risk Sharing Facility Posted on 15, November 2021 by EuropaWire PR Editors.

13. Oleksii Melnyk. July 16, 2025 Cabinet of Ministers Approves Housing Thermal Modernization Program Until 2030 to Reduce Energy Consumption

14. <https://finway.com.ua/en/cabinet-ministers-approves-housing-thermal>

Дані про автора

Названов Денис Віталійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8149-9400>

e-mail: d.creatoor@gmail.com

Data about the author

Denys Nazvanov,

PhD student at Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: d.creatoor@gmail.com

Надходження статті до редакції 02.12.2025

Прийнято до друку 12.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Ризики при використанні земель сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану

Актуальність теми дослідження. У статті представлено авторський підхід до формування системи класифікації та оцінки ризиків, що супроводжують використання земель сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено виявленню нових загроз, які виникають унаслідок бойових дій, мінування територій, порушення інфраструктури, зміни структури землекористування та обмеження доступу до окремих ділянок.

Методи дослідження. При дослідженні використані метод статистичного спостереження, узагальнення, порівняння, метод індукції і дедукції.

Результати дослідження. Обґрунтовано необхідність удосконалення методологічних інструментів аналізу ризиків із урахуванням специфічних факторів воєнного періоду, включаючи екологічні, економічні, соціальні та правові аспекти.

Висновок. Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінити потенційні наслідки для аграрного виробництва, продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій, а також може слугувати практичною основою для прийняття управлінських рішень у сфері землекористування в кризових умовах.

Ключові слова: еколого-економічні ризики землекористування, сільськогосподарські землі, охорона земель, оцінка земель, сталий розвиток.

OLEKSANDR RAKSHA

Risks in using agricultural lands in martial state conditions

Relevance of the study. The article presents the author's approach to the formation of a system for classifying and assessing risks associated with the use of agricultural land under martial law. Particular attention is paid to identifying new threats arising from hostilities, mining of territories, disruption of infrastructure, changes in the structure of land use, and restrictions on access to individual areas.

Research methods. The research used the method of statistical observation, generalization, comparison, and the method of induction and deduction.

Research results. The need to improve methodological tools for risk analysis is substantiated, taking into account specific factors of the war period, including environmental, economic, social, and legal aspects.

Conclusions. The proposed approach allows for a comprehensive assessment of potential consequences for agricultural production, food security, and sustainable development of rural areas, and can also serve as a practical basis for making management decisions in the field of land use under crisis conditions.

Keywords: ecological and economic risks of land use, agricultural lands, land protection, land assessment, sustainable development.

Постановка проблеми. Земля є одним із найцінніших активів нашої держави та лежить в основі добробуту й процвітання суспільства, що має вільний доступ до нього. Важливим та незамінним ресурсом для ведення сільськогосподарського виробництва, наукових досліджень та навчання у агросфері, а також для розміщення необхідної інфраструктури виступають земельні ресурси, а саме землі сільськогосподарського призначення. Життєво необхідною функцією

агросектору є здатність забезпечувати продовольчу безпеку, яка залежить від природних та набутих чинників. Головним мірилом виробничої цінності сільськогосподарських земель на сьогодні є їх родючість, як сукупність показників, що обумовлюють продуктивність угідь, стійкість сучасних агроєкосистем та прибутковість агросектору. У зв'язку із невинним погіршенням якісного стану земель України внаслідок незбалансованого землекористування за останні

роки прискорилося, що в умовах воєнного стану набуває особливо гострого формату. За даними Держгеокадастру України, загальна площа сільськогосподарських угідь, які зазнали впливу водної ерозії, становить близько 32%, що становить 13,3 млн га, у тому числі 10,6 млн га орних земель. У складі еродованих земель налічується 4,5 млн га із середньо- та сильно змитими ґрунтами, втрати гумусу на цих землях уже досягли 30–70% [4]. Площа угідь які зазнали активного ґрунтоутворення становить близько 140,3 тис. га, а їх кількість перевищує 500 тис. Вітровій ерозії систематично піддається понад 6 млн га земель, а в роки з пиловими бурями – до 20 млн га [1]. Внаслідок воєнних дій в Україні потребують обстеження технічними й нетехнічними засобами та в разі потреби – гуманітарного розмінування близько 174000 км² земель, що складає близько 29 % території держави [11]. Не дивлячись на всю низку негативних явищ та еколого-економічних ризиків спровокованих останніми, із якими зіштовхуються землекористувачі, родючість земель являється потенційно відновлювальним показником. Відновлення сильно виснаженої ділянки може зайняти тривалий час, проте науково-обґрунтований набір заходів, щодо зростання продуктивності земель, грамотне зрошення, використання добрив і живих організмів роблять завдання вирішуваним. Враховуючи наведені аргументи, важливим елементом у вирішенні проблем землекористування є проведення науково-дослідницьких робіт, апробація теоретичних розробок щодо відновлення чи покращення продуктивності земель. Невід’ємною складовою таких дій має стати організація дослідних полів науково-дослідних установ і навчальних закладів, які сформулюють науково-дослідницький каркас відновлення деградованих, малопродуктивних та порушених земель, що зазнали негативного антропогенного впливу, особливо у ході бойових дій. Враховуючи всю складність соціально-економічних, екологічних та військово-політичних аспектів життя в Україні, сукупність негативних процесів, що відбуваються при використанні землі, призводять до появи різноманітних ризиків у землекористуванні, які потребують подальшого дослідження та аналітичної оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Низка досліджень, присвячених ризикам землекористування, показують, що дане питання є досить

складним і багатограним. Дослідженню еколого-економічними ризиків та їх аналітичної оцінки присвячені роботи вітчизняних вчених, а саме: Бендасюка О., Бурляя А., Бурляя О., Залевського Р., Ілляшенка С., Клименка Л., Князева О., Лагодієнко Н., Николюка О., Останкової Л., Ревуцької А., Рибалко С., Русака О., Смоля Л. та інших.

Питання комплексної еколого-економічної оцінки ризиків системи природокористування, в тому числі сільськогосподарського землекористування присвячені наукові праці таких вчених, як Євсюкова Т., Жмуденка В., Кузьменка О., Купріянчик І., Малащук О., Мартина А. та інших. Однак, не зважаючи на глибину наукових досліджень, оцінка еколого-економічних ризиків при формуванні сільськогосподарських землекористувань в умовах воєнного стану, залишається до кінця не вирішеною загальнодержавною проблемою, що потребує подальшого вивчення та опрацювання.

Мета дослідження полягає у формуванні концептуальних підходів до аналізу та причин виникнення еколого-економічних ризиків, що виникають у сільськогосподарському землекористуванні, а саме при використанні особливо цінних земель. Об’єктом дослідження є сукупність ризиків та критерії їх оцінки, що виникають при використанні земель сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану.

Матеріали і методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи дослідження: монографічний – для опрацювання наукових робіт; діалектичний – для вивчення стану та розвитку агропромислового комплексу, збереження довкілля АПК та розвитку аграрної науки; абстрактно-логічний – для обґрунтування мети, завдань формування висновків і пропозицій; системного підходу – при дослідженні ризиків землекористування як цілісної множини елементів в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сукупність негативних процесів, що виникають у системі сільськогосподарського землекористування, призводять до появи великого спектру еколого-економічних та інших видів ризиків. У науковому світі під ризиком варто розуміти імовірність події чи групи споріднених випадкових подій, які спричиняють збитки об’єкту, який володіє даним ризиком [13]. Причому об’єктом ризику як правило виступає економічна система, для якої умови функціонування й ефективність результатів діяльності точно не відомі. З економічного погляду

під ризиком варто розуміти загрозу втрати виробником частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів виробничо-збутової і фінансової діяльності [6]. Також варто зазначити, що ризики виникають у ситуаціях коли можливі декілька сценаріїв розвитку подій. Ризики відсутні у тих сценаріях, де немає жодної альтернативи і може бути, виключно, один результат чи рішення. З ризиком власник землі чи землекористувач стикається на різних етапах своєї діяльності, бо чимало є причин виникнення певної ризикової ситуації. На думку Малащук О.С., під причиною виникнення ризику варто розуміти такі умови, які викликають невизначеність результату ситуації: безпосередня діяльність власника землі або землекористувача, господарська діяльність, недостатня інформація про стан навколишнього середовища, яке впливає на результат господарської діяльності [10]. З точки зору управління землекористуванням, Євсюков Т.О. та Мартин А.Г., пропонують розглядати ризики як порушення зв'язків між структурними елементами системи землекористування [5].

Виходячи із досліджень Кузьменка О.Б. В ризики, що виникають у системі сільськогосподарського землекористування, доцільно розділити на дві основні групи: екологічні, що включатиме погіршення якісних показників ґрунтів (зниження вмісту гумусу, порушенням структури ґрунту, забрудненням хімічними, радіонуклідами, вірусами, патогенною мікрофлорою, гельмінтами) та економічні, що включатиме втрату землями здатності виступати головним засобом виробництва (зменшенні урожайності, зниженні якості продукції, зниження прибутковості агросектору) [7].

Сформована в останні десятиріччя система землекористування сприяла виникненню умов для виникнення низки ризикових ситуацій із якими зіштовхуються землевласники та землекористувачі. Особливо гостро проблема ризиків при використанні земельних ресурсів постала перед суспільством із початком повномасштабного вторгнення та подальшого ведення бойових дій в Україні. Дослідження Купріянич І.П. доводять, що ризики, які виникають при аграрному землекористуванні в контексті сталого розвитку, слід розглядати у площині екологічних, економічних та соціальних форм прояву екодеструктивних чинників [8]. Ідентифікуючи ризики при ве-

денні інтенсивного агровиробництва Русак О. П. дійшов висновків, що вибір підходу до ідентифікації ризиків суттєво залежати від досвіду і практичних навиків, поширених у веденні аграрного бізнесу, або ж від специфіки роботи конкретного підприємства [14]. Так, на думку автора слід виділити наступні види ризиків, що можуть виникати у агросекторі, а саме: політичні, соціальні, економічні та фінансові ризики. Досліджуючи проблеми виникнення ризиків землекористування Малащук О.С. пропонує виділяти чотири основні групи ризиків, а саме: природні, які зумовлені погіршенням стану земельної ділянки внаслідок дії непереборних стихійних явищ (зсуви, підтоплення, карстові явища та просідання лесових порід, мають суттєвий вплив на стан земельних ресурсів); економічні, які безпосередньо зв'язані з господарською діяльністю підприємств і регулюються ринковою сферою (пов'язані з виробничими, реалізаційними, фінансовими, інноваційними, інформаційними та ціновими факторами); антропогенні, зумовлені погіршенням стану земельної ділянки як об'єкта майнових прав, внаслідок дій або бездіяльності користувача земельної ділянки, що призвели до зниження родючості ґрунтів чи погіршення якісних властивостей землі (ерозійні процеси, хімічне та радіоактивне забруднення ґрунтів та вод, деградація рослинного покриву та забруднення водних ресурсів); соціальні (організаційно-правові), що зумовлені недотриманням обов'язків землекористувача, які встановлені законом або договором (несплата податків, нецільове використання земельних ділянок, конфлікти між землекористувачами та порушення прав власності) [2]. Крім вище згаданих ризиків деякі дослідники а саме Лагодієнко Н., виділяють, організаційно-технологічні, що включають інноваційні (низький рівень впровадження інновацій та цифрових технологій у природокористуванні), експортно-імпортні (висока залежність від імпортного насіння, добрив, техніки, меліоративних систем, що ускладнює ведення виробництва в умовах глобальних криз) та інфраструктурні (нерівномірність розвитку інфраструктури зберігання, логістики та збуту агропродукції). Також авторка акцентує увагу на необхідності виділити політичні та регуляторні ризики, що проявляються у нестабільності аграрної політики та постійні зміни в законодавстві, відсутності чітких механізмів державної підтримки в кризових ситуаціях

та прояві корупційних ризиків та бюрократичних перепон при землекористуванні [9].

Досліджуючи проблеми виникнення ризиків сільськогосподарського землекористування Ніколюк О.М. додатково виділяє техногенні та організаційно-правові ризики. Під першим автор розуміє деградацію земель, забруднення та засмічення земель, невикористання земельної ділянки за цільовим призначенням, аварії що супроводжуються викидами хімічних, радіоактивних та біологічних речовин та гідродинамічні аварії на греблях і дамбах. Ризики пов'язані із несвоєчасністю сплати земельного податку чи орендної плати, порушенням прав власників суміжних з земельних ділянок та землекористувань, порушення правил добросусідства та обмежень у землекористуванні пов'язаних із встановленням земельних сервітутів та охоронних зон, позбавлення чи втрата прав на земельну ділянку складають блок організаційно – правових ризиків при використанні земельних ресурсів [12].

На думку Бурляй А. та інших дослідників різні типи ризику відрізняються один від одного. Причому деякі є загальними для всіх видів діяльності, а інші характерні лише для сільського господарства. Так авторка до загальних ризиків відносить природні ризики (такі джерелом яких є взаємодія природних факторів, таких як коливання метеорологічних умов, розподіл температури, захворювання рослин і тварин, шкідники), персональні ризики – джерелом яких є недосконалість людської природи (нечесність, недбалість або невиконання договірних зобов'язань, невідповідність потреб сільськогосподарського підприємства в робочій силі фактичній її наявності; проблеми зі здоров'ям працівників; відсутність мотивації та плинність кадрів; міжособистісні відносини) та ринкові ризики які залежать від умов функціонування підприємства (стосуються формування цін на продукцію, що виробляється та засоби виробництва) [3]. Окремим блоком автори виділяють ризики пов'язані із специфікою сільськогосподарської діяльності, а саме: екологічні ризики (зміни кліматичних і біологічних умов, ерозія ґрунту, виснаження земель, підвищення кислотності ґрунтів, хвороб рослин і тварин, шкідників, посухи або надмірної кількості опадів, сезонності виробництва), технологічні ризики (виникають як наслідок упровадження нових технологій виробництва, так і вдосконалення наявних), організаційні ризики (проблеми планування, контролю та організації виробництва сільсько-

господарської продукції, управління й організації часу праці, відносин із зовнішнім середовищем), економічні ризики (включають цінові, маркетингові, кредитні, інвестиційні та валютні ризики, що можуть негативно впливати на всі виробничі процеси в аграрній галузі), виробничі ризики (включають елементи технологічного, організаційного ризику та природних ризиків), ринкові ризики (виникають у результаті зміни зовнішньоекономічних умов виробництва, наприклад, втрати ринків збуту або надмірної пропозиції продукції, зниження або зростання ціни на продукцію, швидкість товарообороту, ризики партнерства та цінові ризики) [3].

Окремої уваги вимагають ризики, що були спровоковані бойовими діями у ході повномасштабного вторгнення збройних окупаційних формувань в Україну, що безумовно зробило беззаперечний негативний вплив на систему землекористування. Бойові дії докорінно змінили структуру землекористування, призвели до втрати прав власності на землі, міграції населення та призвели до втрати територіями інвестиційної привабливості. Землі у ході бойових дій зазнали суцільної деградації земель, тому числі забруднення хімічними речовинами, втратою господарського використання замінованих земельних ділянок, ділянок пошкоджених унаслідок вибухів снарядів, руху військової техніки, руйнування будівель та виробничих об'єктів.

Спричинені бойовими діями, небезпеки опустошення та продовольчої кризи, пов'язані із фізичним знищенням водосховищ та меліоративних систем, руйнуванням транспортно-логістичних шляхів, елеваторів, продовольчих хабів, знищення та захоплення сільськогосподарської техніки що унеможливорює ведення сільськогосподарського виробництва та створює серйозні загрози для подальшого використання таких територій у сільському господарстві. У зв'язку із чим серед всієї сукупності військових ризиків доцільно виділити:

- правові – пов'язані із втратою у неправомірний спосіб прав на земельні ділянки та інше майно;
- економічні – що включають збитки завдані землевласникам та землекористувачам у ході бойових дій;
- екологічні – які призвели до втрати біологічного різноманіття та екосистемних функцій територіями;
- інфраструктуро-технологічні – що включають порушення чи знищення транспортно-логістичної

системи територій, виробничо–переробних комплексів та інших інфраструктурних об'єктів;

- соціально–демографі ризики які відображаються у міграції населення, скорочені працездатного населення та його соціальному розшаруванню, дефіциту робочої сили, низькому рівню освіти та суттєвому зниженню добробуту населення.

Проаналізувавши різноманітність ризиків, спричинених економічними, соціальними, організаційними, технологічними, екологічними, військовими та іншими факторами вимагає пропозицій зниження їх негативного впливу на загальнодержавному рівні необхідно сприяти:

- впровадженню комплексного планування та зонування територій, а саме забезпечити розробку комплексних просторових планів, що забезпечать формування природоохоронних територій, сільськогосподарського і міського землекористування та сприятиме раціональному землекористуванню та охороні земель.

- розробці та дотриманню стандартів управління відходами, проведенню серед населення відповідних інформаційно–пропагандистських заходів;

- формування сталого землекористування що досягається у ході розробки землепорядної документації (схем землеустрою), регулювання земельних відносин та дотримання принципів сталого розвитку, які враховують ресурсний потенціал та не допускають надмірного антропогенного навантаження;

- формуванню сприятливого інвестиційного клімату для проведення моніторингу земель, а саме дистанційного зондування, що дасть змогу оцінити ступінь деградації земельних ресурсів у режимі реального часу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- збереженню та захисту життєво важливих, лісових, водно–болотних угідь та торфовищ, що підтримують біорізноманіття та надає екосистемні послуги;

- захисту прав землевласників та землекористувачів, особливої уваги потребує реституція, як механізм відновлення втраченого у неправомірний спосіб права власності на земельні ділянки.

Висновок

При проведенні дослідження автором було проведено наукове обґрунтування класифікації ризиків на землях сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану та запропоновано автор–

ські пропозиції зниження їх негативного впливу на загальнодержавному рівні. Такий підхід може стати елементом системи управління земельними ресурсами та досягнення сталого землекористування. Розкриття сутності ризиків дозволяє чітко визначити умови і фактори їх виникнення, сформувати ефективний інструментарій управління.

Список використаних джерел:

- 1 Ваганов І.І., Маєвська І. В., Попович М. М. Інженерна геологія та охорона навколишнього середовища. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmnd/vaganov_inzhenerna_geologiya/index.html
- 2 Жмуденко В. О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері. Вісник соціально–економічних досліджень. 2015. № 3 (58). С. 55–61
- 3 Бурляй А., Бурляй О., Ревуцька А., Смолій Л., Клименко Л. Організаційно–економічні ризики екологізації сільського господарства. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E–Journal. Vol.7, No.1, 2021. P. 96–99 . <http://are-journal.com/are/article/view/401/278>
- 4 Еродованість ґрунтів України. URL. <https://superagronom.com/karty/erodovanist-gruntiv-ukrainy>
- 5 Євсюков Т.О. Концептуальні засади безпечного землекористування / Т.О. Євсюков, А.Г. Мартин. – Земельний кадастр. – 2010. – № 1. – С. 26 – 29.
- 6 Ілляшенко С.М. Управління екологічними ризиками інновацій: монографія / С.М. Ілляшенко, В.В. Божкова. – Суми: Університетська книга, 2004. – 214 с.
- 7 Кузьменко О.Б. Теоретичні основи визначення деструктивних явищ у землекористуванні аграрних підприємств / О.Б. Кузьменко // Вісник Дніпропетровського університету. Науковий журнал «Економіка». Вип. 6 (4). – Дніпропетровськ: Видво ДНУ, 2012. – № 10 / 1. – С. 140–145.
- 8 Купріянич Ірина. Факторний аналіз загроз та ризиків екологічної безпеки сільськогосподарського землекористування. Економічний дискурс. 2020. Випуск 1. С. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-1>
- 9 Лагодієнко, н., Бендасюк, о., Рибалко, с. (2025). обґрунтування ризиків землеробства в контексті управління водними ресурсами. modeling the development of the economic systems, (1), 196–203. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-26>
- 10 Малащук О.С. Ризики землекористування та критерії їх оцінки [<http://www.nbu.gov.ua>] / О.С. Малащук // Аграрний збірник Причорномор'я. – 2011. – Вип. 57. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.

11 Мінекономіки Інформаційні ресурси. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=f8dce5fa-bb63-4dd0-8806-cb400ed6b38e&title=OperatoriSertifikat>

12 Николук О.М., Князева О.П., Залевський Р.А. Оцінка еколого-економічних ризиків при використанні земельних ресурсів. ВІСНИК ЖДТУ. 2012. № 3 (61). С. 287–290

13 Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. О–76 Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

14 Русак О. П., Паламарчук Т. М. Ідентифікація ризиків в умовах забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 12, частина 2 • 2017 С. 103–106

References:

1 Vahanov I.I., Maievska I. V., Popovych M. M. Inzhenerna heolohiia ta okhrona navkolyshnoho seredovysha. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebm/vaganov_inzhenerna_geologiya/index.html

2 Zhmudenko V. O. Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v ahraryi sferi. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. 2015. No 3 (58). S. 55–61

3 Burliai A., Burliai O., Revutska A., Smolii L., Klymenko L. Orhanizatsiino-ekonomichni ryzyky ekolohizatsii silskoho hospodarstva. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. Vol.7, No.1, 2021. R. 96–99 . <http://are-journal.com/are/article/view/401/278>

4 Erodovanist gruntiv Ukrainy. URL: <https://super-agronom.com/karty/erodovanist-gruntiv-ukrainy>

5 Yevsiukov T.O. Kontseptualni zasady bezpechnoho zemlekorystuvannia / T.O. Yevsiukov, A.H. Martyn. – Zemelnyi kadastr. – 2010. – №1. – S. 26 – 29.

6 Illiashenko S.M. Upravlinnia ekolohichnymy ryzykamy innovatsii: monohrafiia / S.M. Illiashenko, V.V. Bozhkova. – Sumy: Universytetska knyha, 2004. – 214 s.

7 Kuzmenko O.B. Teoretychni osnovy vyznachenia destruktyvnykh yavlyshch u zemlekorystuvanni ahrarykh pidpriemstv / O.B. Kuzmenko // Visnyk Dnipropetrovskoho universy tetu. Naukovyi zhurnal «Ekonomika». Vyp. 6 (4). – Dnipro petrovsk: Vydvo DNU, 2012. – № 10 / 1. – S. 140–145.

8 Kupriianchuk Iryna. Faktorny analiz zahroz ta ryzykiv ekolohichnoi bezpeky silskohospodarskoho zemlekorystuvannia. Ekonomichnyi dyskurs. 2020. Vypusk 1. S. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-1>

9 Lahodiienko, n., Bendasiuk, o., Rybalko, s. (2025). obgruntuvannia ryzykiv zemlerobstva v konteksti upravlinnia vodnymy resursamy. modeling the development of the economic systems, (1), 196–203. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-26>

10 Malashchuk O.S. Ryzyky zemlekorystuvannia ta kryterii yikh otsinky [http://www.nbu.gov.ua] / O.S. Malashchuk // Ahraryi zbirnyk Prychornomor'ia. – 2011. – Vyp. 57. – Rezhym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua>.

11 Minekonomiky Informatsiini resursy. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=f8dce5fa-bb63-4dd0-8806-cb400ed6b38e&title=OperatoriSertifikat>

12 Nykoliuk O.M., Kniazieva O.P., Zalevskyi R.A. Otsinka ekoloho-ekonomichnykh ryzykiv pry vykorystanni zemelnykh resursiv. VISNYK ZhDTU. 2012. № 3 (61). S. 287–290

13 Ostankova L. A., Shevchenko N. Yu. O–76 Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy. Navch. posib. – K.: Tsent uchbovoi literatury, 2011. – 256 s.

14 Rusak O. P., Palamarchuk T. M. Identyfikatsiia ryzykiv v umovakh zabezpechennia staloho rozvytku ahrarykh pidpriemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Vypusk 12, chastyna 2 • 2017 S. 103–106

Дані про автора

Ракша Олександр Миколайович,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID:<https://orcid.org/0009-0001-8618-2436>
e-mail: o.raksha@nubip.edu.ua

Data about the author

Oleksandr Raksha,

Postgraduate student, National University of life resources and environmental management of Ukraine, Kyiv

Надходження статті до редакції 06.12.2025

Прийнято до друку 14.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Виявлення зони фінансово–економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу

Предметом дослідження є система виявлення зон фінансово–економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу, що охоплює структурні, статистичні та кореляційні властивості економічних показників, здатних сигналізувати про виникнення дисбалансів. Особливу увагу приділено вивченню поведінки макро– та мікроекономічних параметрів у періоди структурних зрушень, зовнішніх шоків, ринкової турбулентності та трансформаційних процесів. Предметом є також аналіз індикаторів фінансового, виробничого, соціально–економічного та монетарного характеру, які у сукупності формують багатовимірну картину системних ризиків.

У межах предметної області досліджується побудова композитних індексів, формування коваріаційних та кореляційних матриць, аналіз їхньої динаміки, моделювання аномальних змін у структурі взаємозв'язків між індикаторами та визначення критичних порогів. Предмет також охоплює дослідження адаптивних характеристик економіки, її здатності змінювати кореляційні структури під впливом фінансових циклів і фази економічного розвитку. Особливо важливим елементом є формування інтегрального індексу нестабільності, який дозволяє оцінювати нелінійні ефекти, лагову реакцію системи, прискорення відхилень та стохастичні впливи. У підсумку предметом дослідження виступає цілісна система виявлення фаз підвищеної вразливості економіки та ідентифікації сценаріїв розвитку можливих кризових процесів.

Метою статті є формування комплексного методичного підходу до виявлення зон фінансово–економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу, який дозволяє оцінювати структурні зміни в економіці, ідентифікувати ранні сигнали порушення рівноваги та прогнозувати ризикові сценарії розвитку. Стаття спрямована на розроблення системи аналітичних інструментів, що включають побудову кореляційних і коваріаційних матриць, аналіз їхньої динамічної перебудови, визначення адаптивних порогових значень та формування інтегрального індексу нестабільності. Метою також є удосконалення процедур сценарного прогнозування для локалізації зон підвищеної вразливості та підтримки антикризових рішень. У підсумку стаття покликана створити наукове підґрунтя для ефективної діагностики та попередження кризових станів.

Методологія проведення роботи базується на поєднанні мультиіндикаторного аналізу, структурного моделювання та динамічних статистичних методів, що дозволяють комплексно оцінити поведінку економічних індикаторів і визначити зони підвищеної нестабільності. В основі методології — побудова коваріаційної матриці, яка відображає взаємну варіативність індикаторів та дозволяє дослідити узгодженість їхніх змін. Наступним кроком є формування кореляційної матриці, що показує силу та напрям зв'язків між параметрами та дозволяє оцінити структурні зміни системи.

Методологія включає також динамічний аналіз кореляційної структури, адже у періоди зростання напруження індикатори змінюють поведінку: колись стабільні зв'язки руйнуються, тоді як випадкові — раптово посилюються. Для виявлення таких ефектів застосовується індекс аномальної кореляційної мінливості, що дозволяє оцінити масштаби перебудови взаємозв'язків між параметрами. Важливою складовою методології є визначення адаптивних порогів нестабільності, що змінюються залежно від фази економічного циклу, волатильності індикаторів та швидкості їхньої зміни. Порогові значення моделюються як функція середнього рівня, стандартного відхилення та додаткових параметрів, що враховують структуру стану економіки.

Результати роботи. У результаті дослідження сформовано цілісну систему виявлення зон фінансово–економічної нестабільності, що базується на поєднанні структурного аналізу, математичного моделювання і сценарних оцінок. Запропонована система дозволяє виявляти ранні сигнали наближення нестабільності через динамічні зміни кореляцій та коваріацій між ключовими економічними індикаторами. Показано, що саме порушення кореляційної структури є першим маркером того, що економічна система входить у фазу підвищеної вразливості.

Отримані результати свідчать, що індекс аномальної кореляційної мінливості ефективно відо-

бражає масштаби структурної перебудови індикаторів, а адаптивні пороги дозволяють розмежувати стабільні та нестабільні режими. Побудована модель інтегрального індексу нестабільності відзначається здатністю враховувати нелінійні ефекти, лагову реакцію та стохастичні збурення, що забезпечує високу точність прогнозування ризикових сценаріїв.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати комплексний підхід до діагностики фінансово-економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу. У висновках встановлено, що сучасне економічне середовище характеризується складною системою взаємозалежностей, де зміна кореляційної структури виступає раннім сигналом нагромадження ризику. Виявлено, що у періоди наростання нестабільності мережеві зв'язки між індикаторами змінюють структуру, посилюючи синхронізацію ризиків, яка здатна призвести до системних кризових процесів. Важливим результатом є доведення того, що фіксовані порогові значення більше не відповідають динамічній природі економічних процесів. Саме тому застосування адаптивних порогів, що залежать від волатильності, структурного напруження та швидкості зміни індикаторів, є більш адекватним підходом до локалізації зон ризику. Показано, що зміна фаз економічного циклу має прямий вплив на конфігурацію допустимих значень індикаторів: широкі пороги у фазі експансії звужуються у фазі спаду, що підвищує чутливість системи до відхилень. Інтегральний індекс нестабільності, запропонований у межах дослідження, довів здатність виявляти не лише поточні, а й приховані структурні зміни, які ще не проявилися у традиційних індикаторах. Його нелінійна, лагова та стохастична природа забезпечує гнучкість і точність оцінок, що є критичним для побудови сценаріїв стрес-тестування.

Ключові слова: фінансово-економічна нестабільність, мультиіндикаторний аналіз, кореляційна структура, коваріаційна матриця, адаптивні пороги, інтегральний індекс, системні ризики, сценарне прогнозування, динамічна мінливість.

OLEKSANDR SIEDINKIN

Detection of the zone of financial and economic instability based on multi-indicator analysis

The subject of the study is a system for identifying zones of financial and economic instability based on multi-indicator analysis, which encompasses the structural, statistical, and correlation properties of economic indicators capable of signaling the emergence of imbalances. Special attention is devoted to examining the behavior of macro- and microeconomic parameters during periods of structural shifts, external shocks, market turbulence, and transformational processes. The subject also includes the analysis of financial, production, socio-economic, and monetary indicators which collectively form a multidimensional representation of systemic risks.

Within the subject area, the study investigates the construction of composite indices, the formation of covariance and correlation matrices, analysis of their dynamics, modeling of abnormal changes in the structure of interrelationships between indicators, and identification of critical thresholds. The subject further includes the study of the adaptive characteristics of the economy—its ability to alter correlation structures under the influence of financial cycles and phases of economic development. A particularly important element is the development of an integral instability index that captures nonlinear effects, lagged responses, accelerated deviations, and stochastic impacts. Ultimately, the subject of the study is a comprehensive system for identifying phases of heightened economic vulnerability and for detecting possible crisis-development scenarios.

The purpose of the article is to develop a comprehensive methodological approach to identifying zones of financial and economic instability using multi-indicator analysis, enabling the assessment of structural changes in the economy, the detection of early signals of disequilibrium, and the forecasting of risky development scenarios. The article aims to develop an analytical system that includes the construction of correlation and covariance matrices, analysis of their dynamic restructuring, determination of adaptive threshold values, and formation of an integral instability index. Another goal is to improve scenario-forecasting procedures to localize high-vulnerability zones and support anti-crisis decision-making. Ultimately, the article seeks to establish a scientific foundation for effective diagnostics and prevention of crisis conditions.

The research methodology is based on a combination of multi-indicator analysis, structural modeling, and dynamic statistical methods that make it possible to comprehensively evaluate the behavior of economic indicators and identify zones of heightened instability. At its core lies the construction of a covariance matrix reflecting the mutual variability of indicators, enabling an assessment of the consistency of their changes. The next step is forming a correlation matrix that shows the strength and direction of relationships between parameters and allows for evaluation of structural changes in the system.

The methodology also includes dynamic analysis of the correlation structure, as during periods of rising tension the behavior of indicators changes: formerly stable relationships disintegrate while previously random ones suddenly intensify. To detect such effects, an index of anomalous correlation variability is applied, making it possible to assess the scale of structural restructuring within the system. An important component of the methodology is determining adaptive instability thresholds that vary depending on the phase of the economic cycle, indicator volatility, and the speed of their change. Threshold values are modeled as functions of the mean level, standard deviation, and additional parameters reflecting the structural state of the economy.

Results of the study. The research resulted in the creation of an integrated system for detecting zones of financial and economic instability, based on structural analysis, mathematical modeling, and scenario evaluation. The proposed system makes it possible to identify early signals of approaching instability through dynamic changes in correlations and covariances among key economic indicators. It is demonstrated that disruption of the correlation structure is the earliest marker indicating that the economic system is entering a phase of heightened vulnerability.

The findings show that the index of anomalous correlation variability effectively reflects the scale of structural reorganization among indicators, and adaptive thresholds allow the distinction between stable and unstable regimes. The developed integral instability index demonstrates the ability to account for nonlinear effects, lagged responses, and stochastic disturbances, ensuring high accuracy in forecasting risk-laden scenarios.

Conclusions. The study has developed a comprehensive approach to diagnosing financial and economic instability using multi-indicator analysis. The conclusions show that the modern economic environment is characterized by complex interdependencies, where changes in the correlation structure serve as early warning signals of accumulating risk. It is identified that during periods of growing instability, network links between indicators undergo structural transformation, intensifying risk synchronization—a phenomenon that may lead to systemic crisis processes.

An important result is the demonstration that fixed threshold values are no longer adequate for the dynamic nature of economic processes. Therefore, the use of adaptive thresholds—dependent on volatility, structural tension, and the speed of indicator changes—provides a more accurate method for localizing risk zones. The study shows that shifts in the economic cycle directly affect the configuration of acceptable indicator ranges: broad thresholds during expansion narrow significantly during contraction, increasing the system's sensitivity to deviations.

The integral instability index proposed in this study has proven capable of detecting not only current but also latent structural changes not yet visible in traditional indicators. Its nonlinear, lagged, and stochastic characteristics ensure flexibility and accuracy—qualities crucial for constructing stress-testing scenarios.

Keywords: financial and economic instability, multi-indicator analysis, correlation structure, covariance matrix, adaptive thresholds, integral index, systemic risks, scenario forecasting, dynamic variability.

Постановка проблеми. Фінансово-економічна нестабільність є одним із ключових проявів системних порушень у взаємодії економічних індикаторів, що відображають як динаміку ринку, так і внутрішню чутливість економічних структур до змін. У сучасних умовах підвищеної волатильності макроекономічних параметрів, посилен-

ня зовнішніх шоків, зниження стійкості ринкових систем та зростання масштабів інформаційних асиметрій зростає потреба у виявленні зон, де ймовірність накопичення дисбалансів істотно підвищується. Проблема полягає у тому, що нестабільність виникає не як результат окремого відхилення, а як сукупний ефект взаємопов'яза-

них змін, що відображаються у структурі кореляцій та коваріацій між показниками.

Традиційні методи оцінювання економічного стану не забезпечують своєчасного виявлення прихованих фаз переходу до нестабільності, оскільки вони здебільшого зосереджуються на статичних значеннях індикаторів. Проте у реальних економічних системах структурні зрушення починають проявлятися через руйнування існуючих і посилення випадкових кореляцій, що потребує використання складних інтегрованих підходів.

Проблема ускладнюється нелінійністю економічних процесів, стохастичним характером їхніх взаємодій і різною швидкістю реакції окремих індикаторів. У таких умовах визначення критичних порогів, динамічний аналіз зміни кореляційних структур та інтеграція багаточинникової інформації в єдиний індекс нестабільності стають необхідними завданнями. Отже, проблема вимагає розроблення нових аналітичних інструментів, здатних забезпечити раннє попередження про наближення кризових станів та дозволити ідентифікувати зони підвищеної фінансово-економічної вразливості.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми.

У межах аналізу матеріалів, що стосуються тематики фінансово-економічної нестабільності, простежується значна увага до дослідження поведінки економічних індикаторів під впливом ринкових турбулентностей, зовнішніх шоків та структурних трансформацій. У наукових роботах індикаторний аналіз розглядається як ключовий елемент оцінювання системних ризиків, а формування композитних показників — як ефективний спосіб агрегування багатофакторної інформації. Особливе місце займають дослідження, які підкреслюють важливість використання коваріаційних та кореляційних матриць для виявлення прихованих змін у структурі взаємозв'язків між економічними показниками. Встановлено, що зміни у цих матрицях нерідко передують різким відхиленням у макроекономічних параметрах, що робить їх важливими інструментами раннього попередження. У публікаціях також аналізується динамічна природа економічних циклів та їхній вплив на стабільність системи. Зокрема, дослідники відзначають, що під час переходу від однієї фази циклу до іншої значно зростає ймовірність руйнування усталених взаємозв'язків, а випадкові кореляції набувають суттєвої сили. Це обґрунтовує необхідність застосування індексів аномальної кореляційної мінли-

вості та інших показників, здатних відстежувати масштаб структурних перебудов. Окрема група наукових праць присвячена проблемі визначення порогових значень індикаторів у контексті нестабільності. Автори наголошують, що фіксовані пороги не відображають реальної динаміки ринку: у періоди рецесії вони стають значно жорсткішими, тоді як у фазах підйому — більш гнучкими. Тому застосування адаптивних порогів розглядається як більш коректний підхід до діагностики стану економіки.

Виклад основного матеріалу.

Виявлення зон фінансово-економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу ґрунтується на системному підході до оцінювання динаміки макро- та мікроекономічних параметрів, що реагують на структурні зрушення, шоки та дисбаланси у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Сутність цього підходу полягає у побудові інтегрованої системи діагностики, яка дозволяє не просто фіксувати окремі коливання показників, а визначати характер, глибину та просторово-часові межі нестабільності. Для цього застосовують набір індикаторів різної природи — фінансових, виробничих, соціально-економічних та ринкових, що у взаємозв'язку формують комплексне уявлення про системні ризики.

Мультиіндикаторний аналіз забезпечує синтетичне відображення економічного стану за рахунок поєднання статистичних, експертних та аналітичних методів. Його ключова перевага — здатність ідентифікувати як очевидні, так і латентні тренди деградації економічної стійкості. У цьому контексті важливо враховувати не лише абсолютні значення індикаторів, а й їхні відносні відхилення, швидкість зміни, взаємні кореляції та структурні розриви. Завдяки цьому формується база для виявлення критичних точок, здатних трансформувати локальні порушення у макросистемні кризи.

Визначення зони фінансово-економічної нестабільності передбачає багаторівневу процедуру оброблення даних: від збору та нормалізації до інтеграції й побудови ризикових профілів. Для цього застосовуються методи зважування індикаторів, побудова композитних індексів, факторний та кластерний аналіз, а також моделі прогнозування на основі часових рядів. Після узагальнення результатів формується структурована карта нестабільності, що дозволяє локалізувати проблемні сегменти економічної сис-

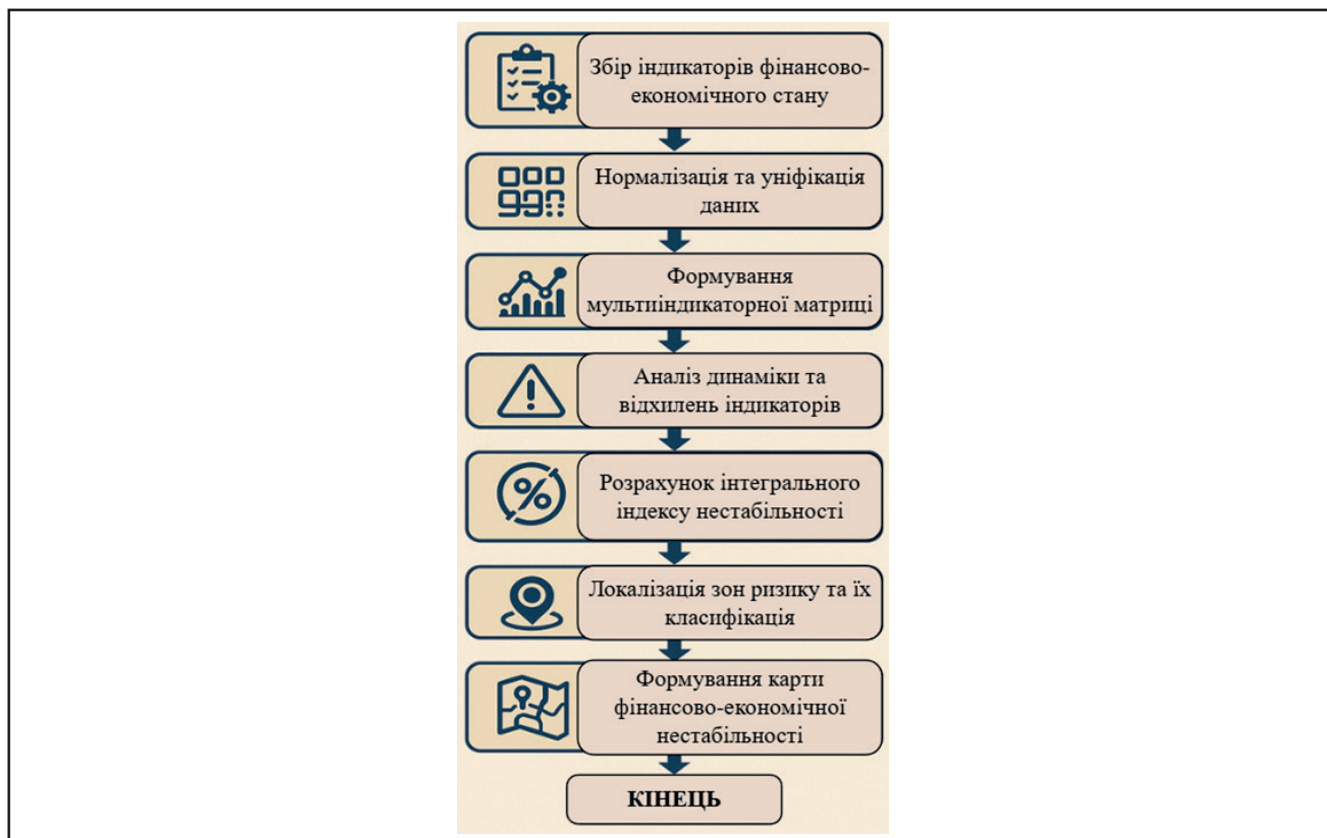


Рисунок 1. Процес виявлення фінансово-економічної нестабільності

Джерело: розроблено автором на основі [1]

теми та оцінити їхній потенційний вплив на всю структуру [1].

Для чіткого структурування процесу оцінювання та подальшого виявлення зони фінансово-економічної нестабільності доцільно відобразити послідовність аналітичних кроків у вигляді рисунка 1. Такий формат дозволяє наочно показати логіку переходу від збору первинних даних до формування інтегрального індикатора та локалізації ризикових сегментів, що забезпечує прозорість методології та полегшує її практичне застосування.

Подальший етап у структурі мультиіндикаторного аналізу — інтерпретація отриманих результатів з позиції причинно-наслідкових зв'язків. Це дає змогу відокремити короткострокові флуктуації від системних порушень, ідентифікувати механізми передачі ризиків між секторами та оцінити рівень адаптивності економічної системи. Стратегічним результатом такого підходу є створення інструментарію раннього попередження, що дозволяє виявляти нестабільність на ранніх стадіях та забезпечувати обґрунтовану підтримку антикризових управлінських рішень.

Виявлення зон фінансово-економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу

неможливо здійснити без глибокого розуміння того, як змінюються взаємозв'язки між ключовими макроекономічними й фінансовими показниками під впливом різних шоків, структурних зрушень або деформацій у ринковому середовищі. Кореляційна структура, яка у стабільній економіці формується здебільшого на базі довгострокових закономірностей, у періоди турбулентності починає демонструвати якісно іншу поведінку. Саме переорієнтація, зміщення або руйнування кореляційних залежностей часто є першим сигналом того, що економіка входить у фазу зростаючої вразливості, коли окремі локальні порушення здатні перерости в системні.

Стійкі економічні системи зазвичай характеризуються передбачуваними взаємозв'язками: монетарні показники демонструють відносно стабільні реакції на зміну грошової маси; ринок праці відображає динаміку реального сектору; валютний курс корелює з платіжним балансом і зовнішніми потоками; ціни активів відгукуються на стан ліквідності та коливання процентних ставок. У таких умовах кореляційне поле є структурованим і добре вписується у класичні макроекономічні моделі. Однак у періоди нестабільності поведінка індикаторів

змінюється нерівномірно: інколи індикатори, що роками рухалися синхронно, починають розходитись; інколи взаємозалежність між зовсім різними секторами різко посилюється, демонструючи так званий ефект синхронізації ризиків. Дослідження авторів показують, що зміни кореляційних структур мають властивість накопичуватися й передувати розвитку кризових процесів задовго до того, як вони стають очевидними [2].

Важливим є те, що зміна кореляції сама по собі не є ні позитивною, ні негативною у змістовному сенсі. Потрібна інтерпретація, яка враховує структурний контекст економіки. Наприклад, надмірне зближення динаміки ринку нерухомості та фондового ринку є ознакою того, що обидві групи активів підпадають під однакові фактори ризику; це створює передумови для одночасного падіння у разі шоку. Водночас розрив між ВВП і зайнятістю може свідчити про технологічну диспропорцію або про те, що реальний сектор вже не створює сталий попит на робочу силу. Саме такі структурні тонкощі перетворюють кореляційний аналіз у важливий інструмент мультиіндикаторної діагностики.

Кореляційне поле оцінюється на основі коваріаційної матриці, яка задається формулою

$$\Sigma = \frac{1}{n-1} (X - \bar{X})(X - \bar{X})^T \quad (1)$$

де Σ — коваріаційна матриця системи індикаторів, що відображає взаємну узгодженість коливань між усіма змінними мультиіндикаторного масиву, X — вихідна матриця спостережень, у якій кожен стовпець відповідає певному економічному індикатору, а рядки — часовим вимірюванням.

Після чого формується кореляційна матриця:

$$R_{ij} = \frac{\Sigma_{ij}}{\Sigma_{ii} \times \Sigma_{jj}}, \quad (2)$$

де R_{ij} — нормалізований коефіцієнт кореляції між індикаторами i та j , що дає змогу оцінити силу та напрям статистичного зв'язку між ними, Σ_{ij} — ко-

варіація між індикаторами i та j , яка відображає спільну варіацію їх відхилень від середніх значень.

Що дає можливість відстежувати не лише абсолютні рівні кореляцій, а й їх змінність у часі. Саме динамічний вимір дозволяє побачити ранні сигнали перехідних станів у системі.

Економічні дослідження, виконані у напрямку аналізу системних ризиків, демонструють, що під час наростання нестабільності кореляційна структура зазнає глибоких перебудов. Це особливо помітно у мережевих моделях, де економіка трактується як набір взаємопов'язаних вузлів, а кореляції — як сила цих зв'язків. Аномальна зміна структури кореляцій фактично відображає зміну архітектури трансмісії ризиків. Роботи показують, що у періоди перед кризами відбувається зростання «централізації» окремих індикаторів, які починають домінувати у структурі взаємозалежностей [3]. Зростають також міжсекторальні зв'язки, що робить систему менш стійкою до локальних шоків.

Для кількісної оцінки масштабів таких змін використовується індекс аномальної кореляційної мінливості:

$$I_{ACV} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=i+1}^k |R_{ij}^{(t)} - R_{ij}^{(t-1)}|, \quad (3)$$

де I_{ACV} — інтегральна оцінка ступеня структурної перебудови кореляційного поля економічних індикаторів, яка слугує маркером появи нестабільності, k — загальна кількість індикаторів у мультиіндикаторній системі, між якими обчислюються парні кореляції, $R_{ij}^{(t)}$ — поточне значення кореляції між індикаторами i та j у момент часу t , що відображає їх актуальний взаємозв'язок, $R_{ij}^{(t-1)}$ — попереднє значення кореляції між тими самими індикаторами у момент часу $t-1$, тобто в базовому періоді.

Такі зрушення впливають на різні сегменти економіки. Ринки активів починають демонструвати надмірну синхронізацію; валютний курс стає

Таблиця 1. Типові зміни кореляцій під час формування зон економічної вразливості

Показники	Нормальний стан	Передкризовий стан	Ознака нестабільності
Кореляція між цінами активів	Помірна	Стрімке зростання	Надмірна синхронізація ризиків
Кореляція між ВВП та зайнятістю	Висока	Падає	Структурні порушення ринку праці
Кореляція між інфляцією і грошовою масою	Стабільна	Нестійка	Порушення монетарної трансмісії
Кореляція між курсом і ставками	Помірна	Зростає	Системна залежність від зовнішніх шоків

Джерело: розроблено автором на основі [4]

більш чутливим до змін монетарної політики або зовнішніх потоків; трансмісійний механізм інфляції може перестати працювати в рамках класичних моделей. Усі ці процеси створюють передумови для підвищеної вразливості економічної системи, оскільки зростає ймовірність одночасної реалізації кількох негативних факторів [4]. Окремі ознаки таких кореляційних зрушень систематизовано у таблиці 1.

Зміна кореляційних структур є одним з ключових механізмів формування зон економічної вразливості. Вона не лише відображає поведінку окремих секторів, а й демонструє, як ризики передаються по системі, які канали трансмісії посилюються, які руйнуються та які нові структури формуються у періоди невизначеності. Такі зміни часто передують кризовим явищам і можуть слугувати основою для побудови систем раннього попередження. Мережеві моделі, методи мультиіндикаторної інтеграції, аналіз динамічних кореляційних матриць та структурної мінливості показників дають змогу локалізувати зони потенційної нестабільності та оцінити масштаби майбутніх макрофінансових дисбалансів.

Встановлення порогових значень у мультиіндикаторному аналізі фінансово-економічної нестабільності є критично важливою складовою сучасної діагностики системних ризиків, оскільки саме пороги визначають момент переходу системи зі стану контрольованої мінливості у режим підвищеної вразливості. У науковій традиції питання порогів пов'язане з дослідженнями Кармен Рейнхарт і Кеннета Рогоффа, які показали, що економічні індикатори мають властивість змінювати свою поведінку залежно від фази фінансового циклу, і що усталені статистичні залежності перестають працювати у кризових режимах [5]. Пошук критичних значень у їхніх дослідженнях ґрунтується на розмежуванні режимів стабільності і нестабільності, що вже підводить систему до ідеї змінних порогів. Аналогічно у працях Марка Гертлера та Бена Бернанке, присвячених фінансовому акселератору, вплив нестабільності в різних секторах економіки описується через точки перегину, які фактично виконують роль порогів, після досягнення яких слабкі сигнали дисбалансу починають різко посилюватися [6]. На іншому полюсі досліджень, але з тією ж логікою зміни режимів, стоять роботи Джеймса Гамільтона, який увів у економіку моделі перемикання режимів Markov

Switching Models, придатні для ідентифікації кризових та стабільних фаз у макроекономічних рядах [7]. У цих моделях сам перехід між режимами виконує роль порогової межі, що робить цей підхід методологічно сумісним із мультиіндикаторною оцінкою зон нестабільності.

Сутність побудови порогових значень полягає у тому, щоб відокремити нормальні коливання від відхилень, які можуть бути небезпечними при певних структурних умовах. Найпростіший підхід до визначення критичних значень — статистичний, де поріг задається як лінійна комбінація середнього значення індикатора та його стандартного відхилення:

$$T_c = \mu_x + \lambda \times \sigma_x, \quad (4)$$

де μ_x є середньою історичною величиною індикатора, σ_x — стандартним відхиленням, а коефіцієнт λ відображає рівень допуску системи до ризиків. Для ринків, схильних до високої волатильності, цей коефіцієнт може бути більшим, тоді як у стабільних середовищах його зменшують. Однак, як свідчить аналіз Рейнхарт і Рогоффа, у реальних економічних процесах просте статистичне відхилення рідко є достатнім, адже порогові значення змінюються залежно від фази бізнес-циклу, боргової динаміки, зовнішніх шоків і структурних зрушень [8].

У зв'язку з цим у дослідженнях Джеймса Гамільтона, Хоука Тонга та сучасних економетриків сформувалися нелінійні моделі порогового типу, які враховують стан системи та змінюють критичні межі залежно від контексту. Порогові авторегресійні моделі й моделі плавного переходу дозволяють визначати, у якій точці поведінка індикатора перестає відповідати нормальному режиму та переходить у кризовий [9]. Узагальнена форма адаптивного порогового рівня може бути подана як:

$$I_{thr}(t) = \alpha_0 + \alpha_1 V(t) + \alpha_2 D(t), \quad (5)$$

де $V(t)$ — волатильність параметра, а $D(t)$ — швидкість його зміни. Висока волатильність автоматично знижує поріг, оскільки система стає менш стійкою до відхилень; навпаки, у фазі стабільності пороги можуть бути ширшими.

Пороги змінюються залежно від фази економічного циклу, що добре ілюструється у таблиці 2.

Практичне використання адаптивних порогів отримало розвиток у дослідженнях Мартіна Чихака та аналітиків МВФ, які запропонували композитні індикатори фінансової вразливості. Їхня логіка базується на багатовимірному оцінюванні, де пороги

Таблиця 2. Адаптивні порогові значення при різних фазах економічного циклу

Індикатор	Фаза експансії	Фаза уповільнення	Фаза рецесії	Інтерпретація
Державний борг (% ВВП)	65–75	55–60	45–50	Зниження допустимого рівня у спаді
Інфляція (%)	2–4	4–6	3–5	Відображення монетарних шоків
Безробіття (%)	4–6	6–8	8–12	Підвищення чутливості у рецесії
Кредитна активність (%)	8–12	4–7	0–3	Зростання ризику у фазі спаду

Джерело: розроблено автором на основі [4]

визначаються не для окремих змінних, а для їхнього ансамблю. Це дозволяє відображати системний характер ризиків, що є неможливим при аналізі окремих показників. У цих моделях важливою є поведінка фінансового сектору, який, згідно з теорією фінансового акселератора Гертлера та Бернанке, має властивість посилювати шоки у моменти перевищення критичних значень [10].

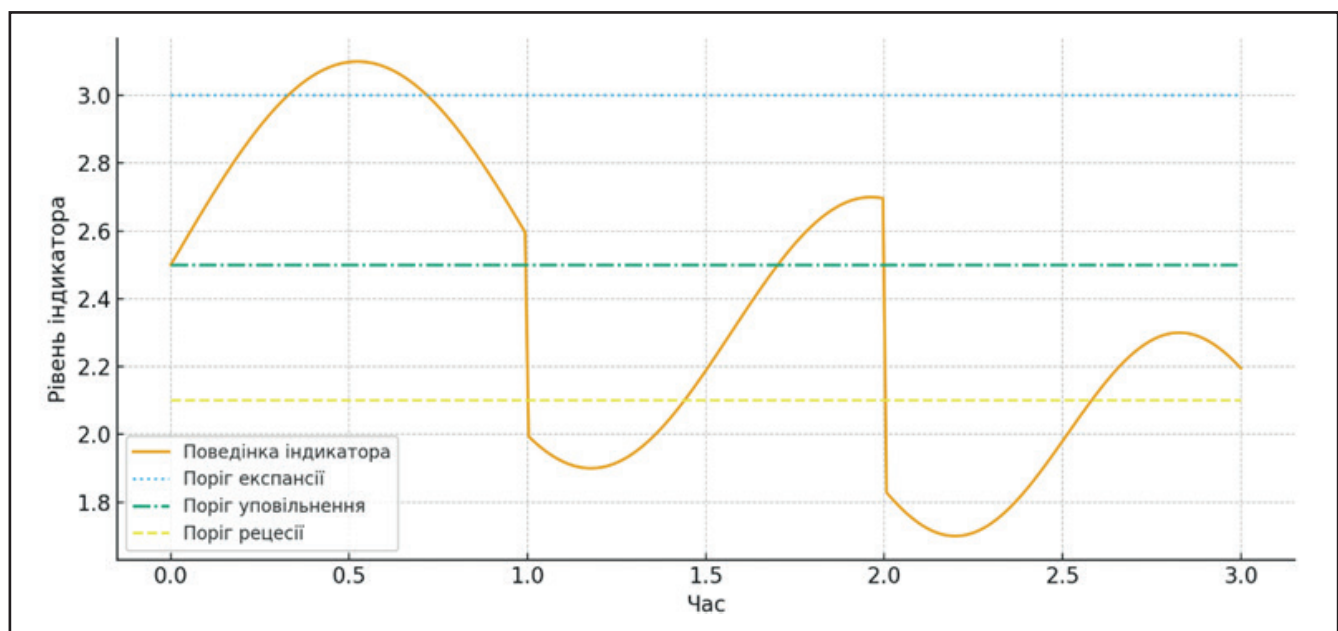
Для того щоб продемонструвати, як змінюються критичні межі індикаторів у різні фази економічного циклу, доцільно звернутися до рисунка 2. Такий графічний підхід дозволяє показати еволюцію порогових значень у часі, відобразити поступове звуження або розширення допустимих діапазонів та пояснити, як структурні зсуви у фінансовій системі трансформують межі між стабільними та нестабільними режимами [11].

Цей графічний профіль показує, що у фазі зростання економіка поглинає широкий діапазон відхилень і порогові є високими. У фазі уповільнення допустимий діапазон стискається, а у рецесії знижується настільки, що навіть невелике

відхилення індикатора може бути інтерпретоване як небезпечне.

У сукупності ці підходи — від емпіричної ідентифікації кризових порогів у роботах Рейнхарт і Рогоффа до нелінійних режім-залежних моделей Гамільтона і фінансових циклів Гертлера та Бернанке — формують фундаментальну базу для побудови адаптивних порогів у мультиіндикаторному аналізі. Завдяки їм можна визначати реальні межі між стабільними та нестабільними режимами, що є центральним у виявленні зон фінансово-економічної нестабільності та побудові систем раннього попередження [12].

Застосування інтегрального індексу фінансово-економічної нестабільності для прогнозування коротко- та середньострокових ризикових сценаріїв базується на властивостях мультиіндикаторної структури, яка дозволяє описати системну динаміку не як суму окремих процесів, а як єдину нелінійну конструкцію з численними внутрішніми зв'язками. Інтегральний індекс виконує роль агрегованого параметра, що ре-


Рисунок 2. Адаптивна динаміка порогових значень індикатора у фазах економічного циклу

Джерело: розроблено автором на основі [11]

агує на зсуви в кореляційній, ковариаційній та структурній матриці взаємодій між індикаторами. Завдяки цьому індекс здатний формувати ранні сигнали переходу системи в інший стан рівноваги, що є ключовим для побудови сценаріїв напруження, дестабілізації та кризового розвитку.

Формально інтегральний індекс може бути представлений не лише як лінійна комбінація нормалізованих змінних, а як результат багатовимірного нелінійного перетворення, яке враховує лагову структуру, взаємодію між індикаторами, а також вплив ендегенних і стохастичних компонентів. Узагальнена структура індексу набуває вигляду:

$$I(t) = \left(\sum_{i=1}^n w_i \times Z_i(t)^{\gamma_i} \right)^{\theta} + \beta \times \sqrt{Z(t-L)^T \Sigma(t) Z(t-L) + \varepsilon(t)}, \quad (5)$$

де $Z_i(t)$ — нормалізовані значення індикаторів, w_i — вагові коефіцієнти, γ_i — коефіцієнти нелінійності, θ — параметр агрегування, L — лаг затримки реакції системи, $\Sigma(t)$ — динамічна ковариаційна матриця, а $\varepsilon(t)$ — стохастичний шум, що моделює випадкові впливи. Така структура дозволяє оцінювати не лише поточний стан, але й інерційні характеристики динаміки, враховуючи ефект накопичення напруження в системі.

Подальше ускладнення прогнозової моделі пов'язане з необхідністю визначення темпів зміни індексу. Замість класичної другої похідної може застосовуватися узагальнений оператор прискорення, який враховує нелінійну траєкторію:

$$A(t) = \frac{d}{dt} \left[\frac{dI(t)}{dt} + \eta \times I(t)^{\lambda} \times \frac{dI}{(t-\tau)dt} \right], \quad (5)$$

де η — коефіцієнт підсилення, λ — показник нелінійності, а τ — часовий зсув. Така конструкція дозволяє моделювати ситуації, коли локальні зміни індексу викликають самопосилення або самозгасання динаміки, що є типово для фаз фінансової нестабільності.

Прогнозування короткострокових сценаріїв зазвичай здійснюється через моделі, побудовані на лагових операторних структурах. Середньострокове прогнозування потребує врахування змін рівноважної траєкторії, адаптивних порогів та структурного дрейфу. Для цього застосовується стохастичне рівняння сценарної еволюції:

$$I(t+h) = \Phi(h) \times I(t) + \int_t^{t+h} G(s) \times A(s) ds + \Omega(h) \times \xi(t), \quad (5)$$

де $\Phi(h)$ — матриця переходу, $G(s)$ — функція чутливості, $\Omega(h)$ — дисперсійна матриця шуму, а $\xi(t)$ — вектор випадкових збурень. Структура такого рівняння дозволяє прогнозувати траєкторію індексу для різних сценаріїв — базового, напруженого та стресового.

Для практичного застосування важливо мати інтерпретаційну шкалу рівнів індексу, яка відображає перехід системи між станами стабільності та нестабільності [13]. Узагальнена таблиця 3 наведена нижче.

Наведений нижче рисунок 3 виконує роль стислої структурованої візуалізації всього процесу прогнозування ризикових сценаріїв на основі інтегрального індексу нестабільності. Він відображає логічний перехід від первинного збору параметрів до розрахунку складних нелінійних показників, подальшої оцінки динаміки та формування прогнозних траєкторій.

У своєму узагальненому вигляді інтегральний індекс нестабільності, збагачений нелінійними, лаговими та стохастичними параметрами, виступає не просто інструментом оцінювання поточного стану, але й гнучким прогнозним механізмом. Його динамічна структура дозволяє виявляти приховані процеси структурного зміщення, оцінювати швидкість переходу до критичних фаз та ідентифікувати сценарії, у яких невеликі порушення здатні перерости у системні кризи. Саме нелінійні форми індексу, динамічна ковариація та лагова реакція індикаторів ро-

Таблиця 3. Інтерпретація рівнів інтегрального індексу нестабільності

Рівень індексу	Характеристика стану	Імовірні сценарії розвитку
0–0.3	Низьке напруження	Стандартна динаміка, відсутність структурних ризиків
0.3–0.6	Формування напруження	Локальні дисбаланси, початкові ознаки перегріву або ослаблення
0.6–0.8	Висока нестійкість	Підвищена вірогідність фінансового шоку або імпульсного розриву
0.8–1.0	Критичний стан	Загроза системної кризи та стрибкоподібного переходу

Джерело: розроблено автором на основі [13]

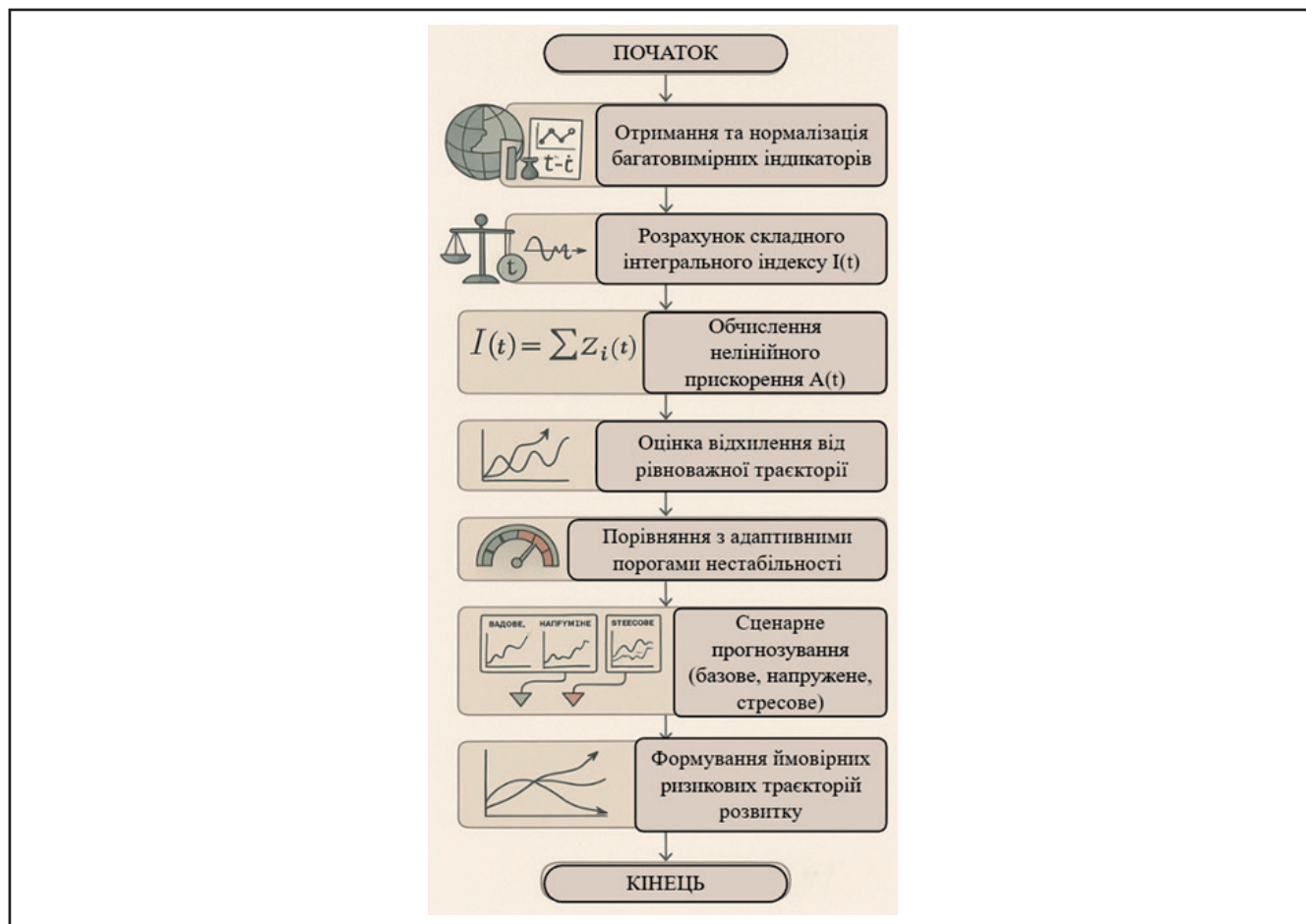


Рисунок 3. Прогнозування фінансово-економічної нестабільності

Джерело: розроблено автором на основі [14]

блять його одним з найефективніших інструментів мультиіндикаторного прогнозування.

Узагальнення проведеного викладу показує, що виявлення зон фінансово-економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу формується як цілісна наукова концепція, у якій поєднуються структурний погляд на економіку, глибинні статистичні методи, динамічні моделі й процедурна логіка оцінювання станів системи. У центрі цієї методології стоїть розуміння того, що економічне середовище ніколи не є статичним, а стабільність і напруження перебувають у постійній взаємодії. Ключові індикатори, які відображають стан фінансових ринків, виробничої активності, монетарної динаміки та соціально-економічних процесів, утворюють складну систему взаємозалежностей, у якій навіть невеликі зсуви можуть призвести до формування масштабних дисбалансів.

У межах цього підходу важливо не лише оцінювати окремі показники, а розглядати їх у структурі взаємодій. Зміна кореляційних зв'язків відображає перебудову економічної архітектури, а поя-

ва аномальних відхилень у коваріаційній структурі свідчить про накопичення ризику. Порогові значення, що слугують межовими орієнтирами, не можуть бути фіксованими, адже економіка проходить через різні циклічні фази, і кожна з них має власний рівень чутливості до внутрішніх і зовнішніх збурень. Саме тому адаптивні пороги, які змінюються залежно від волатильності, структурної напруги та динаміки трендів, формують основу точного розмежування стабільних та нестабільних режимів [15].

Інтегральний індекс нестабільності, побудований на основі багатовимірних параметрів, виконує роль системного маркера, що узагальнює комплексну поведінку економіки. Такий індекс здатний виявляти приховані тенденції, які ще не проявляються у прямих індикаторах, але вже виникають у структурі взаємозв'язків. Завдяки інтеграції лагових ефектів, реакції на нелінійність, прискорення динаміки та стохастичних компонентів індекс здатен прогнозувати ризикові сценарії розвитку й визначати критичні зони, де ймовірність деста-

білізації суттєво зростає. Сценарний підхід перетворює систему оцінювання з ретроспективного аналізу на інструмент передбачення, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози ще до їхнього перетворення на реальні кризи.

У підсумку мультиіндикаторний аналіз постає як ефективний спосіб раннього виявлення збільшеної вразливості економічної системи. Він дозволяє комплексно оцінити силу та напрям структурних змін, розпізнати формування критичних точок і визначити траєкторії можливого розвитку подій. Усі елементи — зміна кореляційної структури, адаптивні пороги, інтегральний індекс, сценарне прогнозування — формують єдиний методологічний простір, у якому виявлення нестабільності стає не реактивною, а проактивною управлінською практикою. Такий підхід забезпечує більш точне розуміння природи економічних ризиків і створює підґрунтя для обґрунтованого стратегічного планування та ефективного антикризового регулювання.

Висновок

Проведене дослідження дозволяє сформувати цілісне уявлення про методологічні засади виявлення зон фінансово-економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу. Основним результатом є розуміння того, що економічна нестабільність формується не стільки у результаті відхилення окремого індикатора, скільки через комплексну перебудову структури взаємозв'язків між показниками. Саме тому системний підхід, що дозволяє оцінювати не лише значення, а й взаємодію параметрів, постає критично необхідним.

Виявлено, що динамічні зміни у кореляційних та коваріаційних матрицях є ранніми сигнальними маркерами наближення нестабільності. У фазах турбулентності економічні показники змінюють структуру взаємодії: традиційні кореляції слабшають, тоді як випадкові — посилюються. Така перебудова створює ситуацію синхронізації ризиків, коли окремі шоки здатні поширюватися на всю систему.

Застосування адаптивних порогів продемонструвало свою ефективність для визначення критичних зон вразливості. На відміну від фіксованих меж, адаптивні пороги змінюються відповідно до циклічної динаміки, волатильності індикаторів та ступеня структурного напруження. Це дозволяє більш точно визначати момент переходу від стабільного до нестабільного режиму.

Інтегральний індекс нестабільності, що формується на основі нормалізованих індикаторів, вагових коефіцієнтів, лагових ефектів та параметрів стохастичності, продемонстрував значну інформативність у відображенні системної напруги. Його здатність ідентифікувати приховані структурні зміни робить його дієвим інструментом як для прогнозування, так і для розроблення стратегії антикризового реагування.

Важливим є встановлення того, що у фазах ринкової нестабільності відбувається централізація ризиків: окремі показники починають домінувати у структурі змін, а міжсекторальні взаємозв'язки різко посилюються. Це означає, що локальні проблеми можуть набувати загальносистемного характеру.

Список використаних джерел:

1. Греко С., Ішізака А., Тасіу М., Топпічі Г. On the Methodological Framework of Composite Indices: A Review of the Issues of Weighting, Aggregation, and Robustness / S. Greco, A. Ishizaka, M. Tasiou, G. Torrisi // *Social Indicators Research*. — 2019. — Vol. 141, № 1. — P. 61–94. — DOI: 10.1007/s11205-017-1832-9.
2. Як альтернатива ви можете використати таке джерело: Mishkin F.S. A Developing Country Perspective // *NBER Working Paper No. 5600*, 1996.
3. Лоренц Я., Баттістон С. Systemic risk in a network fragility model analyzed with probability density evolution of persistent random walks / J. Lorenz, S. Battiston // *Networks and Heterogeneous Media*. — 2008. — Vol. 3, № 2. — Pp. 185–200. — DOI: 10.3934/nhm.2008.3.185.
4. Collective synchronization and high-frequency systemic instabilities in financial markets — Calcagnile L.M., Bormetti G., Treccani M., Marmi S., Lillo F. (2015).
5. Reinhart C. M., Rogoff K. S. Growth in a Time of Debt. — *NBER Working Paper No. 15639*, National Bureau of Economic Research (NBER), 2010.
6. Ben S. Bernanke, Mark Gertler, Simon Gilchrist. The Financial Accelerator and the Flight to Quality / B. S. Bernanke, M. Gertler, S. Gilchrist // *The Review of Economics and Statistics*. — 1996. — Vol. 78, № 1. — P. 1–15.
6. James D. Hamilton. A New Approach to the Economic Analysis of Nonstationary Time Series and the Business Cycle / J. D. Hamilton // *Econometrica*. — 1989. — Vol. 57, № 2. — P. 357–384.
7. Carmen M. Reinhart, Kenneth S. Rogoff. Growth in a Time of Debt / C. M. Reinhart, K. S. Rogoff. — *NBER Working Paper No. 15639*, National Bureau of Economic Research, 2010. — 46 p.

8. Martin Cihák, & International Monetary Fund. (2019). Analytical Frameworks and Toolkits in IMF Financial Surveillance / I. Jeanne (ed.). International Monetary Fund. — 45 p.

9. Петроне Д., Латоре В. A dynamic approach merging network theory and credit risk techniques to assess systemic risk in financial networks / D. Petrone, V. Latora // Scientific Reports. — 2018. — Vol. 8. — Article No. 5561. — DOI: 10.1038/s41598-018-23689-5.

10. Чуприна Ю., Петренко Г., Гриненко І., Ніколаєва М., Поколенко В., & Савчук Т. (2021). Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем, (48), 125–134

11. Systemic Risk Index – Integrated Indicator of Financial Sustainability / Oleg Ivanets. — European Journal of Sustainable Development, Vol. 6, № 4, 2017. — Pp. 502–510. — DOI: 10.14207/ejsd.2017.v6n4p502.

12. Арзамасов В. «Modeling Integral Financial Stability Index: A Cross-Country» / V. Arzamasov. — 2014. — [Електрон. ресурс] — Режим доступу: <http://ideas.repec.org/p/hig/wpaper/75-ec-2014.html>

13. Чуприна Ю.А., Петренко Г.С., Гриненко І.М., Поколенко В.О. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту // Управління розвитком складних систем. — 2021. — № 48. — с. 125–134

14. Holly D., Király M., Mıro I. CISS – a Composite Indicator of Systemic Stress in the Financial System / D. Holly, M. Király, I. Mıro. — ECB Occasional Paper No. 1426, 2012.

References:

1. Hreko S., Ishizaka A., Tasiu M., Torrici H. On the Methodological Framework of Composite Indices: A Review of the Issues of Weighting, Aggregation, and Robustness / S. Greco, A. Ishizaka, M. Tasiou, G. Torrici // Social Indicators Research. — 2019. — Vol. 141, № 1. — P. 61–94. — DOI: 10.1007/s11205-017-1832-9.

2. Yak al'ternatyva vy mozhete vykorystaty take dzherelo: Mishkin F.S. A Developing Country Perspective // NBER Working Paper No. 5600, 1996.

3. Lorents Ya., Battiston S. Systemic risk in a network fragility model analyzed with probability density evolution of persistent random walks / J. Lorenz, S. Battiston // Networks and Heterogeneous Media. — 2008. — Vol. 3, № 2. — Pp. 185–200. — DOI: 10.3934/nhm.2008.3.185.

4. Collective synchronization and high frequency systemic instabilities in financial markets — Calcagnile L.M., Bormetti G., Treccani M., Marmi S., Lillo F. (2015).

5. Reinhart C. M., Rogoff K. S. Growth in a Time of Debt. — NBER Working Paper No. 15639, National Bureau of Economic Research (NBER), 2010.

6. Ben S. Bernanke, Mark Gertler, Simon Gilchrist. The Financial Accelerator and the Flight to Quality / B. S. Bernanke, M. Gertler, S. Gilchrist // The Review of Economics and Statistics. — 1996. — Vol. 78, № 1. — P. 1–15.

7. James D. Hamilton. A New Approach to the Economic Analysis of Nonstationary Time Series and the Business Cycle / J. D. Hamilton // Econometrica. — 1989. — Vol. 57, № 2. — P. 357–384.

8. Carmen M. Reinhart, Kenneth S. Rogoff. Growth in a Time of Debt / C. M. Reinhart, K. S. Rogoff. — NBER Working Paper No. 15639, National Bureau of Economic Research, 2010. — 46 p.

9. Martin Cihák, & International Monetary Fund. (2019). Analytical Frameworks and Toolkits in IMF Financial Surveillance / I. Jeanne (ed.). International Monetary Fund. — 45 p.

10. Petrone D., Latora V. A dynamic approach merging network theory and credit risk techniques to assess systemic risk in financial networks / D. Petrone, V. Latora // Scientific Reports. — 2018. — Vol. 8. — Article No. 5561. — DOI: 10.1038/s41598-018-23689-5.

11. Chupryna Yu., Petrenko H., Hrynenko I., Nikolayeva M., Pokolenko V., & Savchuk T. (2021). Metodolohichna rehlementatsiya ta analityko-informatsiyne zabezpechennya protsesno-oriyentovanoho menedzhmentu v suchasniy systemi budivel'noho developmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (48), 125–134

12. Systemic Risk Index – Integrated Indicator of Financial Sustainability / Oleg Ivanets. — European Journal of Sustainable Development, Vol. 6, № 4, 2017. — Pp. 502–510. — DOI: 10.14207/ejsd.2017.v6n4p502.

13. Arzamasov V. «Modeling Integral Financial Stability Index: A Cross-Country» / V. Arzamasov. — 2014. — [Elektron. resurs] — Rezhym dostupu: <http://ideas.repec.org/p/hig/wpaper/75-ec-2014.html>

14. Chupryna Yu.A., Petrenko H.S., Hrynenko I.M., Pokolenko V.O. Metodolohichna rehlementatsiya ta analityko-informatsiyne zabezpechennya protsesno-oriyentovanoho menedzhmentu v suchasniy systemi budivel'noho developmentu // Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. — 2021. — № 48. — s. 125–134

15. Holly D., Király M., Mıro I. CISS – a Composite Indicator of Systemic Stress in the Financial System / D.

Holly, M. Kirbly, I. Miro. — ECB Occasional Paper No. 1426, 2012.

Дані про автора

Сєдінкін Олександр Валерійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7079-0949>

e-mail: ASedinkin@gmail.com

Data about the author

Oleksandr Siedinkin,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ASedinkin@gmail.com

Надходження статті до редакції 08.12.2025

Прийнято до друку 14.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Діагностика дисбалансів і резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства

Предметом дослідження є діагностика економічних дисбалансів і визначення резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства в умовах внутрішніх та зовнішніх обмежень. Дослідження фокусується на системному аналізі внутрішніх диспропорцій фінансової, виробничо-операційної, інвестиційної та кадрової підсистем підприємства, а також на аналізі впливу зовнішніх макроекономічних, політичних, інституційних, ринкових та технологічних чинників. Предметом вивчення є також математичні моделі, що дозволяють кількісно відобразити рівень внутрішньої нестабільності, оцінити асиметрію фінансово-ресурсних потоків, структуру виробничих навантажень, інвестиційних циклів та кадрових деформацій. У межах дослідження охоплено питання ідентифікації факторів, що формують дисбаланси, моделювання їхньої динаміки, а також визначення потенціалу внутрішніх і зовнішніх резервів для стабілізації та розвитку підприємства. Окрему увагу приділено розгляду адаптивних властивостей економічної системи, її здатності акумулювати внутрішні ресурси й використовувати зовнішні можливості для підвищення стійкості. Предмет включає побудову інтегральних індикаторів, системних функцій відхилення, сценарних моделей і структурних схем розвитку, що дозволяють комплексно оцінити стан підприємства та сформувати базу для стратегічного управління.

Метою статті є розробка комплексного підходу до діагностики економічних дисбалансів будівельного підприємства та обґрунтування методичних засад формування резервів розвитку його економічної структури. Робота спрямована на системне виявлення факторів внутрішньої нестабільності, оцінювання інтегральних відхилень від оптимальних параметрів та моделювання ступеня впливу дисбалансів на стійкість підприємства. Другою складовою мети є визначення потенціалу внутрішніх і зовнішніх резервів розвитку в умовах різних сценаріїв зовнішніх обмежень. Стаття покликана сформувати теоретично-практичну основу для створення адаптивної моделі управління, яка дозволить будівельним підприємствам підвищити стабільність, нейтралізувати негативний вплив дестабілізуючих факторів та забезпечити стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Методологія проведення роботи ґрунтується на системному, структурно-функціональному та економіко-математичному підходах, що дозволяють комплексно оцінити внутрішні дисбаланси та резерви розвитку економічної структури будівельного підприємства. Насамперед застосовано концепцію загальної рівноваги підприємства, відповідно до якої окремі підсистеми мають функціонувати у пропорційному взаємозв'язку. Порушення рівноваги визначається шляхом аналізу асиметрії фінансових потоків, диспропорцій ресурсного забезпечення, невідповідності виробничих потужностей та інвестиційної активності.

Для ідентифікації дисбалансів використано низку математичних моделей. Серед них інтегральна функція внутрішнього дисбалансу, яка вимірює сумарне відхилення параметрів від нормативних значень; модель фінансово-ресурсної асиметрії, що визначає співвідношення між стабільністю ресурсів та варіативністю фінансових потоків; системні моделі розширеного відхилення, які інтегрують багатофакторний вплив через вагові коефіцієнти. Методологія включає також моделювання резервів розвитку на основі системно-стохастичного підходу. Вводяться показники внутрішніх та зовнішніх резервів, моделі інтегральної економічної стійкості, функції адаптивної стабільності, імовірнісні сценарії розвитку на основі структури зовнішніх шоків. Сценарне моделювання дозволяє врахувати різні варіанти розвитку ринку, коливання макроекономічних параметрів та інституційні ризики. Додатково використано методи когнітивного моделювання для побудови карт взаємодії факторів дисбалансів та резервів, що дозволяє виявити критичні вузли системи, зони синергії та потенційні загрози. Важливою частиною методології є також структуризація резервів за типами, побудова таблиць системного аналізу та використання графічних моделей (структурні схеми, когнітивні карти), що забезпечує комплексність та наочність діагностики.

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження сформовано цілісну систему діагностики економічних дисбалансів будівельного підприємства, що дозволяє визначати глибину внутрішніх деформацій, виявляти їхні джерела та оцінювати вплив на загальну економічну стій-

кість. Запропоновані моделі внутрішніх відхилень дали змогу кількісно оцінити асиметрію фінансових потоків, диспропорції у виробничих процесах, інвестиційні перекоси та кадрові деформації. Модель фінансово–ресурсної асиметрії дозволила визначити рівень нестабільності фінансової конфігурації підприємства та чутливість до змін зовнішніх умов.

Значущим результатом стало формування комплексної класифікації внутрішніх дисбалансів за функціональними блоками підприємства: фінансовим, виробничим, інвестиційним та кадровим. Вона надала можливість систематизувати характерні прояви диспропорцій, їхні джерела виникнення та потенційні наслідки.

У межах роботи визначено систему внутрішніх та зовнішніх резервів розвитку підприємства. Створено інтегральну модель їхньої взаємодії, яка включає оцінку внутрішнього потенціалу (фінансового, виробничого, інвестиційного, кадрового) та зовнішнього адаптаційного резерву (макроекономічного, інституційного, ринкового, технологічного). Модель дозволила оцінити стійкість підприємства у різних сценаріях зовнішніх обмежень та сформувані прогнози траєкторії розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформувати системну методику діагностики дисбалансів та визначення резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства. Встановлено, що економічна структура будівельного підприємства є багаторівневою системою, у якій взаємодіють фінансові, виробничо–операційні, інвестиційні та кадрові підсистеми. Кожна з них здатна створювати власні дисбаланси, які у сукупності формують комплексну картину економічної нестабільності.

Важливим висновком є те, що джерела внутрішніх дисбалансів найчастіше виникають через порушення пропорцій між ресурсними потоками, нераціональне планування виробничих потужностей, затримки в інвестиційних циклах та дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів. Запропоновані математичні моделі дозволили кількісно оцінити ступінь цих порушень та визначити ключові параметри, що потребують коригування.

Зовнішні фактори — макроекономічні коливання, зміни в державному регулюванні, енергетичні та інституційні шоки — значно підсилюють внутрішні дисбаланси. У цьому контексті вагомим значення набуває моделювання зовнішніх обмежень і можливостей, що формують адаптаційні резерви підприємства. Розроблена модель дозволила визначити внутрішні резерви (фінансові, виробничі, інвестиційні, кадрові) та зовнішні (ринкові, технологічні, інституційні), а також оцінити їхню взаємодію.

Ключові слова: економічні дисбаланси, резерви розвитку, будівельне підприємство, фінансово–ресурсна асиметрія, виробничі диспропорції, адаптивна стійкість, сценарне моделювання, інтегральні показники, структурна рівновага.

TARAS YAKYMCHUK

Diagnosics of imbalances and development reserves in the economic structure of a construction enterprise

The subject of the study is the diagnostics of economic imbalances and the identification of development reserves within the economic structure of a construction enterprise under internal and external constraints. The research focuses on a systemic analysis of internal disproportions in the financial, production–operational, investment, and personnel subsystems of the enterprise, as well as on the analysis of the influence exerted by external macroeconomic, political, institutional, market, and technological factors. The subject also includes mathematical models that make it possible to quantitatively represent the level of internal instability, assess the asymmetry of financial and resource flows, the structure of production loads, investment cycles, and personnel distortions. The study covers the identification of factors forming imbalances, modelling their dynamics, and determining the potential of internal and external reserves for stabilisation and further development of the enterprise. Particular attention is devoted to analysing the adaptive properties of the economic system—its ability to accumulate internal resources and exploit external opportunities to enhance overall stability. The subject includes the development of integral indicators, systemic deviation functions, scenario models, and structural development schemes that enable a comprehensive assessment of the enterprise's

condition and form a foundation for strategic management.

The purpose of the article is to develop a comprehensive approach to diagnosing economic imbalances within a construction enterprise and to substantiate methodological principles for forming development reserves in its economic structure. The study aims to systematically identify factors of internal instability, evaluate integral deviations from optimal parameters, and model the degree to which imbalances affect enterprise stability. A further purpose is to determine the potential of internal and external development reserves under various scenarios of external constraints. The article is intended to form a theoretical and practical basis for creating an adaptive management model that will allow construction enterprises to improve stability, neutralize the impact of destabilizing factors, and ensure long-term strategic development.

The research methodology is based on systemic, structural–functional, and economic–mathematical approaches that enable a comprehensive assessment of internal imbalances and development reserves in the economic structure of a construction enterprise. The concept of general enterprise equilibrium is applied, according to which individual subsystems must function in proportional interrelation. Violations of equilibrium are identified through analysis of financial flow asymmetry, resource–supply disproportions, mismatched production capacities, and investment activity gaps.

To identify imbalances, several mathematical models are applied. These include the integral internal–imbalance function measuring the total deviation of parameters from normative values; the financial–resource asymmetry model, which determines the relationship between resource stability and variability of financial flows; and systemic extended–deviation models that integrate multifactor impacts via weighted coefficients. The methodology also includes modelling development reserves based on a systemic–stochastic approach. Indicators of internal and external reserves, models of integral economic stability, adaptive–stability functions, and probabilistic development scenarios based on external shocks are introduced. Scenario modelling makes it possible to account for different market developments, macroeconomic fluctuations, and institutional risks. Cognitive modelling is also used to construct maps of factor interactions, revealing critical system nodes, synergy zones, and potential threats. An important methodological component is the structuring of reserves by type, development of systemic–analysis tables, and use of graphical models (structural schemes, cognitive maps), ensuring comprehensiveness and clarity in diagnostics.

Results of the study. The research resulted in the formation of a comprehensive system for diagnosing economic imbalances within a construction enterprise, enabling the determination of internal distortions, identification of their sources, and assessment of their impact on overall economic stability. The proposed internal–deviation models allowed for quantitative evaluation of financial–flow asymmetry, production–process disproportions, investment imbalances, and personnel deformations. The financial–resource asymmetry model enabled an assessment of instability within the enterprise’s financial configuration and its sensitivity to external changes.

A significant result is the development of a classification of internal imbalances by functional blocks—financial, production, investment, and personnel—which made it possible to systematize the manifestations of disproportions, their origins, and their potential consequences.

The study identifies a system of internal and external development reserves. An integral model of their interaction was developed, encompassing internal potential (financial, production, investment, personnel) and external adaptive reserves (macroeconomic, institutional, market, technological). This model enabled the assessment of enterprise stability under various external–constraint scenarios and the construction of forecast development trajectories.

Conclusions. The study enabled the development of a systematic methodology for diagnosing imbalances and identifying development reserves within the economic structure of a construction enterprise. It was established that the economic structure of a construction enterprise constitutes a multilevel system in which financial, production–operational, investment, and personnel subsystems interact. Each of these subsystems may generate its own imbalances, which collectively form a complex landscape of economic instability.

An important conclusion is that internal imbalances typically arise due to disproportionate resource flows, irrational production–capacity planning, delays in investment cycles, and shortages of qualified labour resources. The proposed mathematical models enabled quantitative assessment of these deviations and identification of key parameters requiring correction.

External factors—including macroeconomic fluctuations, changes in state regulation, energy shocks, and institutional disturbances—significantly amplify internal imbalances. In this context, modelling external constraints and opportunities becomes essential for understanding the adaptive reserves of the enterprise. The developed model enabled identification of internal reserves (financial, production, investment, personnel) and external ones (market, technological, institutional) as well as assessment of their interaction.

Keywords: *economic imbalances, development reserves, construction enterprise, financial–resource asymmetry, production disproportions, adaptive stability, scenario modelling, integral indicators, structural equilibrium.*

Постановка проблеми. Економічна структура будівельного підприємства формується під впливом великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, що обумовлює високий рівень її нестабільності. Проблема діагностики дисбалансів полягає в тому, що вони мають багатовимірний характер: виникають одночасно у фінансовій, виробничо–операційній, інвестиційній та кадровій підсистемах. Ці диспропорції порушують пропорційність функціонування підприємства, створюють асиметрії в потоках ресурсів, ускладнюють планування виробничих процесів, знижують інвестиційну активність та провокують структурні деформації персоналу. В умовах будівельної галузі дисбаланси проявляються особливо гостро, оскільки підприємства стикаються із зовнішніми шоками — політичними, макроекономічними, ринковими, технологічними та регуляторними. Проблема посилюється тим, що традиційні підходи до оцінювання стану підприємства не здатні адекватно відобразити системні відхилення від рівноваги та передбачити їх розвиток у часі. Відсутність інтегрованої діагностичної моделі ускладнює управління фінансовими потоками, модернізаційними процесами, завантаженням виробничих потужностей і кадровим потенціалом. У результаті підприємство працює в умовах підвищених ризиків, знижується ефективність використання ресурсів, погіршується стійкість до зовнішніх обмежень.

Проблема резервів розвитку полягає в необхідності визначення потенційних джерел внутрішньої адаптації та зовнішніх можливостей, які можуть компенсувати дисбаланси. За наявності зовнішніх обмежень підприємство має формувати комплексний механізм реагування, що базується на імовірнісних сценаріях, адаптивних функціях стійкості та здатності до структурної перебудови. Са-

ме тому постає потреба у системному інструментарії, який дозволяє виявити ключові дисбаланси, оцінити їхню динаміку та визначити резерви, що забезпечують стабільний розвиток підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Опрацьований матеріал демонструє, що тематика дисбалансів і резервів розвитку економічної структури підприємства активно досліджується у межах економічної теорії, системного аналізу, інноваційного менеджменту та теорії стійкості. У наукових роботах, присвячених структурній рівновазі, підкреслюється важливість гармонізації внутрішніх пропорцій між фінансовими потоками, виробничими ресурсами та інвестиційною активністю. Акцент робиться на концепції загальної рівноваги підприємства, відповідно до якої порушення будь–якої підсистеми провокує сукупні диспропорції в економічній структурі. У дослідженнях, що стосуються економічних дисбалансів, поширеним є підхід до їхнього аналізу через моделі відхилень ключових параметрів від нормативних значень. Значна увага приділяється математичним моделям, що дозволяють визначати силу та глибину дисбалансів: інтегральним функціям внутрішнього відхилення, моделям фінансово–ресурсної асиметрії та системним функціям структурної нестабільності. У публікаціях наголошується, що застосування вагових коефіцієнтів дає змогу враховувати неоднакову значущість параметрів у загальній конфігурації підприємства. Щодо зовнішніх чинників, у працях науковців підкреслюється важливість макроекономічних та політичних змін, інституційних трансформацій, динаміки ринку будівельних матеріалів, валютної волатильності, вартості енергоресурсів та регуляторних обмежень. Дослідники наголошують на тому, що зов-

нішні шоки мають стохастичну природу, а тому потребують застосування ймовірнісних моделей сценарного розвитку. У публікаціях з інноваційної економіки й стратегічного управління значущу роль відіграють підходи до оцінювання резервів розвитку підприємства. Тут підкреслюється важливість інтеграції внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями. Наявність фінансових, виробничих, інвестиційних та кадрових резервів розглядається як ключова умова підвищення конкурентоспроможності. Значну увагу приділено когнітивному моделюванню, яке дає змогу будувати карти взаємодії між факторами та визначати критичні вузли впливу.

Виклад основного матеріалу. Моделювання економічних дисбалансів у будівельних підприємствах є складним багатоаспектним процесом, котрий поєднує елементи економіко-математичного аналізу, теорії систем, функціональної економіки та структурного управління. Сутність дисбалансів полягає у виникненні порушень гармонійних пропорцій між окремими складовими економічної системи підприємства, котрі проявляються в асиметрії фінансових потоків, неузгодженості виробничих потужностей, диспропорціях в інвестиційних пріоритетах, розриві між обсягами ресурсів і масштабами виконуваних проектів. У випадку будівельної галузі дисбаланси мають складну багатовимірну природу, оскільки виникають в результаті внутрішніх організаційних недоліків та під дією зовнішніх макроекономічних, політичних, технологічних та екологічних збурень [1].

Теоретичні основи моделювання економічних дисбалансів ґрунтуються на кількох наукових підходах. По-перше, широко застосовується концепція загальної рівноваги підприємства, в якій кожен елемент системи повинен перебувати у стані пропорційного співвідношення з іншими структурними компонентами. Порушення рівноваги формується через надмірне зростання чи скорочення однієї складової за умови відсутності синхронної адаптації інших. Різке нарощування виробничих потужностей без відповідної модернізації фінансової політики або кадрового забезпечення створює напруження, що знижує стійкість системи. По-друге, значна увага приділяється теорії структурної неузгодженості, котра розглядає підприємство як сукупність функціональних блоків із різними динамічними характеристиками. Саме відмінності в темпах розвитку

окремих підсистем призводять до утворення дисбалансів у загальній конфігурації підприємства.

Особливої уваги набуває факторна структура впливу на дисбаланси, вона виокремлює основні групи параметрів, котрі формують основу для математичного моделювання. Однією з груп є фінансові фактори, котрі охоплюють співвідношення між власними й залученими ресурсами, рівень фінансової ліквідності, структуру заборгованості, коефіцієнти обіговості активів. Фінансові перекоси виникають, коли зростання обсягу зобов'язань перевищує динаміку власного капіталу, або коли відбувається концентрація короткострокових боргових зобов'язань, що створює ризики дефіциту обігових коштів. Друга група факторів — це виробничо-операційні параметри, вони охоплюють завантаженість виробничих потужностей, ефективність використання машинно-технічного парку, ритмічність виробництва, втрати від браку і нераціонального використання матеріалів. Відхилення в групі призводять до нераціональної експлуатації обладнання, простоїв, нерівномірного розподілу навантаження на трудові ресурси [2].

Третю критично важливу групу становлять інвестиційно-інноваційні фактори. Їхня роль полягає у визначенні здатності підприємства до модернізації своїх основних фондів, освоєння нових технологій, нарощування інноваційного потенціалу. Інвестиційна нерівновага виникає при домінуванні короткострокових тактичних пріоритетів над довгостроковими стратегічними орієнтирами оновлення технологічної бази. У свою чергу, недостатня інноваційна активність посилює відставання будівельного підприємства від темпів розвитку ринку і створює додаткові дисбаланси в довгостроковій перспективі.

На основі цих факторів формуються математичні моделі, котрі дозволяють кількісно оцінити рівень дисбалансів. Однією з базових моделей виступає інтегральна функція внутрішнього дисбалансу, вона визначає сумарну величину відхилень кожного параметра від його оптимального значення [4]. Формалізується вона як:

$$D_{int} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times |x_i - x_i^{opt}| \quad (1)$$

де: D_{int} — узагальнений показник внутрішнього дисбалансу; x_i — фактичне значення i -го параметра; x_i^{opt} — оптимальне або нормативне значення; α_i — ваговий коефіцієнт значущості кожного параметра.

Додатково широко застосовується модель фінансово-ресурсної асиметрії, котра враховує

співвідношення між варіативністю фінансових потоків і середньою стабільністю ресурсної бази підприємства:

$$A_{fr} = \frac{\sigma_F}{\mu_R}, \quad (2)$$

де: σ_F — стандартне відхилення фінансових показників; μ_R — середнє значення забезпечення ресурсами [5].

Ще більш глибоким є використання моделі системного розширеного відхилення, що дозволяє інтегрувати множинні фактори через вагові множники та оцінити складне віддалення від бажаної структурної рівноваги:

$$S_d = \sqrt{\sum_{k=1}^m w_k (P_k \times P_k^*)^2}, \quad (3)$$

де: P_k — фактичне значення k -го системного параметра, P_k^* — його нормативна величина; w_k — вага кожного параметра в загальній системі.

Кожна з наведених моделей дозволяє ідентифікувати наявні дисбаланси та оцінити їхню динаміку, силу впливу на загальну стійкість підприємства та потенційні зони корекції управлінських рішень. Особливої ваги набуває поєднання моделей у єдину систему комплексної діагностики, де кожен фактор оцінюється як частина інтегрованої картини економічної рівноваги підприємства. На практиці створює підґрунтя для розроб-

ки сценарних стратегій ліквідації дисбалансів, адаптації ресурсних потоків, оптимізації виробничих циклів і підвищення фінансової стабільності будівельного підприємства в умовах постійної ринкової турбулентності [6].

На нижче наведеному рисунку 1 представлено концептуальну структуру факторів внутрішніх економічних дисбалансів, котра відображає складну багаторівневу взаємодію основних підсистем будівельного підприємства.

У центрі моделі розташовано ядро економічної структури, воно формується фінансовими, виробничими, інвестиційними та кадровими параметрами. Від нього відгалужуються основні групи факторів: фінансово-ліквідні перекося, виробничо-операційні нерівноваги, інвестиційно-інноваційні обмеження та кадрово-організаційні деформації. Кожен блок містить внутрішні детермінанти, які формують природу дисбалансів, стрілки демонструють прямі та опосередковані впливи між підсистемами.

На нижче наведеному рисунку 2 зображено структурну схему інтеграції параметрів дисбалансів у загальну модель розвитку будівельного підприємства. Схема демонструє, як різнорівневі параметри — від внутрішніх локальних показників до агрегованих інтегральних інди-

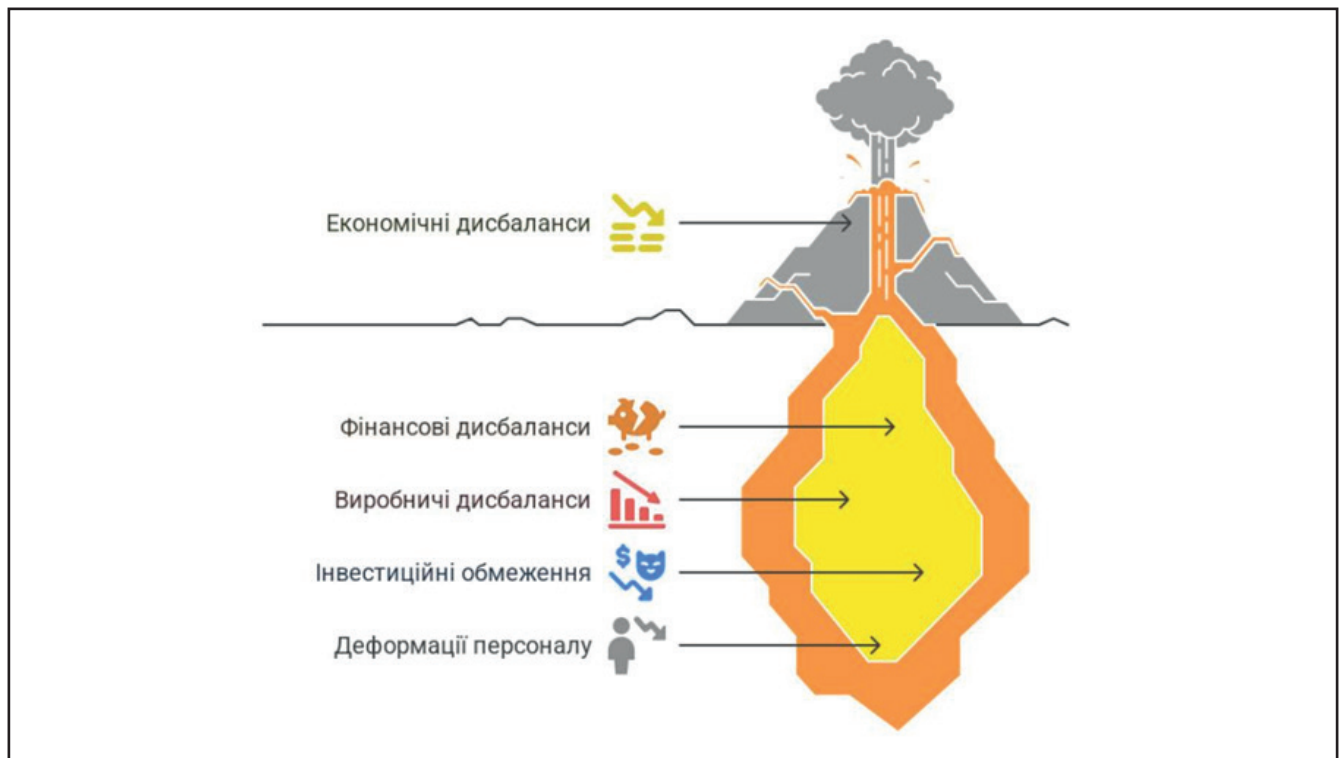


Рисунок 1. Концептуальна структура факторів внутрішніх економічних дисбалансів

Джерело: розроблено автором на основі [7]



Рисунок 2. Структурна схема інтеграції параметрів дисбалансів у загальну модель розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [8]

торів — поєднуються в єдину аналітичну систему. На нижніх рівнях представлено первинні показники дисбалансів у кожній підсистемі (фінансовій, виробничій, інвестиційній, кадровій), котрі через блоки нормалізації, вагової стандартизації та функціональної агрегації переходять у систему інтегрованої оцінки внутрішньої рівноваги підприємства. Завершальний рівень моделі формує єдиний узагальнений індекс системної стійкості, що слугує базою для формування стратегічних управлінських рішень щодо вирівнювання дисбалансів і оптимізації розвитку.

Моделювання резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства в умовах зовнішніх обмежень є одним із найскладніших і водночас найбільш практично значущих аспектів сучасної аналітики господарської діяльності. Суть проблеми полягає в тому, що підприємство функціонує в динамічному та мінливому зовнішньому середовищі, де постійно змінюються макроекономічні умови, політична кон'юнктура, регуляторна політика, інституційні рамки, ринкові очікування, технологічні тенденції й навіть соціально-екологічні вимоги. Всі фактори створюють багаторівневу систему обмежень, у якій внутрішня економічна структура підприємства повинна зберігати стабільність, виявляти додат-

кові джерела розвитку, нарощуючи свій адаптаційний потенціал.

Одним із ключових методологічних підходів до моделювання резервів розвитку в таких умовах виступає системно-стохастична концепція, згідно з якою економічна структура підприємства розглядається як багатошаровий адаптивний організм, що функціонує в полі зовнішніх випадкових та системних збурень. У цій парадигмі резерви розвитку трактується як потенційна здатність економічної системи переформатовувати свої внутрішні пропорції, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно акумулювати додаткові економічні переваги [10].

У таблиці 1 наведено класифікацію типів внутрішніх економічних дисбалансів, що характерні для будівельного підприємства в контексті функціональної структури його діяльності. Представлена систематизація дозволяє розподілити дисбаланси за основними функціональними блоками: фінансовим, виробничим, інвестиційним та кадровим. Для кожної групи визначено характерні ознаки прояву диспропорцій, їх типові джерела виникнення та потенційні наслідки для економічної стійкості підприємства. Підхід дає змогу сформувати більш деталізовану аналітичну картину внутрішніх деформацій економічної структури та

Таблиця 1. Класифікація типів внутрішніх дисбалансів економічної структури підприємства за функціональними блоками

Функціональний блок	Тип дисбалансу	Характерні прояви	Основні джерела виникнення	Потенційні наслідки для підприємства
Фінансовий блок	Фінансово-ліквідна асиметрія	Дефіцит обігових коштів, коротко-строкові зобов'язання перевищують активи	Низька платоспроможність клієнтів, затримка платежів, слабкий контроль дебіторки	Втрата фінансової стійкості, зростання боргового навантаження
Виробничий блок	Виробничо-операційна нерівновага	Нерівно-мірне завантаження потужностей, високі втрати матеріалів	Неефективне планування, збої в постачанні ресурсів, моральне старіння обладнання	Зниження продуктивності, підвищення собівартості
Інвестиційний блок	Інвестиційно-ресурсний перекид	Відставання оновлення основних фондів, недостатня модернізація	Обмежений доступ до довгострокових інвестицій, нестача внутрішніх резервів	Технологічна відсталість, зниження конкурентоспроможності
Кадровий блок	Організаційно-трудова диспропорція	Нестача кваліфікованих кадрів, нерівномірний розподіл навантаження	Міграція персоналу, слабка система підготовки, демотивація працівників	Падіння якості робіт, зростання аварійності, кадрова нестачність

Джерело: розроблено автором на основі [9]

визначити пріоритетні напрями для подальшої діагностики та коригування управлінських рішень.

Однією з важливих груп факторів у цьому контексті є трансформаційні зовнішні шоки, що провокують розбалансування ринків будівельних матеріалів, коливання валютних курсів, зміни в доступі до кредитних ресурсів, флуктуації інвестиційної активності, динаміку державного регулювання у сфері будівництва, податкових змін, екологічних обмежень, енергетичних криз.

Фактори в умовах глобальної нестабільності здатні або блокувати реалізацію стратегічних програм розвитку, або — при наявності належної адаптаційної конфігурації — відкривати нові вікна можливостей для інноваційного зростання та структурних перебудов.

Особливої ваги в моделюванні набуває поняття зовнішніх обмежень як нелінійних параметрів, що змінюють форму функціональних залежностей між внутрішніми показниками діяльності підприємства. Один і той самий обсяг внутрішнього інвестиційного потенціалу за різних зовнішніх ставок рефінансування може дати абсолютно різні результати капіталовкладень. Моделі резервів розвитку повинні враховувати сценарні конфігурації зовнішньої кон'юнктури в яких внутрішня економічна структура працює як адаптивна система прийняття рішень [11].

З урахуванням зазначеного формуються інтегровані математичні моделі резервів розвитку,

які акумулюють взаємодію двох груп параметрів: внутрішніх резервів IR (Internal Reserves) та зовнішніх резервів ER (External Reserves), що включають фактори адаптаційної готовності підприємства до зовнішніх викликів [12]. Узагальнена формалізація інтегрованої економічної стійкості може бути представлена наступною моделлю:

$$ES = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \times (IR_i \times ER_i)}{\sum_{i=1}^n k_i}, \quad (4)$$

де: ES — інтегральний показник економічної стійкості; IR_i — внутрішній резерв за i -тим напрямом діяльності; ER_i — величина адаптаційного зовнішнього резерву для i -тої компоненти; k_i — ваговий коефіцієнт стратегічної значущості кожного напрямку.

Додатково для опису ймовірнісної природи реалізації зовнішніх резервів широко застосовується модель імовірнісного сценарного розвитку, що враховує випадковий характер зовнішніх впливів і дозволяє оцінити вірогідність досягнення цільових параметрів за різних сценаріїв розвитку подій:

$$P(S) = \sum_{j=1}^m p_j^{x_j} (1-p_j)^{1-x_j}, \quad (5)$$

де: $P(S)$ — ймовірність реалізації сценарію S ; p_j — ймовірність виникнення події j ; x_j — наявність або відсутність події у сценарії [12].

Для відображення динаміки накопичення резервів у часі вводиться функція адаптивної стабільності:

$$AS(t) = AS(t-1) + \Delta IR_t + \Delta ER_t, \quad (6)$$

де: $AS(t)$ — адаптивна стійкість системи на момент часу t ; $\Delta IR(t)$ — приріст внутрішніх резервів за період; $\Delta ER(t)$ — приріст зовнішніх резервів у поточному періоді.

У практичній площині моделі дозволяють здійснювати статичну оцінку наявних резервів та формувати прогнози їхнього динамічного нарощування залежно від зміни зовнішніх детермінантів. Через таку динамічну адаптивність економічна структура будівельного підприємства отримує можливість акумулювати стійкість у режимі постійної корекції управлінських пріоритетів та структурних пропорцій.

Особливої уваги в цьому контексті набуває когнітивна інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів у загальні моделі стратегічної стійкості. Вона дозволяє побачити складну мережу взаємозв'язків між різними зонами резервів, ви-

значити критичні вузли системи, ідентифікувати ефект синергії або конфліктних точок накопичення ризиків. У результаті формується багатоврівнева карта можливостей підприємства, котра дозволяє керівникам гнучко переналаштовувати систему внутрішнього розвитку відповідно до змін зовнішньої ситуації [13].

Моделювання резервів розвитку в умовах зовнішніх обмежень перетворюється з класичного облікового аналізу на багатовимірну систему управління майбутніми адаптаційними траєкторіями будівельного підприємства. Підхід дозволяє зберігати стабільність у кризових умовах, перетворювати зовнішні загрози на додаткові джерела розвитку за умови ефективного стратегічного планування і гнучкої реструктуризації економічної архітектури підприємства.

На нижче наведеному рисунку 3 представлено структурну модель інтеграції внутрішніх та зовнішніх резервів розвитку економічної структури

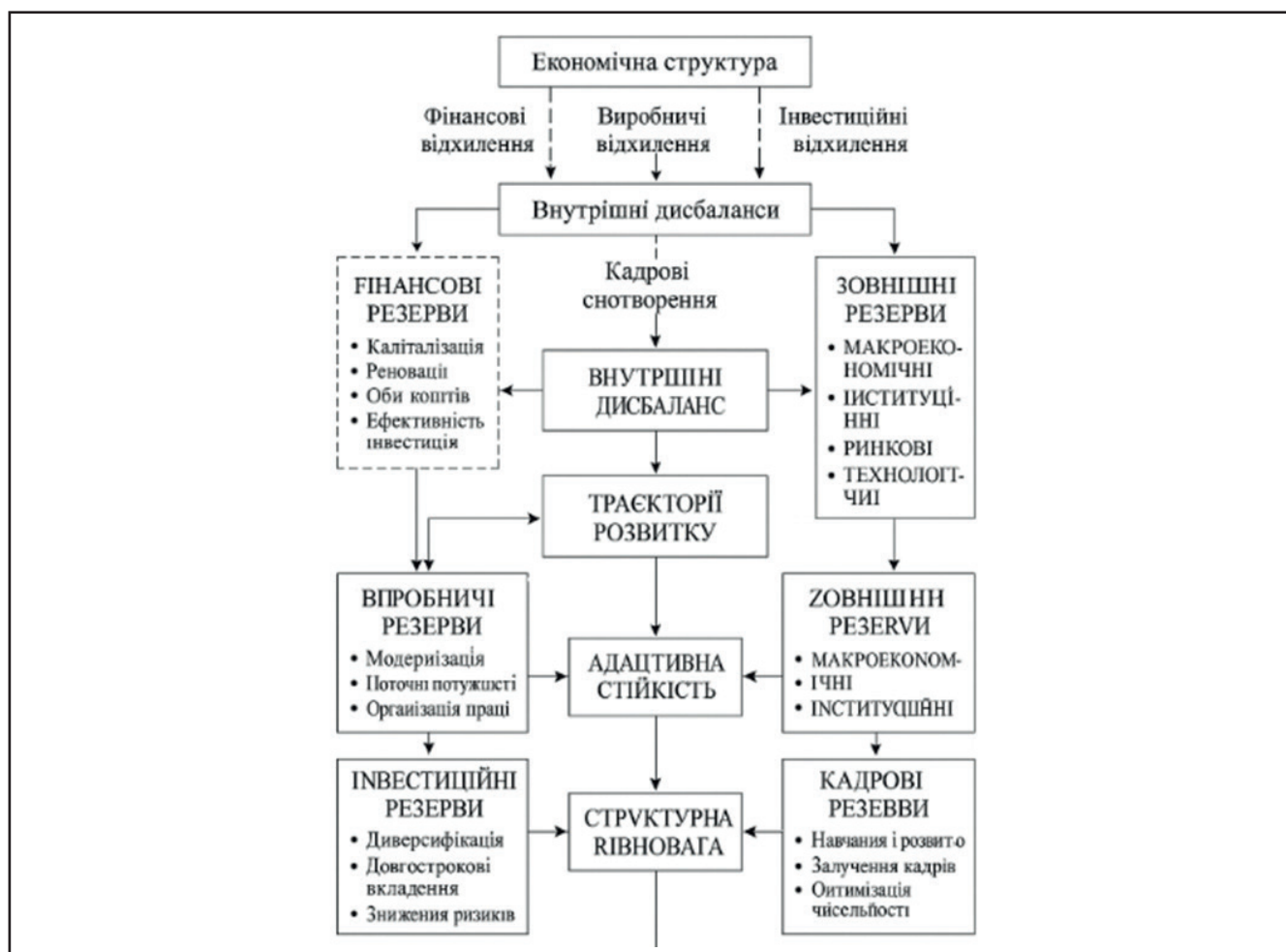


Рисунок 3. Структурна модель інтеграції внутрішніх та зовнішніх резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14]

будівельного підприємства. Візуалізація демонструє взаємопов'язану архітектуру економічної системи, де внутрішні резерви поділяються на фінансові, виробничі, інвестиційні та кадрові підсистеми, а зовнішні — на макроекономічні, інституційні, ринкові та технологічні детермінанти. Стрілки показують механізми взаємодії між внутрішніми та зовнішніми блоками, зокрема, як зовнішні шоки активізують або блокують мобілізацію внутрішніх резервів. Центральним елементом моделі виступає інтеграційний вузол оцінки сукупної економічної стійкості, що акумулює інформацію з усіх блоків та формує основу для стратегічних управлінських рішень.

На нижче наведеному рисунку 4 подано сценарну когнітивну карту динаміки резервів економічної стійкості підприємства, котра демонструє розвиток внутрішніх і зовнішніх резервів у часовій динаміці з урахуванням імовірнісних змін зовнішнього середовища. В моделі враховано гнучкість адаптаційних можливостей підприємства при різних сценаріях розвитку подій: позитивному, нейтральному та кризовому. Відображено зони синергії, де одночасне зміцнення декількох видів резервів посилює загальну стійкість системи та зони ризиків, де конфлікт між зовнішніми обмеженнями та внутрішніми ресурсними диспропорціями призводить до зниження адаптивного потенціалу. Когнітивна карта доз-

воляє візуально моделювати прогностичні траєкторії розвитку підприємства під впливом складної системи зовнішніх та внутрішніх змінних.

У таблиці 2 представлено оцінку системних резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства з урахуванням сценарних обмежень зовнішнього середовища. Для кожної групи резервів наведено потенціал їхнього нагромадження, визначено ключові зовнішні фактори, що впливають на можливість їх реалізації, сформульовано оцінку імовірнісних ризиків, котрі супроводжують процес активізації кожної групи резервів. Таблиця дозволяє наочно відобразити, які внутрішні ресурси залишаються гнучкими та мобілізованими в різних варіантах макроекономічної і ринкової кон'юнктури та де існують потенційні вузькі місця розвитку.

Економічна структура підприємства в будівельній галузі виступає складною багаторівневою системою, де внутрішні та зовнішні параметри знаходяться у постійній взаємодії, формуючи динамічний стан рівноваги або, навпаки, зумовлюючи формування стійких дисбалансів. Особливістю функціонування будівельних підприємств є те, що дисбаланси мають мультифакторний характер і виникають у різних площинах — фінансовій, виробничо-операційній, інвестиційно-технологічній та кадровій, що ускладнює процес їх ідентифікації та коригування. Необхідною пе-



Рисунок 4. Сценарна когнітивна карта динаміки резервів економічної стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Таблиця 2. Оцінка системних резервів розвитку економічної структури з урахуванням сценарних обмежень

Група резервів розвитку	Потенціал нарощення	Ключові зовнішні фактори обмежень	Імовірнісні ризики при реалізації	Стратегічний ефект для підприємства
Фінансові резерви	Високий при доступі до капіталу	Коливання ставок кредитування, доступність інвестицій, державне стимулювання	Нестабільність фінансових ринків, зростання вартості позикових коштів	Зниження боргового навантаження, стабілізація обігових коштів
Виробничо-операційні резерви	Середній при модернізації	Вартість енерго-ресурсів, доступ до сучасного обладнання, логістичні збої	Різке подорожчання енергоносіїв, перебої в поставках, збої в логістиці	Підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості
Інвестиційно-інноваційні резерви	Залежний від ринку технологій	Технологічні трансформації, державна підтримка інновацій, швидкість НДДКР	Техно-логічна відсталість, недостатній трансфер технологій, низький рівень НДДКР	Підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків
Кадрово-організаційні резерви	Обмежений демографічними факторами	Освітня політика, міграція кадрів, зміна ринку праці	Дефіцит кваліфікованих спеціалістів, старіння робочої сили, висока плинність	Нарощення управлінської та інженерної компетенції, стабілізація персоналу
Інституційно-регуляторні резерви	Залежний від державної політики	Податкове середовище, антикорупційні ініціативи, якість законодавства	Часті зміни нормативної бази, адміністративні бар'єри	Зниження трансакційних витрат, спрощення доступу до ринків

Джерело: розроблено автором на основі [16]

редумовою ефективного управління розвитком підприємства є розробка багатовимірних діагностичних моделей, котрі виявляють наявні диспропорції та прогнозувати можливі сценарії їх загострення чи стабілізації.

Поглиблений аналіз внутрішніх дисбалансів показав, що джерела економічних деформацій найчастіше формуються через асиметрію фінансових потоків, невідповідність завантаженості виробничих потужностей, недостатню синхронізацію ресурсних потоків та незбалансованість інвестиційної активності. Формалізовані математичні моделі дозволили кількісно окреслити рівень внутрішньої нестабільності шляхом використання інтегральних функцій відхилення ключових параметрів від їх оптимальних значень. Особливого значення набув підхід до моделювання фінансово-ресурсної асиметрії, котрий дає змогу точно оцінити глибину внутрішньої нестабільності фінансової конфігурації підприємства у прив'язці до динаміки ресурсного забезпечення [17].

Зовнішні фактори розвитку будівельного підприємства охоплюють широкий спектр дестабілізуючих детермінант, котрі в умовах сучасної глобальної економіки набувають дедалі більшої складності. Зовнішні шоки у вигляді макроеконо-

мічних коливань, нестабільності фінансових ринків, коливань державного регулювання, валютної волатильності, зміни вартості енергоресурсів, посилення екологічних та соціальних вимог створюють додатковий тиск на внутрішню економічну конфігурацію підприємства. Проведений аналіз сформує інтегровані моделі адаптаційного потенціалу, котрі відображають гнучкість підприємства до нейтралізації зовнішніх викликів через мобілізацію внутрішніх структурних ресурсів. Запропоновані математичні формалізації адаптаційного резерву та трансформаційної напруги оцінює обсяги незадіяних можливостей підприємства щодо стабілізації своєї економічної структури за різних сценарних умов.

Особливого значення набули питання виявлення і формалізації резервів розвитку економічної структури. Резерви були диференційовані за внутрішніми та зовнішніми джерелами походження, що дозволило розглядати економічну структуру підприємства як відкриту систему, котра здатна акумулювати внутрішні потенціали розвитку та адаптуватися до використання зовнішніх сприятливих умов. Моделі функціонального потенціалу зростання, синергетичного ефекту резервів та ресурсної ефективності дали змогу створити ана-

літичну базу для оцінки можливостей зростання підприємства в межах доступних ресурсних і управлінських меж. Водночас системно-стохастичні підходи у вигляді імовірнісних моделей сценарного розвитку, функцій адаптивної стабільності та інтегральних функцій стійкості забезпечують побудову прогнозних моделей розвитку, котрі враховують позитивні та кризові сценарії функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Ефективна діагностика дисбалансів і управління резервами розвитку економічної структури будівельного підприємства можлива лише за умови комплексного застосування багаторівневих моделей, котрі поєднують у собі детерміновані аналітичні залежності та стохастичні адаптивні сценарії. Синхронізація аналітики внутрішніх і зовнішніх детермінант дозволяє сформувати ефективну економічну конфігурацію підприємства, здатну стабільно функціонувати в умовах сучасних економічних турбуленцій, нарощувати внутрішню стійкість та формувати довгострокові траєкторії сталого розвитку в будівельній сфері [18].

Висновок

Проведене дослідження дозволило сформувати глибоке, системно вивірене уявлення про природу економічних дисбалансів та потенціал резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства. Дослідження показало, що економічна структура функціонує як комплексна динамічна система, у якій внутрішні та зовнішні чинники взаємодіють у багатовимірному просторі, формуючи як джерела нестабільності, так і можливості для адаптивного зростання.

Внутрішні дисбаланси — фінансові, виробничо-операційні, інвестиційні та кадрові — виявилися ключовими зонами, що визначають загальну напруженість економічної конфігурації підприємства. Їхнє виникнення пов'язане з порушенням пропорцій між потоками ресурсів, дискоординацією планування, нераціональним використанням виробничих потужностей та низьким рівнем модернізації технологічної бази. Математичні моделі, включені в дослідження, продемонстрували здатність кількісно оцінити ступінь внутрішньої нестабільності, визначити найвразливіші компоненти економічної структури та точково окреслити на прямі корекційних управлінських рішень.

Зовнішні фактори — макроекономічні, інституційні, ринкові, технологічні — значно підсилюють

внутрішні диспропорції та формують додаткову турбулентність середовища. Їхній стохастичний характер зумовлює необхідність застосування сценарних моделей, які дають змогу оцінювати ймовірність реалізації різних варіантів розвитку подій, прораховувати ризики та оцінювати межі стійкості підприємства.

Окремою важливою складовою дослідження стало визначення резервів розвитку. Внутрішні резерви — фінансові, виробничі, інвестиційні, кадрові — забезпечують можливість підвищення ефективності функціонування підприємства через оптимізацію процесів, модернізацію ресурсної бази та удосконалення управлінських підходів. Зовнішні резерви — ринкові, технологічні, інституційні — створюють потенціал для розширення діяльності підприємства, підвищення його адаптивності та формування стратегічної переваги.

Список використаних джерел:

1. Ціноутворення на ринку цінних паперів: електрон. ресурс. — Режим доступу: <https://buklib.net/books/25102/>.
2. Фінансове право: навч. посіб. / за заг. ред. Л. К. Воронової. — Київ : КНТ, 2013. — 243 с. — Режим доступу: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/3703_IR.pdf.
3. Інноваційна економіка. — 2013. — № 9(47). — Режим доступу: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Innovastijna-ekonomika/IE-9\(47\)-2013/InnEco_9-47-2013.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Innovastijna-ekonomika/IE-9(47)-2013/InnEco_9-47-2013.pdf).
4. Кузнецов, Ю. В. Інноваційна модернізація економіки України: монографія / Ю. В. Кузнецов. — Київ : IBE, 2024. — 198 с. — Режим доступу: <https://surli.cc/zfeom>
5. Fedulova, L. Innovation policy of Ukraine: challenges and priorities. — Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197265734.pdf>.
6. Чуприна Ю.А. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.О. Гавріков // Управління розвитком складних систем. — 2020. — № 41. — С. 169 — 174.
7. Державне управління соціальним розвитком в Україні: дисбаланси та інституційні зміни. — Київ : НІСД, 2013. — Режим доступу: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-12/dusbalans.pdf>.
8. Пашков, М. Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики / М. Пашков, В. Сіденко, К. Маркевич, П. Стецюк. — Київ : Центр Разумкова, 2021. — 95 с. — Режим доступу: <https://>

razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf.

9. Небава, М. Г. Менеджмент організацій та адміністрування: навч. посіб. / М. Г. Небава. – Вінниця : ВНТУ, 2022. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm.

10. Information security and data mining in civil and industrial applications: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУ БЖД, 2018. – 312 с. – Режим доступу: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/4985/1/isdmci_2018.pdf.

11. Дадашова, І. Е. Формування та розвиток інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. Е. Дадашова. – Київ : КНЕУ, 2017. – 229 с. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2017/dis_Dadashova.pdf.

12. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижаківа, Г., Петруха, Н., Чуприна, Ю., Малихіна, О., & Кушнір, О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти smart адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем, (52), 113–125

13. Стратегія підприємства: електрон. ресурс / eVNUiR. – Режим доступу: https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/Статті/Монограф%20Теор_я%20%20та%20методол%20формув%20_ннов_нвест%20стратег.%202019%20.pdf.

14. Kizim, A., & Vasylieva, T. Conceptual foundations of economic security management in the context of sustainable development. – 2018. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/153582256.pdf>.

15. Аналітичне дослідження розвитку ІТ-галузі в Україні. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c8b6b673-3d65-42d7-af79-3f2e82af47cb/content>.

16. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: нормативно-правовий акт. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/download/22e86f94-a9dd-421e-adcb-e38748a4b7cb/file.pdf>.

17. Теорія та методологія формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства: монографія. – Дніпро : НГУ, 2019. – 256 с. – Режим доступу: https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/Статті/Монограф%20Теор_я%20%20та%20методол%20формув%20_ннов_нвест%20стратег.%202019%20.pdf.

18. Шморгун, Л. Г., Стриженюк, Н. А. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ор-

ганізації: наук. праця. – Київ : НАКККиМ, 2020. – Режим доступу: <https://surli.li/qbitto>

References:

1. Tsinoutvorennia na rynku tsinnykh paperiv: elektron. resurs. – Rezhym dostupu: <https://buklib.net/books/25102/>.

2. Finansove pravo: navch. posib. / za zah. red. L. K. Voronovoyi. – Kyiv : KNT, 2013. – 243 s. – Rezhym dostupu: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/3703_IR.pdf.

3. Innovatsiyna ekonomika. – 2013. – № 9(47). – Rezhym dostupu: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Innovatsiyna-ekonomika/IE-9\(47\)-2013/InnEco_9-47-2013.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Innovatsiyna-ekonomika/IE-9(47)-2013/InnEco_9-47-2013.pdf).

4. Kuznetsov, Yu. V. Innovatsiyna modernizatsiya ekonomiky Ukrainy: monohrafiya / Yu. V. Kuznetsov. – Kyiv : IVE, 2024. – 198 s. – Rezhym dostupu: <https://surli.cc/zfeoim>

5. Fedulova, L. Innovation policy of Ukraine: challenges and priorities. – Rezhym dostupu: <https://core.ac.uk/download/pdf/197265734.pdf>.

6. Chupryna Yu.A. Stratehiyi rekonfihuratsiyi biznesprotsesiv budivel'nykh pidpryemstv / Kh.M. Chupryna, M.V. Borodavko, D.O. Havrikov // Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. – 2020. – № 41. – S. 169 – 174.

7. Derzhavne upravlinnya sotsial'nyim rozvytkom v Ukraini: dysbalansy ta instytutsiyni zminy. – Kyiv : NISD, 2013. – Rezhym dostupu: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-12/dusbalans.pdf>.

8. Pashkov, M. Sektoral'na intehratsiya Ukrainy do YeS: peredumovy, perspektyvy, vyklyky / M. Pashkov, V. Sidenko, K. Markevych, P. Stetsyuk. – Kyiv : Tsentr Razumkova, 2021. – 95 s. – Rezhym dostupu: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf.

9. Nebava, M. H. Menedzhment orhanizatsiy ta administruvannya: navch. posib. / M. H. Nebava. – Vinnytsya : VNTU, 2022. – Rezhym dostupu: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm.

10. Information security and data mining in civil and industrial applications: zb. materialiv mizhnar. nauk.-prakt. konf. – L'viv : LDU BZhd, 2018. – 312 s. – Rezhym dostupu: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/4985/1/isdmci_2018.pdf.

11. Dadashova, I. E. Formuvannya ta rozvytok intehratsiynykh protsesiv v ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03 / I. E. Dadashova. – Kyiv : KNEU, 2017.

– 229 s. – Rezhyim dostupu: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2017/dis_Dadashova.pdf.

12. Khomenko, O., Petrenko, H., Ryzhakova, H., Petrukha, N., Chupryna, Yu., Malykhina, O., & Kushnir, O. (2022). Suchasni instrumenty ta prohramni produkty smard administruvannya budivel'nymy orhanizatsiyamy v umovakh transformatsiyi operatsiynykh system menedzhmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (52), 113–125

13. Stratehiya pidpryyemstva: elektron. resurs / eVNUIR. – Rezhyim dostupu: https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/Statti/Monohraf%20Teor_ya%20%20ta%20metodol%20formuv%20_nnov-_nvest%20strateg.%202019%20.pdf.

14. Kizim, A., & Vasylieva, T. Conceptual foundations of economic security management in the context of sustainable development. – 2018. – Rezhyim dostupu: <https://core.ac.uk/download/pdf/153582256.pdf>.

15. Analitychne doslidzhennya rozvytku IT-haluzi v Ukraini. – Kyiv : KPI im. Ihorya Sikors'koho, 2021. – Rezhyim dostupu: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c8b6b673-3d65-42d7-af79-3f2e82af47cb/content>.

16. Kontsepsiya rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspil'stva Ukrainy na 2018–2020 roky: normativno-pravovyy akt. – Rezhyim dostupu: <https://me.gov.ua/download/22e86f94-a9dd-421e-adcb-e38748a4b7cb/file.pdf>.

17. Teoriya ta metodolohiya formuvannya innovatsiyno-investytsiynoyi stratehiyi pidpryyemstva: monohrafiya. – Dnipro : NHU, 2019. – 256 s. – Rezhyim dostupu: https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/Statti/Monohraf%20Teor_ya%20%20ta%20metodol%20formuv%20_nnov-_nvest%20strateg.%202019%20.pdf.

18. Shmorhun, L. H., Stryzhenyuk, N. A. Pidvyshchenya efektyvnosti upravlinnya resursnym potentsialom orhanizatsiyi: nauk. pratsya. – Kyiv : NAKKKiM, 2020. – Rezhyim dostupu: <https://surl.li/qbitto>

Дані про автора

Якимчук Тарас Володимирович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2443-2393>

e-mail: Zamora.hmuruy@gmail.com

Data about the author

Taras Yakymchuk,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Zamora.hmuruy@gmail.com

Надходження статті до редакції 11.12.2025

Прийнято до друку 18.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Роль валютного курсу у забезпеченні макрофінансової стабільності

Актуальність теми дослідження. Стабільність валютного курсу є ключовою метою монетарної політики, слугуючи стабілізатором очікувань та каналом передачі монетарних імпульсів. Курс відображає фундаментальний стан економіки, реагуючи на зміни в платіжному балансі, інфляції та зовнішніх шоках. У стабільних умовах це забезпечує ринкове саморегулювання, але в кризових ситуаціях волатильність загрожує фінансовій стабільності. Тоді застосовуються адміністративні інструменти для штучного стримування коливань, що тимчасово підтримує макрофінансову стабільність, але накопичує дисбаланси та виснажує резерви. Визначення меж такого втручання особливо актуальне для країн у складних макроекономічних умовах, зокрема України.

Метою статті є обґрунтування ролі валютного курсу в забезпеченні макроекономічної стабільності крізь призму ефективності валютної політики та доцільності вибору режиму курсоутворення.

Завдання дослідження полягають в оцінці факторів, що визначають курс валюти; обґрунтування вибору режиму курсоутворення; оцінці та інтерпретації показників, що відображають ефективність валютної політики; виокремленні проблемних аспектів посилення ролі валютного курсу.

Методи дослідження: статистичний, графічний, табличний, узагальнення, систематизації, індукції, дедукції, синтезу, аналогії та метод експертних оцінок.

Основні результати дослідження. У статті визначено ключові фактори, що впливають на стабільність валютного курсу та його роль як індикатора макроекономічної рівноваги. Проаналізовано ефективність різних режимів курсоутворення в умовах макрофінансової нестабільності, особливості застосування адміністративних та інтервенційних інструментів Національним банком України, а також їхні короткострокові переваги й довгострокові ризики. Запропоновано адаптивний підхід до вибору валютного режиму з урахуванням інституційної спроможності держави, координації монетарної та фінансової політики, а також необхідності поєднання валютних інтервенцій із заходами структурного реформування економіки для забезпечення довгострокової макрофінансової стабільності.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані в практиці монетарної політики центрального банку, при розробці стратегій валютного регулювання та у науково-дослідній роботі з питань макрофінансової стабільності.

Ключові слова: валютний курс, валютна політика, міжнародні резерви, валютні інтервенції, монетарна політика, інфляція, макрофінансова стабільність.

JEL Codes E52, E58, F31, F33, G01

KOSTIANTYN CHERNETSKYI

The role of the exchange rate in ensuring macrofinancial stability

Relevance of the research topic. Exchange rate stability is a key objective of modern monetary policy, serving as a stabilizer of economic agents' expectations and a transmission channel for monetary impulses. The exchange rate reflects the fundamental state of the economy, responding to changes in the balance of payments, inflation, and external shocks. In stable conditions, this sensitivity supports market self-regulation, but in crisis situations, volatility threatens financial stability. In such cases, administrative tools are used to artificially curb fluctuations, which temporarily sustains macrofinancial stability but leads to the accumulation of imbalances and depletion of reserves. Determining the limits of such intervention is particularly relevant for countries operating under complex macroeconomic conditions, including Ukraine.

The aim of the article is to substantiate the role of the exchange rate in ensuring macroeconomic stability through the lens of the effectiveness of foreign exchange policy and the appropriateness of the choice of exchange rate regime.

Research objectives are to assess the factors determining the exchange rate; to substantiate the choice of exchange rate regime; to evaluate and interpret indicators reflecting the effectiveness of foreign exchange policy; and to identify problematic aspects of strengthening the role of the exchange rate.

Research methods. The study employs a combination of general scientific and specialized methods, including statistical, graphical, tabular, generalization, systematization, induction, deduction, synthesis, analogy, and the method of expert assessments.

Main research findings. The article identifies key factors influencing exchange rate stability and its role as an indicator of macroeconomic equilibrium. It analyzes the effectiveness of various exchange rate regimes under conditions of macrofinancial instability, as well as the specifics of applying administrative and intervention instruments by the National Bank of Ukraine, highlighting their short-term benefits and long-term risks. An adaptive approach to selecting an exchange rate regime is proposed, taking into account the state's institutional capacity, coordination between monetary and fiscal policies, and the need to combine foreign exchange interventions with measures for structural economic reform to ensure long-term macrofinancial stability.

Field of application of the results: The research findings can be applied in the practice of central bank monetary policy, in the development of foreign exchange regulation strategies, and in scientific research on issues of macrofinancial stability.

Keywords: exchange rate, monetary policy, international reserves, foreign exchange interventions, monetary policy, inflation, macrofinancial stability.

Постановка проблеми. Стабільність валютного курсу традиційно розглядається як одна з ключових цілей сучасної грошово-кредитної політики. Валютний курс відіграє ключову роль номінального якоря для формування очікувань економічних агентів і важливого каналу передачі монетарних імпульсів до реального сектора економіки. Водночас динаміка валютного курсу є безпосереднім відображенням стану економіки та фінансової системи. Як індикатор макроекономічної рівноваги, валютний курс гостро реагує на будь-які зміни у внутрішніх та зовнішніх фінансових потоках, балансах платежів, рівнях інфляції, фіскальних дисбалансах чи шоках зовнішнього походження. У стабільних економічних умовах така чутливість сприяє автоматичному коригуванню дисбалансів через ринкові механізми. Проте в умовах макроекономічної нестабільності чи значних зовнішніх потрясінь природна реакція курсу може посилювати волатильність, загрожуючи фінансовій стабільності та довірі до національної валюти. У таких обставинах забезпечення стабільності валютного курсу часто вимагає активного втручання центрального банку за допомогою адміністративних та монетарних інструментів. Штучне стримування курсових коливань може тимчасово підтримувати макроекономічну стабільність, однак супроводжується накопиченням прихованих дисбалансів, вичерпанням міжнародних резервів та ризиком втрати

довіри до монетарної влади. Ключовим науково-практичним питанням залишається визначення меж, за якими використання таких інструментів є безпечним та ефективним. Наскільки довго та з якою інтенсивністю можна підтримувати штучну стабільність курсу без загрози для стійкості економіки? Відповідь на це питання набуває особливої актуальності для країн, що функціонують у складних макроекономічних умовах та стикаються з комплексом негативних чинників внутрішнього й зовнішнього характеру, серед яких Україна займає особливе місце.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі валютного курсу в забезпеченні макроекономічної стабільності активно досліджується в сучасній економічній літературі, зокрема в контексті країн, що зазнають зовнішніх шоків та кризових явищ. Ю. В. Біляк [2] акцентує увагу на тісному взаємозв'язку валютного курсу з фінансовою безпекою держави, підкреслюючи його вплив на валютні ризики центрального банку та вартість обслуговування зовнішнього боргу. Б. Данилишин [4] критично оцінює сучасну валютно-курсову політику НБУ, вказуючи на ризики втрати прогнозованості та хаотичності в умовах керованого плавання. О. Підхонний та Х. Тинкалюк [5] аналізують детермінанти, ефекти та ризики курсоутворення в Україні, наголошуючи на системоутворюючій ролі зовнішнього боргу та тінізації економіки як чинників девальваційного

тиску. Ю. Вергелюк, М. Ганцяк та Н. Москаленко [8] розглядають зміцнення боргової позиції України через призму євроінтеграції, пов'язуючи її з чутливістю до валютних коливань. І. Гужва [9] акцентує на державній підтримці експорту як факторі зменшення структурного тиску на валютний ринок. Т. Хмеловський, С. Майданюк та Є. Малишко [10] оцінюють ефективність валютних інтервенцій НБУ в умовах воєнного стану. Ю. Гаркуша [13] аналізує особливості монетарної політики НБУ під час війни, вказуючи на обмежену ефективність облікової ставки та посилення ролі валютних інструментів. Т. Хмеловський, Н. Решетняк та І. Тимченко [14] підкреслюють необхідність узгодженості монетарної та фінансової політики для забезпечення макроекономічної стабільності. Загалом, сучасні дослідження сходяться на тому, що ефективність валютної політики в кризових умовах залежить від інституційної спроможності, координації економічної політики та адаптації до зовнішніх шоків.

Метою статті є обґрунтування ролі валютного курсу в забезпеченні макроекономічної стабільності крізь призму ефективності валютної політики та доцільності вибору режиму курсоутворення.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: статистичний, графічний, табличний, узагальнення, систематизації, індукції, дедукції, синтезу, аналогії та метод експертних оцінок.

зації, індукції, дедукції, синтезу, аналогії та метод експертних оцінок.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економіки будь-якої держави є нерозривно пов'язаним із функціонуванням валютних відносин, оскільки інтеграція у світове господарство передбачає формування та реалізацію національної моделі участі в системі міжнародних валютно-фінансових відносин. У межах такої взаємодії формується міжнародний валютний режим, який визначає базові правила валютного обміну, механізми встановлення обмінних курсів, порядок використання резервних активів та інші ключові параметри функціонування валютної системи. Національний валютний режим – це порядок формування валютної системи визначений валютною політикою та зафіксований нормативно. Він передбачає поєднання інституційних та макроекономічних рамок для курсоутворення. До того ж, вибір валютного режиму залежить від макроекономічних цілей і орієнтирів, від загального рівня фінансово-економічного розвитку країни та її грошово-кредитного укладу, поточних і потенційних пріоритетів економічної політики, рівня відкритості економіки та мобільності капіталу. В загальному вигляді фактори, що визначають валютний курс, зображені на рисунку (рис. 1).

Виходячи з наведених факторів, справедливо стверджувати, що валютний курс виступає інди-



Рисунок 1. Фактори, що визначають стабільність валютного курсу

Джерело: побудовано автором.

катором конкурентоспроможності країни на світовому ринку і є важливим інструментом регулювання зовнішньоекономічної діяльності та визначає інвестиційну привабливість. Валютний курс слугує інструментом визначення вартості національної грошової одиниці та виступає одним із ключових макроекономічних показників, за допомогою якого оцінюється відносна конкурентоспроможність вітчизняних товарів і послуг порівняно з іноземними аналогами. Очевидно, що послаблення національної валюти стимулює експорт і одночасно призводить до подорожчання іноземних товарів. В той же час, сильна національна валюта стримує експорт і здешевлює імпорт.

Коливання валютного курсу прямо та опосередковано впливають на рівень інфляції в країні. В умовах стабільного валютного курсу національна економіка набуває суттєвої переваги у вигляді підвищеної передбачуваності цін, що створює сприятливе середовище для довгострокового стратегічного планування суб'єктами господарювання та сприяє помітному зниженню інфляційних очікувань і ризиків. Натомість девальвація національної валюти призводить до зростання вартості імпортованих товарів і сировини, що неминуче трансформується у підвищення цін на кінцеву продукцію внутрішнього виробництва, посилюючи інфляційний тиск на економіку в цілому.

Основним регулятором на який покладено функцію забезпечення стабільності національної грошової одиниці є Національний банк України. Початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну супроводжувався різким порушенням валютної стабільності та загостренням проблем у сфері грошово-кредитних відносин. Для швидкої стабілізації ситуації центральний банк обрав стратегію запровадження жорстких адміністративних валютних обмежень у поєднанні з фіксацією офіційного валютного курсу. Такий підхід дозволив досягти помітного покращення очікувань економічних агентів щодо інфляції та динаміки курсу, а також суттєво послабив інфляційний тиск у короткостроковій перспективі [1]. Разом із тим, тривале застосування адміністративних заходів у рамках валютної політики призводить до порушення ринкової рівноваги, накопичення структурних дисбалансів і обмежує здатність економіки адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх шоків через механізм курсової гнучкості. У довгостроковій перспективі це ство-

рює ризики для стійкості фінансової системи та ефективності монетарного регулювання.

Вищезазначене відображає трансформацію динаміки валютного курсу під впливом макроекономічних чинників. Водночас сам валютний курс перебуває у тісній взаємодії з низкою ключових макроекономічних показників, зокрема таких, як: інвестиції, державний борг, економічне зростання, тощо. Науковці наголошують на взаємозв'язку валютного курсу та фінансової безпеки. Особливо це проявляється через вплив валютного курсу на фінансову стабільність. Коливання валютного курсу здатні генерувати суттєві валютні ризики для центрального банку, особливо в умовах, коли значну частку його міжнародних резервів становлять активи, номіновані в іноземній валюті. Будь-яка зміна курсу безпосередньо впливає на оцінку цих активів у національній валюті, що може призводити до значних коливань балансової вартості резервів та, відповідно, до змін у фінансовому стані центрального банку. Також валютний курс корелює з розміром резервів і зовнішнього боргу країни.

Центральний банк використовує міжнародні валютні резерви для забезпечення виконання зобов'язань за зовнішнім державним боргом. Знецінення національної валюти призводить до зростання вартості обслуговування зовнішнього боргу в національній валюті, що зумовлює додаткові витрати резервів для погашення відповідних платежів. Водночас наявність достатнього рівня міжнародних резервів дозволяє країні уникнути ризику суверенного дефолту та забезпечує підтримку макрофінансової стабільності в умовах зовнішніх шоків і тиску на платіжний баланс [2, с.67].

Можна констатувати, що в умовах регульованого валютного курсу, його динаміка є радше наслідком реалізації валютної політики, аніж дії ринкових механізмів саморегулювання. Саме це мало місце в Україні в період 2022–2025 рр., коли НБУ активно провадив валютні інтервенції та застосовував інші стримуючі інструменти для забезпечення стабільності валютного курсу в умовах нестабільної макроекономічної ситуації (рис. 2).

Представлені в таблиці (табл. 1) дані свідчать про суттєву нерівномірність темпів зміни курсу гривні щодо долара США та євро у 2023–2025 рр. Найвищі значення зафіксовано у 2023 році, що було наслідком різкої активізації кризових чинників на початковому етапі повномасштабної війни та обмежених можливостей НБУ для оперативної ста-

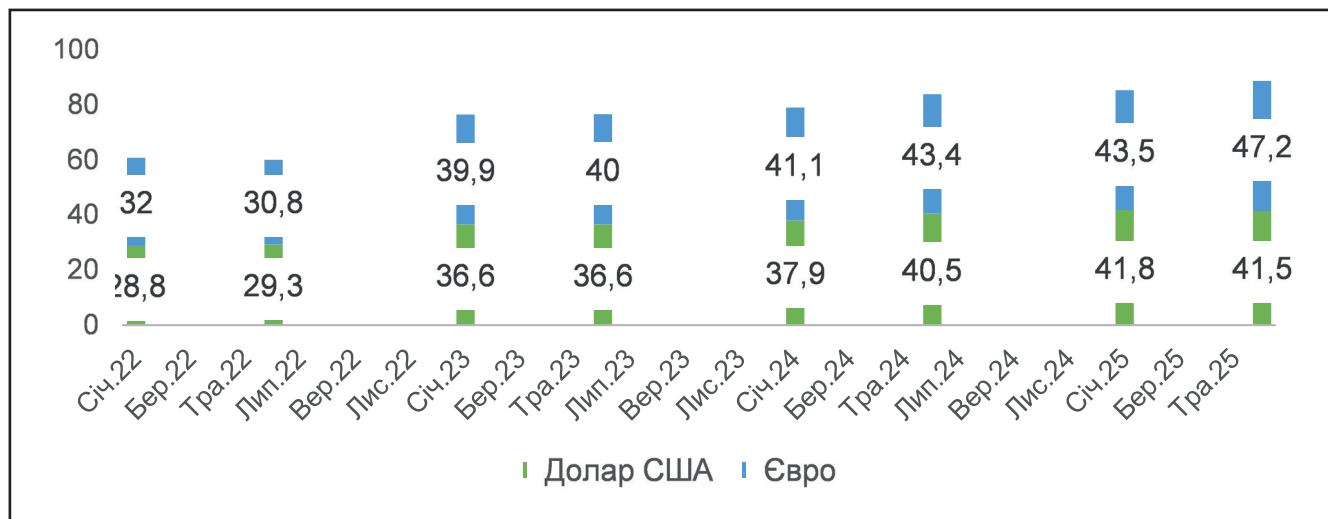


Рисунок 2. Динаміка валютного курсу в Україні з 2022 по 2025 рр.

Джерело: побудовано автором за [3].

білізації валютного ринку. У 2024 році спостерігалось помітне уповільнення темпів курсових змін, яке збереглося й у 2025 році, що відображає поступову адаптацію механізмів валютної політики до умов тривалої нестабільності. Водночас загальний стан економіки та фінансової системи не створював передумов для зміцнення національної грошової одиниці, у зв'язку з чим політика стримування курсових коливань стала предметом критичної оцінки з боку практиків і науковців.

Б. Данилишин критично оцінює ліберальне курсоутворення аналізуючи його вплив на дина-

міку економічних процесів [4]. З жовтня 2023 р. в Україні панує режим курсоутворення, що має назву «кероване плавання». Як і будь-який інший режим курсоутворення, йому притаманні як переваги, так і недоліки. У таблиці (табл. 2) відображено порівняння режиму фіксованого обмінного курсу та режиму керованого плавання.

Обидва режими мають структурні обмеження: кероване плавання пов'язане з ризиком викривлення ринкових сигналів і накопичення дисбалансів, тоді як фіксований обмінний курс – із втратою гнучкості та підвищеною вразливістю

Таблиця 1. Темп зміни курсу гривні по відношенню до долара США та євро у 2023–2025 рр. *

Валюта/рік	2023	2024	2025
Долар США	127,1	103,6	110,3
Євро	124,7	103,0	100,1

* Джерело: обраховано автором за [3].

Таблиця 2. Переваги та недоліки режимів валютних курсів *

	Режим керованого плавання	Режим фіксованого обмінного курсу
Переваги	Попит і пропозиція валюти врівноважується ринком, а роль центрального банку зводиться до згладжування короткострокових сплесків попиту і пропозиції валюти, не порушуючи дії фундаментальних факторів.	Передбачуваність валютного курсу, стабілізація валютних очікувань, сприяння торгівельній та інвестиційній діяльності, зниження витрат центрального банку на згладжування турбулентності ринку.
Недоліки	Ефективний виключно в умовах, коли більшу частину валютних потоків формують ринкові процеси, а інші фактори не впливають на поведінку суб'єктів ринку (кризи, війна); Підвищене навантаження на валютні резерви; Ослаблення ринкових сигналів; Ризик втрати прозорості курсової політики.	Ефективний для періодів турбулентності викликані зовнішніми чинниками; Втрата автономності монетарної політики; Вразливість до зовнішніх шоків; Значні витрати на підтримання курсу.

* Джерело: побудовано автором.

до шоків. Це зумовлює необхідність адаптивного підходу до вибору валютного режиму з урахуванням стану макрофінансової стабільності та інституційної спроможності держави.

Незважаючи на те, що: «узагальнення практики валютного курсоутворення в різних країнах свідчить, що більшість центральних банків добре усвідомлюють переваги прив'язки курсу національної валюти до твердої іноземної валюти та адекватно прораховують ризики плаваючого валютного курсу. За даними МВФ, із 190 країн у 2023 р. тільки 32% країни мали вільно-плаваючий чи керовано-плаваючий (гнучкий) валютний курс, а 68% країн практикували жорстку чи повзучу прив'язку» [4]. В Україні попри відсутність стабільних макроекономічних умов та очевидну відсутність ринкового сприяння, обрано режим керованого плавання. Вищенаведені показники справді свідчать про відносну стабільність курсу в таких умовах, проте досягти цього НБУ вдалось шляхом колосальних розмірів валютних інтервенцій, що за час війни, склали майже 120 млрд дол. США (це приблизно 80% від отриманої міжнародної фінансової допомоги).

У протилежність критичним оцінкам, О. Підхромний та Х. Тинкалюк позитивно характеризують чинний режим курсоутворення, вказуючи, що: «зовнішній державний борг є системоутворюючим чинником, що посилює тінізацію фінансових операцій, девальваційний тиск на гривню та зумовлює дефіцит платіжного балансу у довгостроковій перспективі. Тінізація економіки негативно впливає на платіжний баланс через відтік капіталу та ухилення від оподаткування,

формує девальваційні очікування. Водночас покращення платіжного балансу сприяє курсовій стабільності, що підтверджує взаємозалежність тіньової економіки, боргової політики та валютного курсу» [5].

Дані діаграми (рис. 3) свідчать про суттєве зростання обсягу міжнародних резервів України упродовж 2022–2025 рр. – з 28,5 млрд дол. США у 2022 році до 54,8 млрд дол. США у 2025 році, що відбувалося на тлі значного від'ємного сальдо валютних інтервенцій Національного банку України. Це рекордне значення розміру міжнародних резервів НБУ. Значні обсяги чистого продажу іноземної валюти центральним банком, особливо у 2022–2023 рр., відображають активну участь НБУ у стабілізації валютного ринку та стримуванні девальваційного тиску в умовах підвищеної макрофінансової нестабільності.

Водночас, незважаючи на масштабні інтервенції, вдалося забезпечити стійку позитивну динаміку міжнародних резервів, що свідчить про дотримання базових принципів управління ними, зокрема безпечності, ліквідності та дохідності. Вирішальну роль у нарощуванні резервів відігравали надходження фінансової допомоги від міжнародних партнерів, обсяги яких перевищували як чистий продаж валюти НБУ, так і боргові виплати в іноземній валюті, що дозволило зберегти резерви на рівні, достатньому для підтримання макрофінансової стабільності.

На валютні рахунки уряду в НБУ в 2025 р. надійшло 8147,7 млн дол. США. Цю суму склали:

- кошти ЄС, що надані в межах ініціативи Extraordinary Revenue Acceleration for Ukraine

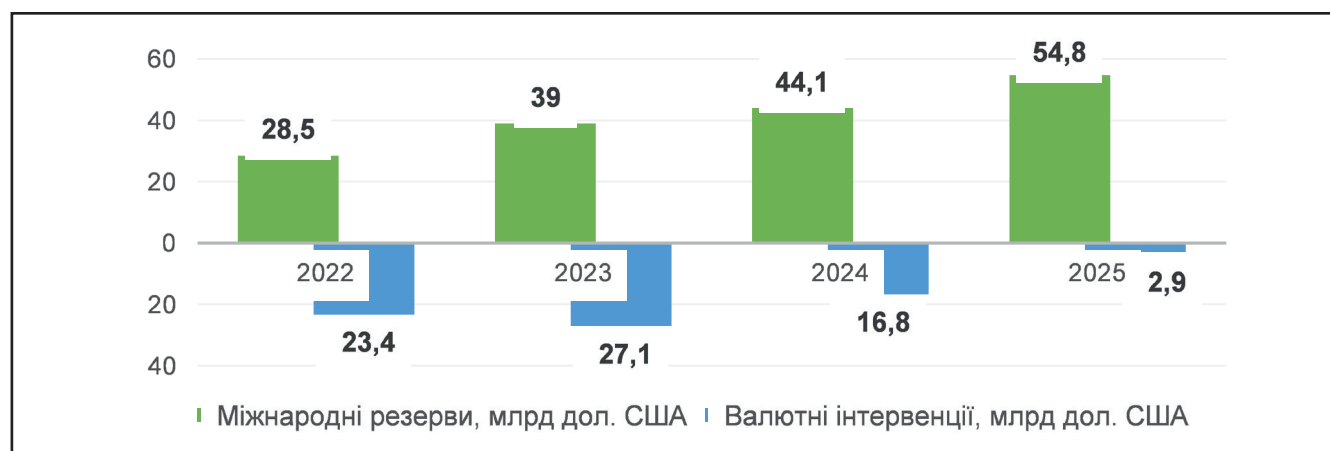


Рисунок 3. Динаміка вартості міжнародних резервів та сальдо валютних інтервенцій НБУ у 2022–2025 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за [6], [7].

(ERA) та інструменту Ukraine Facility – 6889,7 млн дол. США;

- кошти Світового банку – 810,4 млн дол. США;
- доходи від розміщення ОВДП – 332,1 млн дол. США;
- кошти Банку розвитку Ради Європи – 115,5 млн дол. США.

Велике навантаження на міжнародні резерви чинили виплати за зовнішнім державним боргом, що мали місце у 2025 р. За обслуговування та погашення боргу в іноземній валюті з резервів було виплачено 493,0 млн дол. США, що включали: обслуговування та погашення ОВД; обслуговування та погашення боргу перед ЄІБ; обслуговування та погашення боргу перед ЄБРР; обслуговування та погашення боргу перед СБ. Окрім цього Україною здійснено виплати Міжнародному валютному фонду у розмірі 282,6 млн дол. США. Зростання частки боргу деномінованого в іноземній валюті посилює чутливість України до дефолту через додаткове валютне навантаження, що відобразилось, в тому числі, на погіршенні боргової позиції в кредитних рейтингах [8].

Оцінюючи використання валютних інтервенцій в контексті стабілізації обмінного курсу та забезпечення макрофінансової стабільності підкреслимо, що вона визначається оперативністю та обґрунтованістю дій, а також взаємозв'язком з іншими макроекономічними параметрами. Сучасний досвід засвідчує доцільність поєднання валютних інтервенцій із заходами інституційного посилення, фінансової стабілізації та підтримки експортної діяльності, що створює передумови для підвищення довіри до національної валюти та забезпечення її курсової стійкості у довгостроковій перспективі.

Як свідчить сучасна практика, реалізація програм стимулювання переробної промисловості, доступного кредитування, грантової підтримки інвестиційних проєктів, а також розвиток інструментів експортного страхування та локалізації у публічних закупівлях формують додаткові джерела валютних надходжень і знижують структурний тиск на валютний ринок. У середньотривалій перспективі це сприяє покращенню платіжного балансу, зменшенню потреби в масштабних валютних інтервенціях і підвищує роль обмінного курсу як чинника макрофінансової стабільності, особливо в контексті євроінтеграції та адаптації економічної політики України до стандартів ЄС [9].

До 2019 року надходження іноземної валюти здійснювалося не лише за рахунок позикових ресурсів, що формувало позитивне сальдо валютних інтервенцій, у межах якого Національний банк України переважно здійснював купівлю іноземної валюти, а не її продаж. З 2022 р. ситуація різко змінилась: трансформація курсової траєкторії відображала послаблення стійкості національної грошової одиниці, зумовлене впливом воєнної агресії та загостренням внутрішніх макроекономічних дисбалансів. Відновлення довіри до гривні потребує реалізації комплексних інституційних перетворень, активної фінансової та технічної підтримки з боку міжнародних партнерів, удосконалення механізмів валютного регулювання, послідовного нарощування міжнародних резервів і запровадження прогнозованої та прозорої комунікаційної політики з учасниками ринку. Формування девальваційних очікувань в умовах кризового тиску актуалізує необхідність системного підходу до реалізації валютної політики, зокрема в контексті повоєнного відновлення та забезпечення макрофінансової стабільності економіки України [10].

У звіті World Economic Outlook за квітень 2025 року Міжнародний валютний фонд переглянув макроекономічні прогнози для України, зафіксувавши їх погіршення порівняно з попередніми оцінками [11]. Зокрема, прогноз темпів економічного зростання на 2025 рік знижено до 2,0%, тоді як у середньостроковій перспективі очікується прискорення динаміки ВВП до 4,5% у 2026 році та 4,8% у 2027 році. Зазначені очікування корелюють із оновленими прогнозами середньорічного обмінного курсу гривні до долара США, що відображено на діаграмі (рис. 4), та свідчать про поступову, але контрольовану девальваційну траєкторію національної валюти в умовах стриманого відновлення економічної активності.

Підкреслимо, що основним учасником валютного ринку залишався НБУ, що є свідченням обмеженості можливостей інших учасників, зокрема щодо продажу іноземної валюти. Проте не слід забувати, що валютна політика реалізується в межах цілісної монетарної політики НБУ. Ризики дестабілізації грошового ринку є підвищеними, що зумовлює активну роль національного регулятора у забезпеченні цінової та фінансової стабільності. В умовах кризових викликів облікова ставка продемонструвала обмежену ефек-

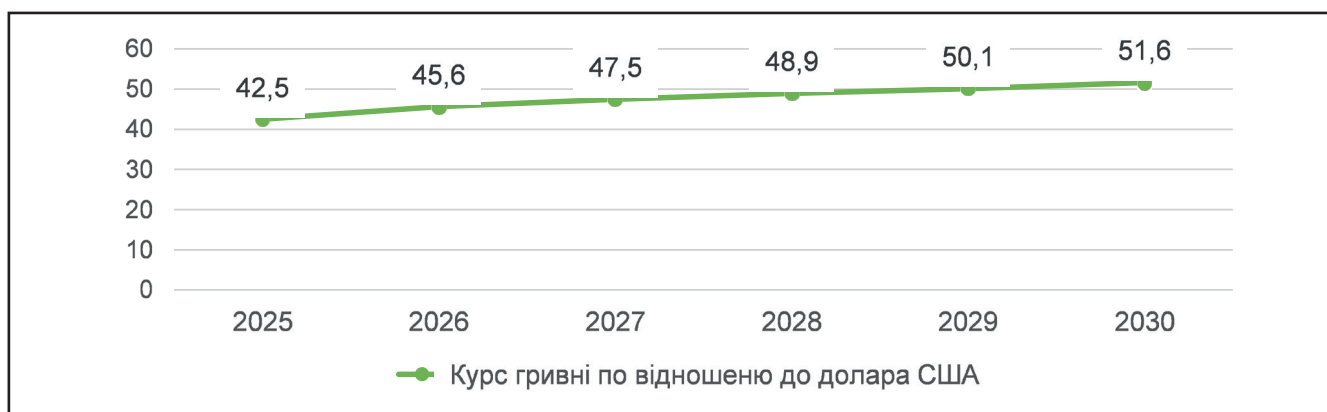


Рисунок 4. Прогнозні показники обмінного курсу гривні до долара США на 2025–2030 рр.

Джерело: побудовано автором за [12].

тивність як базовий монетарний інструмент, у зв'язку з чим центральний банк був змушений посилити застосування валютних інтервенцій і валютних обмежень. Повернення до класичної моделі інфляційного таргетування наразі видається передчасним, оскільки її реалізація потребує сформованого інституційного середовища, зокрема збалансованих державних фінансів, розвинутого фінансового ринку, низького рівня доларизації та належної координації монетарної й фінансової політики [13, с.46].

У цьому контексті підтримуємо переважачі в Україні наукові погляди, що ефективність монетарної політики в забезпеченні макроекономічної стабільності залежить від узгодженості її інструментів, адаптації до кризових умов, координації з фінансовою політикою та міжнародним досвідом [14]. Забезпечення стійкості валютного курсу є лише одним із проявів результативності грошово-кредитної політики та не може розглядатися ізольовано від інших макроекономічних цілей і інструментів. Дискусії щодо доцільності обраного режиму курсоутворення засвідчують неоднозначність його впливу на макроекономічну стабільність, особливо в довгостроковій перспективі.

Висновки

Дослідження підтверджує, що валютний курс виконує ключову роль індикатора макроекономічної рівноваги та каналу передачі монетарних імпульсів до реального сектора економіки, слугуючи номінальним якорем для формування очікувань економічних агентів. У стабільних умовах він чутливо реагує на зміни в усіх фінансових потоках країни, сприяючи автоматичному ринковому коригуванню дисбалансів. Водночас в умовах макроекономічної

нестабільності чи значних потрясінь природна волатильність курсу може посилювати фінансові ризики, загрожуючи макрофінансовій стабільності та довірі до національної валюти.

Коли курсоутворення набуває штучного характеру через активне втручання центрального банку, динаміка обмінного курсу стає переважно наслідком реалізації валютної політики, а не результатом дії ринкових механізмів саморегулювання. У таких умовах валютний курс тимчасово перестає відображати реальний стан економіки та фінансової системи.

Результати дослідження також підкреслюють тісний взаємозв'язок валютного курсу з макроекономічними показниками. Ефективність валютної політики в забезпеченні макрофінансової стабільності визначається не лише вибором режиму курсоутворення, а й узгодженістю монетарних інструментів, координацією з фінансовою політикою, інституційною спроможністю держави та врахуванням міжнародного досвіду.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленому аналізі довгострокових наслідків тривалого застосування штучних заходів регулювання валютного курсу, розробці критеріїв і умов переходу до більш ринково-орієнтованих режимів курсоутворення.

Список використаних джерел:

1. Чернецький К. Валютна політика України в умовах фінансової турбулентності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 2(16). С. 267–276. <https://doi.org/10.32750/2025-0225>
2. Біляк Ю. В. Вплив валютного курсу на фінансову безпеку держави. Агросвіт. 2024. № 14. С 62–

68. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4173>

3. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>

4. Данилишин Б. Валютно-курсова політика НБУ: прогнозованість чи хаос? Главком. 2025. URL: https://glavcom.ua/amp/columns/b_danilishyn/valjutno-kursova-politika-nbu-prohnozovanist-chi-khaos-1093656.html

5. Підхонний О., Тинкалюк Х. Детермінанти, ефекти та ризики валютного курсоутворення в Україні. Формування ринкової економіки в Україні. 2024. № 52. С. 116–127. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5212>

6. Валютні інтервенції НБУ. Фінансові ринки. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-interventions>

7. Міжнародні резерви. Фінансові ринки. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/international-reserves-allinfo>

8. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О., Москаленко Н. В. Зміцнення боргової позиції України кризь призму євроінтеграції. European Vector of Economic Development. 2025. № 2 (39). С. 34–48. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-3>

9. Гужва І. Ю. Державна підтримка виробництва та експорту в Україні. Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів–Торунь : Liha–Pres. 2025. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-3>

10. Хмеловський Т., Майданюк С., Малишко Є. Аналіз ефективності втручань НБУ у валютний ринок для регулювання курсу гривні. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-118>

11. International Monetary Fund. 2025. World Economic Outlook: Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim. Washington, DC. October. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>

12. IMF Improves Dollar Exchange Rate Forecast for Ukraine Until 2030. Finway. 2025. URL: <https://finway.com.ua/en/imf-improves-dollar-exchange-rate>

13. Гаркуша Ю. О. Монетарна політика Національного банку України у період дії воєнного стану. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3–4. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-41-47>

14. Хмеловський Т. Г., Решетняк Н. Б., Тимченко І. Є. Роль монетарної політики Національного банку України в забезпеченні макроекономічної стабільності в Україні. 2025. Актуальні питання економічних наук. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15298013>

References:

1. Chernetskyi, K. (2025). Valiutna polityka Ukrainy v umovakh finansovoi turbulentnosti. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 2(16), 267–276. <https://doi.org/10.32750/2025-0225> (in Ukrainian).

2. Biliak, Yu. V. (2024). Vplyv valiutnoho kursu na finansovu bezpeku derzhavy. Ahrosvit, (14), 62–68. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4173> (in Ukrainian).

3. Ofitsiyni kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (in Ukrainian).

4. Danylyshyn, B. (2025). Valiutno-kursova polityka NBU: prohnozovanistchykhaos? Hlavkom. Retrieved from https://glavcom.ua/amp/columns/b_danilishyn/valjutno-kursova-politika-nbu-prohnozovanist-chi-khaos-1093656.html (in Ukrainian).

5. Pidkhomnyi, O., & Tynkaliuk, Kh. (2024). Determinanty, efekty ta ryzyky valiutnoho kursoutvorennya v Ukraini. Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini, (52), 116–127. <https://doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5212> (in Ukrainian).

6. Valiutni interventsii NBU. Finansovi rynky. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-interventions> (in Ukrainian).

7. Mizhnarodni rezervy. Finansovi rynky. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/markets/international-reserves-allinfo> (in Ukrainian).

8. Verheliuk, Yu. Yu., Hantsiak, M. O., & Moskalenko, N. V. (2025). Zmitsnennia borhovoi pozytsii Ukrainy kriz pryizmu yevrointehratsii. European Vector of Economic Development, 2(39), 34–48. <https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-3> (in Ukrainian).

9. Huzhva, I. Yu. (2025). Derzhavna pidtrymka vyrobnytstva ta eksportu v Ukraini. In Stratehichni oriientyry pryednannia Ukrainy do YeS: materialy Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii (pp. 11–15). Lviv–Torun: Liha–Pres. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-3> (in Ukrainian).

10. Khmelovskyi, T., Maidaniuk, S., & Malyshko, Ye. (2025). Analiz efektyvnosti vtruchan NBU u valiutnyi rynek dlia rehuliuвання kursu hryvni. Ekonomika ta

suspilstvo, [74]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-118> (in Ukrainian).

11. International Monetary Fund. (2025, October). World Economic Outlook: Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim. Washington, DC. Retrieved from <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>.

12. IMF improves dollar exchange rate forecast for Ukraine until 2030. (2025). Finway. Retrieved from <https://finway.com.ua/en/imf-improves-dollar-exchange-rate>.

13. Harkusha, Yu. O. (2024). Monetarna polityka Natsionalnoho banku Ukrainy u period dii voiennoho stanu. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, (3-4), 41-47. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-41-47> (in Ukrainian).

14. Khmelovskiy, T. H., Reshetniak, N. B., & Tymchenko, I. Ye. (2025). Rol monetarnoi polityky Natsionalnoho banku Ukrainy v zabezpechenni makroekonomichnoi

stabilnosti v Ukraini. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, [10]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15298013> (in Ukrainian).

Дані про автора

Чернецький Костянтин Юрійович,

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

e-mail: chernetskyi_k@proton.me

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9049-3637>

Data about the author

Kostiantyn Chernetskyi,

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

e-mail: chernetskyi_k@proton.me

Надходження статті до редакції 15.12.2025

Прийнято до друку 23.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Вплив макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах турбулентності

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, механізмів та причинно–наслідкових зв'язків, що формуються у процесі впливу макроекономічних чинників на стабільність функціонування ринку обігових фінансових інструментів в умовах економічної турбулентності.

Метою дослідження є виявлення та комплексна оцінка впливу ключових макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах економічної турбулентності.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних економічних методів, що забезпечують комплексний аналіз впливу макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах турбулентності (методи аналізу та синтезу; статистичні методи; економетричні методи; індексний підхід; методи аналізу стресу та волатильності; інституційний та системний підходи; таблично–графічний метод).

Результати роботи. У межах проведеного дослідження було отримано сукупність теоретико–емпіричних результатів, які дозволяють системно охарактеризувати вплив макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах підвищеної турбулентності. Встановлено, що стабільність ринку обігових фінансових інструментів має чітко виражену проциклічну залежність від загального стану макроекономічного середовища. У періоди посилення економічної нестабільності (війна, інфляційні шоки, валютні коливання, фіскальні дисбаланси) спостерігається зниження ліквідності, скорочення обсягів короткострокових операцій та зростання премії за ризик, що призводить до фрагментації ринку та домінування окремих інструментів. Отримані результати формують науково–методичну основу для подальшого удосконалення підходів до оцінювання стабільності ринку обігових фінансових інструментів та можуть бути використані при розробці макроекономічної політики, спрямованої на зниження системних ризиків і підвищення стійкості фінансової системи в умовах тривалої економічної невизначеності.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані у сфері державного регулювання фінансового ринку при формуванні та коригуванні макроекономічної, монетарної та макропруденційної політики в умовах підвищеної економічної турбулентності.

Висновки. У статті досліджено вплив ключових макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах економічної турбулентності. Встановлено, що інфляційні процеси, динаміка процентних ставок, валютні коливання, фіскальний дисбаланс та рівень економічної невизначеності мають системний і взаємопов'язаний вплив на ліквідність, ризиковість і глибину функціонування ринку короткострокових фінансових інструментів. Доведено, що в умовах підвищеної турбулентності макроекономічні шоки трансформуються у фінансові ризики через монетарні та валютні канали, що призводить до скорочення ринкової активності, домінування державних фінансових інструментів та зниження ролі приватного сектору. Водночас ефективна монетарна й макропруденційна політика здатні пом'якшувати негативні наслідки нестабільності та підтримувати базову функціональність ринку. Зроблено висновок, що стійкість ринку обігових фінансових інструментів значною мірою залежить від узгодженості макроекономічної політики, рівня довіри інвесторів і здатності фінансової системи адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх шоків. Перспективами подальших досліджень є розробка інтегральних показників стабільності ринку та аналіз ролі регуляторних і цифрових інструментів у забезпеченні фінансової стійкості в умовах тривалої нестабільності.

Ключові слова: макроекономічна стабільність; обігові фінансові інструменти; фінансовий ринок; економічна турбулентність; монетарна політика; інфляційні процеси; валютні ризики; ліквідність фінансового ринку; макропруденційне регулювання; фінансова стабільність.

The impact of macroeconomic factors on the stability of the market for current financial instruments in turbulent conditions

The subject of the research is the set of economic relations, mechanisms and cause—and—effect relationships that are formed in the process of macroeconomic factors influencing the stability of the market for negotiable financial instruments in conditions of economic turbulence.

The aim of the research is to identify and comprehensively assess the impact of key macroeconomic factors on the stability of the market for negotiable financial instruments in conditions of economic turbulence.

The methodological basis of the research is a set of general scientific and special economic methods that provide a comprehensive analysis of the impact of macroeconomic factors on the stability of the market for negotiable financial instruments in conditions of turbulence (methods of analysis and synthesis; statistical methods; econometric methods; index approach; methods of stress and volatility analysis; institutional and systemic approaches; tabular and graphical method).

Results of the investigation. The research yielded a set of theoretical and empirical results that allow for a systematic characterisation of the impact of macroeconomic factors on the stability of the market for negotiable financial instruments in conditions of increased turbulence. It has been established that the stability of the market for negotiable financial instruments has a clearly pronounced procyclical dependence on the general state of the macroeconomic environment. During periods of increased economic instability (war, inflationary shocks, currency fluctuations, fiscal imbalances), there is a decline in liquidity, a reduction in the volume of short—term transactions and an increase in the risk premium, which leads to market fragmentation and the dominance of certain instruments. The results obtained form a scientific and methodological basis for further improvement of approaches to assessing the stability of the market for negotiable financial instruments and can be used in the development of macroeconomic policies aimed at reducing systemic risks and increasing the stability of the financial system in conditions of prolonged economic uncertainty.

Scope of the results. The results of the study can be used in the field of state regulation of the financial market when forming and adjusting macroeconomic, monetary and macroprudential policies in conditions of increased economic turbulence.

Conclusions. The article examines the impact of key macroeconomic factors on the stability of the market for negotiable financial instruments in conditions of economic turbulence. It has been established that inflationary processes, interest rate dynamics, currency fluctuations, fiscal imbalance and the level of economic uncertainty have a systemic and interrelated impact on the liquidity, riskiness and depth of the short—term financial instruments market. It has been proven that in conditions of increased turbulence, macroeconomic shocks are transformed into financial risks through monetary and currency channels, which leads to a reduction in market activity, the dominance of government financial instruments and a decline in the role of the private sector. At the same time, effective monetary and macroprudential policies can mitigate the negative effects of instability and support the basic functionality of the market. It is concluded that the stability of the market for negotiable financial instruments largely depends on the consistency of macroeconomic policy, the level of investor confidence, and the ability of the financial system to adapt to external and internal shocks. Prospects for further research include the development of integrated market stability indicators and analysis of the role of regulatory and digital instruments in ensuring financial stability in conditions of prolonged instability.

Keywords: macroeconomic stability; negotiable financial instruments; financial market; economic turbulence; monetary policy; inflationary processes; currency risks; financial market liquidity; macroprudential regulation; financial stability.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної та глобальної економіки характеризується високим рівнем макроеко-

мічної турбулентності, зумовленої поєднанням геополітичних конфліктів, воєнних дій, пандемічних шоків, енергетичних та інфляційних криз,

а також прискоренням процесів фінансової та цифрової трансформації. У таких умовах суттєво зростає вразливість фінансових ринків, зокрема сегменту обігових фінансових інструментів, який відіграє ключову роль у забезпеченні ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Макроекономічні чинники, зокрема динаміка інфляції, облікової ставки НБУ, валютного курсу, рівня державного боргу, фіскального навантаження та темпів економічного зростання, мають безпосередній і опосередкований вплив на стабільність ринку обігових фінансових інструментів. Нестабільність зазначених параметрів посилює ризики ліквідності, кредитні та процентні ризики, знижує ефективність фінансового планування та ускладнює доступ підприємств до короткострокових фінансових ресурсів. Особливої актуальності ця проблематика набуває для економік, що перебувають у стані трансформації та посткризового відновлення, зокрема України, де фінансові ринки функціонують в умовах підвищеної невизначеності, асиметрії інформації та обмеженого інституційного середовища. Відсутність адаптивних механізмів управління впливом макроекономічних чинників на ринок обігових фінансових інструментів знижує рівень фінансової стабільності підприємств і негативно позначається на загальній економічній безпеці держави.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика впливу макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів (інструментів грошового ринку, короткострокових боргових паперів, міжбанківських ресурсів, ліквідних банківських зобов'язань) у періоди турбулентності традиційно розглядається на перетині трьох наукових площин: монетарна та фіскальна політика (інфляція, ставка, дефіцит/борг, трансмісійний механізм); фінансова стабільність і системний ризик (ліквідність, стрес, канали поширення шоків); поведінка фінансових посередників і ринків (банки, ринок державних цінних паперів, кредитні (ліквідні) цикли).

Науковий доробок українських та зарубіжних вчених із фокусом на макроекономічні умови, фінансову стабільність і «турбулентні» режими відображений у працях таких вчених – Халатур С., Величко Л., Павленко О., Карамушка О. та Губа М. [1], які дослідили інструментарій оцінювання фінансової стійкості у турбулентних умовах та

показали, як зміни макросередовища та ризикових параметрів (ліквідність, якість активів, ресурсна база) можуть трансформувати стабільність фінансових посередників і ринкову ліквідність [1]. Наступна група вчених Мінц О., Мархасова В., Глуха Г., Курок Р. та Колодзієва Т. [2] емпірично ідентифікували чинники стійкості банків у кризових періодах (структура ресурсів, залежність від окремих джерел фондування тощо), що прямо пов'язано зі стабільністю сегментів обігових інструментів через канали фондування та міжбанківського ринку [2]. Данилишин Б. та Богдан І. [3; 4] у своїх працях поглибили розуміння процентного каналу монетарної трансмісії та ролі нейтральної ставки, що стало критичним для оцінки стабільності грошового ринку й короткострокових інструментів (дохідність, попит на ліквідність, переформатування портфелів) [3; 4]. Любич О. [5] проаналізувала роль державних банків у підтриманні стабільності грошового обігу під час шоків, а Єгоричева С., Хуторна М., Руденко М., Вовченко О., Теслюк С., та Гаряга Л. [6] запропонували методику інтегральної (таксономічної) оцінки фінансової стійкості.

Бруннермаєр М. [7] у своїй роботі пояснює механізми, через які макрошоки та проблеми активів (банківського капіталу) переходять у ліквідні «застой» ринків, що релевантно для нестабільності короткострокових інструментів у період турбулентності. Адріан Т., Маркус К. та Бруннермаєр М. [8] вводять кількісну метрику системного ризику, яка дає можливість формалізувати вплив сегментів ринку обігових інструментів через системні ризик-канали. Моріц Ш. та Тейлор А. [9] доводять роль кредитно-грошових циклів і монетарних умов у виникненні криз. Автори методологічно підкріплюють історичну макрофінансову перспективу 1870–2008рр., що дозволяє коректно інтерпретувати «турбулентність» як повторюваний режим, а не виняток, і підбирати релевантні макроіндикатори – провісники нестабільності [9]. Бейкер С., Блум Н. та Девіс С. [10] показали, як невизначеність економічної політики пов'язана зі зростанням волатильності та погіршенням інвестиційної (ділової) активності.

В цілому, українські дослідження переважно концентруються на банкоцентричних каналах фінансової стабільності та монетарної стійкості в умовах шоків, тоді як зарубіжні – на системному ризику, кредитно-ліквідних циклах та ролі неви-

значеності політики, що формує теоретико–методичну основу для пояснення нестабільності ринку обігових фінансових інструментів у турбулентні періоди. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених аналізу макроекономічної стабільності та функціонуванню фінансових ринків, питання комплексної оцінки впливу макроекономічних чинників саме на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах турбулентності залишаються недостатньо систематизованими, що обумовлює необхідність поглибленого дослідження причинно–наслідкових зв'язків між макроекономічними параметрами та характеристиками стабільності зазначеного ринку з метою формування ефективних інструментів фінансової політики та механізмів ризик–менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Фінансові ринки у XXI ст. функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що зумовлена поєднанням циклічних криз, структурних трансформацій, геополітичних конфліктів, пандемічних та кліматичних шоків. Особливо чутливим до таких впливів є ринок обігових фінансових інструментів, який охоплює короткострокові боргові зобов'язання, комерційні векселі, казначейські зобов'язання, депозитні сертифікати, інструменти грошового ринку та інші активи з високою ліквідністю [1–6].

У періоди макроекономічної турбулентності саме цей сегмент фінансового ринку зазнає першочергового тиску через зміну очікувань інвесторів, подорожчання фінансових ресурсів, обмеження ліквідності та посилення ризиків неплатоспроможності. Водночас стабільність ринку обігових фінансових інструментів має системне значення, оскільки він забезпечує безперервність фінансування господарської діяльності, функціонування платіжної системи та передачу сигналів монетарної політики [7–11].

Обігові фінансові інструменти – це короткострокові фінансові активи зі строком обігу до одного року, які використовуються для управління

ліквідністю та фінансування оборотного капіталу, де ключовими характеристиками є висока ліквідність, низький рівень ризику (за стабільних умов) та швидка оборотність [1–8].

Основні види обігових фінансових інструментів наведено в табл. 1.

Стабільність ринку обігових фінансових інструментів означає його здатність забезпечувати безперебійний обіг фінансових ресурсів, зберігати ліквідність і довіру учасників навіть за умов зовнішніх та внутрішніх шоків. До критеріїв стабільності відносяться: ліквідність ринку; передбачуваність дохідності; низька волатильність; мінімізація системних ризиків; ефективна передача монетарних сигналів.

Основні макроекономічних чинники, що впливають на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах турбулентності поділяють на такі групи [10–16]:

Група 1. Інфляція та інфляційні очікування. Інфляція безпосередньо впливає на реальну дохідність короткострокових фінансових інструментів та формує очікування інвесторів. Формула реальної дохідності:

$$r_{real} = r_{nominal} - \pi \quad (1)$$

де r_{real} – реальна дохідність;

$r_{nominal}$ – номінальна ставка;

π – рівень інфляції.

Зростання інфляції призводить до зниження привабливості фіксованих інструментів, скорочує обсяги інвестування та підвищує спекулятивні операції.

Група 2. Процентна ставка та монетарна політика. Ключова ставка НБУ визначає вартість короткострокових фінансових ресурсів і безпосередньо впливає на дохідність обігових інструментів. Залежність попиту від ставки має такий вигляд:

$$D = f(i^{-1}) \quad (2)$$

де D – попит на обігові фінансові інструменти;

i – процентна ставка.

Підвищення ставки призводить до зниження попиту та скорочення ліквідності.

Таблиця 1. Основні види обігових фінансових інструментів

Інструмент	Строк обігу	Емітент	Рівень ризику
Казначейські векселі	до 12 міс.	Держава	Низький
Комерційні векселі	до 9 міс.	Корпорації	Середній
Депозитні сертифікати	до 12 міс.	Банки	Низький–середній
Інструменти міжбанківського ринку	до 1 міс.	Банки	Середній

Джерело: побудовано автором з використанням [1–4].

Група 3. Валютний курс і валютна волатильність. Для відкритих економік валютні коливання є одним з ключових чинників нестабільності ринку короткострокових активів. Індекс валютної волатильності має наступний вигляд:

$$V_{fx} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (e_t - \bar{e})^2} \quad (3)$$

Висока валютна волатильність підвищує ризик валютних втрат, стимулює відтік капіталу та знижує довіру до національних інструментів.

Фінансова турбулентність у свою чергу характеризується різкими коливаннями макроекономічних показників, нестабільністю фінансових потоків та зростанням системних ризиків, де основними проявами виступають: різкі зміни процентних ставок; колапс ліквідності; панічні настрої інвесторів; порушення роботи грошового ринку. Існують такі канали передачі макрошоків (рис. 1).

Для оцінювання стабільності ринку обігових фінансових інструментів використовують інтегральний індекс стабільності:

$$FSI = \alpha L + \beta(1 - V) + \gamma C \quad (4)$$

де L – індекс ліквідності;

V – волатильність;

C – рівень довіри;

α, β, γ – вагові коефіцієнти.

Аналіз поточної ситуації засвідчив, що у 2022–2024 рр. ринок обігових фінансових інструментів України функціонував в умовах безпрецедентної макроекономічної турбулентності, зумовленої повномасштабною війною, різким скороченням ВВП, валютними обмеженнями та трансформацією монетарної політики. Попри це, завдяки

активній ролі держави та НБУ вдалося уникнути повної дестабілізації ринку короткострокових фінансових інструментів [10–16].

У 2022 р. стабільність ринку була істотно порушена – відбулося різке зниження ліквідності міжбанківського кредитування, фактичне заморожування більшості ринкових операцій та перехід до режиму фіксованого валютного курсу. Основним інструментом підтримки фінансової системи стали облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які виконували не лише фіскальну, а й стабілізаційну функцію. Ринок комерційних короткострокових інструментів практично втратив активність, що зумовило домінування держави як ключового емітента.

У 2023 р. спостерігалася поступова стабілізація ринку обігових фінансових інструментів. Відтак, відновилася ліквідність банківського сектору, зросли обсяги операцій з ОВДП, у тому числі військових. Монетарна політика НБУ залишалася жорсткою, що стримувало інфляційні ризики, але водночас обмежувало розвиток приватних короткострокових фінансових інструментів. Ринок функціонував у режимі контрольованої стабільності з високим рівнем регуляторного впливу.

У 2024 р. стабільність ринку обігових фінансових інструментів посилилася на тлі макрофінансової підтримки з боку міжнародних партнерів, пом'якшення валютних обмежень та поступового зниження інфляційного тиску. Відбулося часткове поживавлення міжбанківського кредитування та зростання довіри інвесторів до короткострокових інструментів. Водночас структура ринку залишалася асиметричною, з переважанням

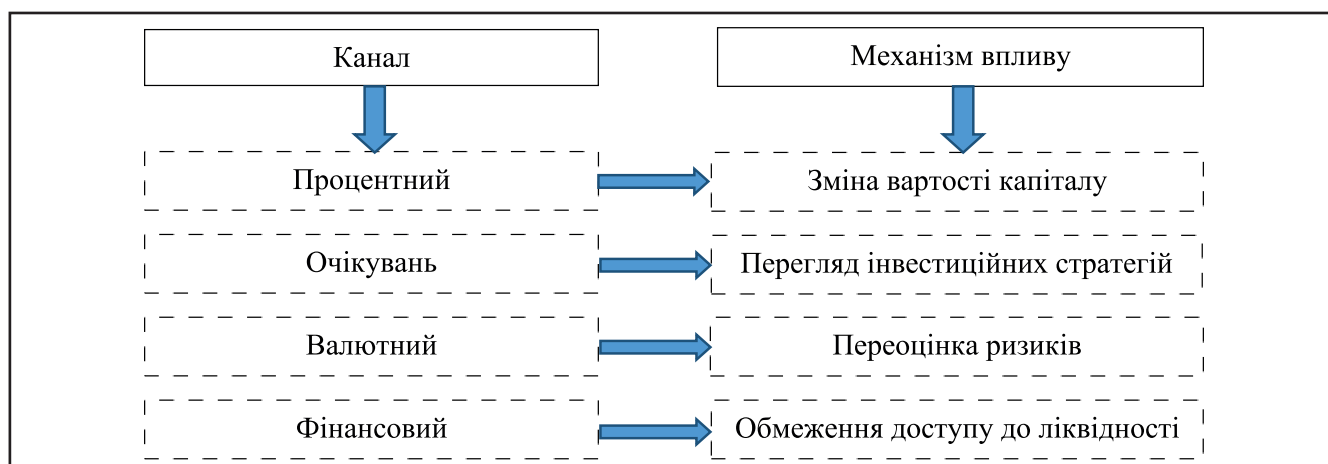


Рисунок 1. Канали передачі коливань макроекономічних показників в умовах фінансової турбулентності (макрошоків)

Джерело: побудовано автором з використанням [5–11].

Таблиця 2. Оцінка стабільності ринку обігових фінансових інструментів України у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальний рівень стабільності ринку	Критично низький	Помірний	Відносно стабільний
Ліквідність міжбанківського ринку	Різде падіння	Часткове відновлення	Стабілізація
Активність ринку ОВДП	Висока (домінуюча)	Висока	Висока, з розширенням інвестиційної бази
Частка державних інструментів	Дуже висока	Висока	Висока
Активність корпоративних короткострокових інструментів	Мінімальна	Низька	Помірно низька
Валютні ризики	Критичні	Контрольовані	Помірні
Інфляційний вплив на ринок	Високий	Середній	Знижений
Регуляторний вплив НБУ	Максимальний	Високий	Селективний
Довіра інвесторів	Низька	Середня	Помірно висока
Загальна глибина фінансового ринку	Низька	Середня	Середня з тенденцією до зростання

Джерело: побудовано автором з використанням [9–16].

державних фінансових інструментів та обмеженою участю корпоративного сектору (табл. 2).

Таким чином, у 2022–2024 рр. стабільність ринку обігових фінансових інструментів України пройшла шлях від кризового стану до режиму контрольованої адаптації та відносної стабілізації. Вирішальну роль у збереженні функціональності ринку відіграли державні фінансові інструменти та жорстке регуляторне управління. Подальше підвищення стійкості ринку потребує розвитку приватних короткострокових фінансових інструментів, поглиблення фінансового посередництва та поступового переходу від адміністративної стабільності до ринкової.

Серед основних напрямів підвищення стабільності ринку можна запропонувати: посилення координації монетарної та фіскальної політики; розвиток інструментів хеджування ризиків; підвищення прозорості грошового ринку; розширення ролі центрального банку як кредитора останньої інстанції; стимулювання довіри інвесторів.

Висновки

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити вплив ключових макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах підвищеної економічної турбулентності. Встановлено, що в сучасних умовах нестабільності саме макrorівневі параметри формують базові умови функціонування фінансових ринків, визначаючи рівень ліквідності, ризиковості та прогнозованості руху корот-

кострокового капіталу. Доведено, що інфляційні процеси, динаміка облікової ставки НБУ, валютні коливання, рівень бюджетного дефіциту та державного боргу мають системний вплив на ринок обігових фінансових інструментів, зокрема на короткострокові цінні папери, грошові деривативи та інструменти міжбанківського кредитування. Посилення інфляційного тиску та жорсткість монетарної політики знижують інвестиційну активність і скорочують обсяги операцій на ринку, водночас підвищуючи вартість фінансових ресурсів. Обґрунтовано, що фіскальна нестабільність і зростання боргового навантаження держави чинять непрямий, але довгостроково негативний вплив на стабільність ринку обігових фінансових інструментів через підвищення суверенних ризиків, витіснення приватного капіталу та зростання дохідності державних короткострокових зобов'язань. У таких умовах спостерігається перерозподіл фінансових потоків на користь менш ризикових, але менш продуктивних інструментів.

Встановлено, що рівень макроекономічної стабільності виступає ключовою передумовою ефективного функціонування ринку обігових фінансових інструментів, а його порушення призводить до фрагментації ринку, зростання спекулятивних операцій та зниження глибини фінансового посередництва. Водночас ефективна координація монетарної та фіскальної політики здатна пом'якшувати негативні ефекти турбулентності та підтримувати відносну стабільність короткострокових фінансових потоків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробці державної фінансової та монетарної політики, спрямованої на підвищення стійкості фінансового ринку, а також у діяльності фінансових інститутів при управлінні ліквідністю та ризиками. Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз трансмісійних механізмів макроекономічних шоків, вплив цифрових фінансових інструментів та ролі регуляторних інновацій у забезпеченні стабільності ринку в умовах тривалої глобальної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Khalatur, S., Velychko L., Pavlenko, O., Karamushka, O., & Huba, M. (2021). A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. *Banks and Bank Systems*, 16(1), 182–194. doi:10.21511/bbs.16(1).2021.16.
2. Mints, A., Marhasova, V., Hlukha, H., Kurok, R., & Kolodizieva, T. (2019). Analysis of the stability factors of Ukrainian banks during the 2014–2017 systemic crisis using the Kohonen self-organizing neural networks. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 86–98. doi:10.21511/bbs.14(3).2019.08.
3. Danylyshyn, B., & Bohdan, I. (2021). Problems of estimating the neutral interest rate: conclusions for Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(3), 214–228. doi:10.21511/imfi.18(3).2021.20.
4. Danylyshyn, B. (2023). Ensuring Macroeconomic Stability under the Martial Law. *Science and Innovation*, 19(1), 3–19. <https://doi.org/10.15407/scine19.01.003>.
5. Lyubich, O., Drobiazko, A., & Borshchuk, O. (2023). State banks of Ukraine as a factor for ensuring monetary circulation stability under martial law. *Фінанси України*, 1, 65–84.
6. Єгоричева, С., Хуторна, М., Руденко М., Вовченко О., Теслюк, С., & Гаряга, Л. (2022). Розвиток методології оцінювання фінансової стабільності банків таксонометричним методом. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 13–25. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3650>.
7. Brunnermeier, M. (2009). Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007–2008. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1): 77–100. DOI: 10.1257/jep.23.1.77.
8. Adrian, T., & Brunnermeier, M. (2016). CoVaR. *American Economic Review*, 106 (7): 1705–41. DOI: 10.1257/aer.20120555.
9. Moritz, S., & Taylor, A. (2012). Credit Booms Gone Bust: Monetary Policy, Leverage Cycles, and Financial Crises, 1870–2008. *American Economic Review*, 102 (2): 1029–61. DOI: 10.1257/aer.102.2.1029.
10. Baker, S., Bloom, N., & Davis, S. (2016). Measuring Economic Policy Uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131, 4, 1593–1636, <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>.
11. Гудіма, Т. С., & Антонишина, Н. В. (2019). Проблеми правового забезпечення обігу похідних фінансових інструментів в Україні. *Економіка та право*, 1, 38–43.
12. Кравчук, І. С. (2018). Сучасні тенденції електронної торгівлі обіговими фінансовими інструментами. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*, 1, 116–122.
13. Кравчук, І. С. (2018). Індекс стресу на ринку обігових фінансових інструментів України. *Економіка України*, 2, 39–49.
14. Петренко, О. І. (2014). Нові фінансові інструменти: особливості їх обігу на ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 109–115.
15. Кравчук, І. С. (2017). Операціоналізація непрямих інструментів макропруденційної політики на ринку обігових фінансових інструментів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 1, 276–287.
16. Данькевич, А. П. (2009). Фінансові інструменти: особливості визначення, класифікації та обігу. *Наукові праці НДФІ*, 1, 64–74.

References.

1. Khalatur, S., Velychko L., Pavlenko, O., Karamushka, O., & Huba, M. (2021). A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. *Banks and Bank Systems*, 16(1), 182–194. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.16](https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.16) [in English].
2. Mints, A., Marhasova, V., Hlukha, H., Kurok, R., & Kolodizieva, T. (2019). Analysis of the stability factors of Ukrainian banks during the 2014–2017 systemic crisis using the Kohonen self-organizing neural networks. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 86–98. [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(3\).2019.08](https://doi.org/10.21511/bbs.14(3).2019.08) [in English].
3. Danylyshyn, B., & Bohdan, I. (2021). Problems of estimating the neutral interest rate: conclusions for Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(3), 214–228. doi:10.21511/imfi.18(3).2021.20. [https://doi.org/10.21511/imfi.18\(3\).2021.20](https://doi.org/10.21511/imfi.18(3).2021.20) [in Ukrainian].
4. Danylyshyn, B. (2023). Ensuring Macroeconomic Stability under the Martial Law. *Science and Innovation*, 19(1), 3–19. <https://doi.org/10.15407/scine19.01.003> [in Ukrainian].

5. Lyubich, O., Drobiazko, A., & Borshchuk, O. (2023). State banks of Ukraine as a factor for ensuring monetary circulation stability under martial law. *Finansy Ukrainy = Finance of Ukraine*, 1, 65–84 [in Ukrainian].
6. Yehorycheva, S., Khutorna, M., Rudenko M., Vovchenko O., Tesliuk, S., & Hariaha, L. (2022). Rozvytok metodolohii otsiniuvannia finansovoi stabilnosti bankiv taksonometrychnym metodom [Development of the methodology for assessing banks' financial stability using the taxonomic method]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 13–25. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3650> [in Ukrainian].
7. Brunnermeier, M. (2009). Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007–2008. *Journal of Economic Perspectives*, 23 (1): 77–100. <https://doi.org/10.1257/jep.23.1.77> [in English].
8. Adrian, T., & Brunnermeier, M. (2016). CoVaR. *American Economic Review*, 106 (7): 1705–41. <https://doi.org/10.1257/aer.20120555> [in English].
9. Moritz, S., & Taylor, A. (2012). Credit Booms Gone Bust: Monetary Policy, Leverage Cycles, and Financial Crises, 1870–2008. *American Economic Review*, 102 (2): 1029–61. <https://doi.org/10.1257/aer.102.2.1029> [in English].
10. Baker, S., Bloom, N., & Davis, S. (2016). Measuring Economic Policy Uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131, 4, 1593–1636, <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024> [in English].
11. Hudima, T. S., & Antonyshyna, N. V. (2019). Problemy pravovoho zabezpechennia obihu pokhidnykh finansovykh instrumentiv v Ukraini [Problems of legal regulation of derivatives circulation in Ukraine]. *Ekonomika ta pravo = Economics and Law*, 1, 38–43 [in Ukrainian].
12. Kravchuk, I. S. (2018). Suchasni tendentsii elektronnoi torhivli obihovymy finansovymy instrumentamy [Current trends in electronic trading of circulating financial instruments]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky = Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, (1), 116–122 [in Ukrainian].
13. Kravchuk, I. S. (2018). Indeks stresu na rynku obihovykh finansovykh instrumentiv Ukrainy [Stress index in the market of circulating financial instruments of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy = Economy of Ukraine*, (2), 39–49 [in Ukrainian].
14. Petrenko, O. I. (2014). Novi finansovi instrumenty: osoblyvosti yikh obihu na rynku Ukrainy [New financial instruments: Features of their circulation in the Ukrainian market]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: Practice and Experience*, (9), 109–115 [in Ukrainian].
15. Kravchuk, I. S. (2017). Operatsionalizatsiia nepriamykh instrumentiv makroprudentsiinoi polityky na rynku obihovykh finansovykh instrumentiv [Operationalization of indirect macroprudential policy instruments in the market of circulating financial instruments]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky = Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, (1), 276–287 [in Ukrainian].
16. Dankevych, A. P. (2009). Finansovi instrumenty: osoblyvosti vyznachennia, klasyfikatsii ta obihu [Financial instruments: Features of definition, classification, and circulation]. *Naukovi pratsi NDFI = Scientific Works of the Research Financial Institute*, (1), 64–74 [in Ukrainian].

Дані про автора

Луговой Павло Ігорович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6545-0779>
e-mail: luhovoi_pavlo@proton.me

Data about the author

Pavlo Luhovoi,

PhD student, State Research Institute for Informatization and Modeling of the Economy, Kyiv
e-mail: luhovoi_pavlo@proton.me

Надходження статті до редакції 10.12.2025

Прийнято до друку 18.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.322"364"(477)

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.2.2026.111-116>

МОЛНАР О. С.

ТКАЧ Б. Г.

МИКУЛІН Ю. В.

Проблеми інвестиційної політики України в умовах воєнного часу

Предметом дослідження є проблеми інвестиційної політики України в умовах воєнного часу.

Метою дослідження є виявлення найбільш ефективних шляхів подолання проблем інвестиційної політики України в умовах воєнного часу.

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

Результати роботи. У статті аналізуються основні проблеми, що гальмують інвестиційну активність в Україні в умовах воєнного часу. Зокрема, розглянуто вплив воєнних ризиків, зміни державного регулювання, логістичні труднощі, а також обмеження доступу до фінансування на інвестиційні рішення. Досліджено шляхи подолання цих перешкод та формування ефективної інвестиційної політики, здатної забезпечити стаке економічне зростання та відновлення країни після війни.

Висновки. Інвестиційна політика України в умовах воєнного часу стикається з безпрецедентними викликами, основними з яких є високі ризики, обмежений доступ до фінансування та руйнування інфраструктури. Для подолання цих проблем необхідно зосередитися на кількох головних напрямках. Насамперед, це створення дієвих механізмів страхування воєнних ризиків та залучення міжнародних фінансових інституцій для надання гарантій інвесторам. Важливим є спрощення процедур інвестування та забезпечення прозорості регуляторного середовища. Необхідно зосередитись на підтримці стратегічних галузей економіки, таких як енергетика, сільське господарство та ІТ-сектор, через надання цільових інвестиційних стимулів та податкових пільг. Ефективна реалізація цих заходів дасть можливість не лише залучити необхідні інвестиції для відновлення економіки, а й створити фундамент для її сталого розвитку в післявоєнний період. Крім того, активна співпраця з міжнародними партнерами та використання їхнього досвіду в подоланні кризових ситуацій є важливим для успішної реалізації інвестиційної політики в умовах війни.

Ключові слова: інвестиційна політика, війна, інфраструктура, ризики, фінансування, енергетика, процентні ставки, міграція, капітал, економічні реформи.

Problems of Ukraine's investment policy in wartime The subject of the study is the problems of Ukraine's investment policy in wartime.

The purpose of the study is to identify the most effective ways to overcome the problems of Ukraine's investment policy in wartime.

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 analyzes the main problems that inhibit investment activity in Ukraine in wartime. In particular, the impact of war risks, changes in state regulation, logistical difficulties, and restrictions on access to financing on investment decisions is considered. Potential ways to overcome these obstacles and form an effective investment policy capable of ensuring sustainable economic growth and the country's recovery after the war are investigated.

Conclusions. Ukraine's investment policy in wartime is facing unprecedented challenges, the main of which are high risks, limited access to financing, and destruction of infrastructure. To overcome these problems, it is necessary to focus on several main areas. First of all, this is the creation of effective mechanisms for insurance of war risks and the involvement of international financial institutions to provide guarantees to investors. It is also important to simplify investment procedures and ensure transparency of the regulatory environment. Attention should be paid to supporting strategic sectors of the economy, such as energy, agriculture and the IT sector, through the provision of targeted investment incentives and tax benefits. Effective implementation of these measures will make it possible not only to attract the necessary investments to restore the economy, but also to create a foundation for its sustainable development in the post-war period. In addition, active cooperation with international partners and the use of their experience in overcoming crisis situations is important for the successful implementation of investment policy in wartime.

Keywords: investment policy, war, infrastructure, risks, financing, energy, interest rates, migration, capital, economic reforms.

Постановка проблеми. В умовах воєнного часу інвестиційна політика України зіткнулася з викликами, що потребують переосмислення стратегій та інструментів. З одного боку, значно зросли ризики та невизначеність, що стримує внутрішніх та зовнішніх інвесторів. З іншого – виникла гостра потреба у фінансуванні відновлення інфраструктури, підтримці економіки та соціальної сфери. Ефективна інвестиційна політика повинна бути спрямована на мінімізацію ризиків, створення сприятливого інвестиційного клімату, залучення міжнародної допомоги та стимулювання внутрішніх інвестицій у стратегічно важливі сектори економіки, зокрема, у відновлювальну енергетику, агропромисловий комплекс та оборонну промисловість. Першочерговими завданнями є забезпечення прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів, посилення гарантій захисту прав інвесторів та активізація державно–приватного партнерства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Праці Дж.М. Кейнса заклали фундамент для розуміння ролі держави в стимулюванні економічної активності. Кейнс підкреслює, що державні інвестиції зможуть бути важливим інструментом для подолання рецесії та забезпечення повної зайнятості. Економісти Рой Гаррод та Евсей Домар розробили моделі економічного зростання, які підкреслюють важливість інвестицій (включаючи державні) для довгострокового економічного розвитку. Їхні моделі показують, як рівень інвестицій впливає на темпи зростання ВВП. В умовах воєнного часу українські вчені (О.Ю. Амосов, Н.В. Діденко, В.М. Панасюк, В.Р. Сіденко, Ю.В. Яковенко) активно досліджують проблеми інвестиційної політики. Праці присвячені адаптації інвестиційних стратегій до нових реалій, пошуку внутрішніх резервів та міжнародної підтримки для відновлення економіки. Особлива увага приділяється залученню інвестицій у критичну інфраструктуру, енергетику та обо–

ронний сектор. Однак, не вироблено комплексного підходу до виявлення найбільш ефективних шляхів подолання проблем інвестиційної політики України в умовах воєнного часу, і тому це питання потребує подальшого дослідження.

Мета статті – виявлення ефективних шляхів подолання проблем інвестиційної політики України в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Проблеми інвестиційної політики України в умовах воєнного часу є багатограними та суттєво ускладнюють залучення капіталу в країну. Розглянемо основні виклики:

1. Безпекові ризики:

– Активні бойові дії: найбільша перешкода – це постійна загроза обстрілів, руйнувань та людських жертв. Інвестори побоюються за свої активи та життя працівників.

– Ризик ескалації конфлікту: невизначеність щодо тривалості та розширення географії війни створює додаткові ризики.

– Заміновані території: значна частина території України забруднена мінами та іншими вибухонебезпечними предметами, що ускладнює ведення бізнесу, особливо в сільському господарстві та інфраструктурних проєктах.

2. Економічні виклики:

– Падіння ВВП: Війна призвела до значного скорочення економіки, що робить інвестиції менш привабливими.

– Інфляція та девальвація: волатильність валютного курсу та зростання цін підривають довіру до економічної стабільності.

– Руйнування інфраструктури: пошкодження та знищення підприємств, транспортних шляхів та енергетичної інфраструктури ускладнюють логістику та виробництво.

– Внутрішня міграція та дефіцит робочої сили: переміщення мільйонів людей та мобілізація до армії призвели до нестачі кваліфікованих кадрів.

3. Політичні та правові ризики:

– Корупція: проблема корупції в Україні залишається серйозною перешкодою для інвесторів, особливо під час війни, коли контроль за використанням бюджетних коштів може бути ослаблений.

– Недосконалість правової системи: слабкість судової системи та відсутність чітких правил часто ускладнюють захист прав інвесторів.

– Зміни в законодавстві: швидкі зміни в законодавстві, особливо в податковій сфері, створюють невизначеність для бізнесу.

4. Обмежений доступ до фінансування:

– Високі процентні ставки: війна призвела до зростання процентних ставок за кредитами, що робить фінансування проєктів дорожчим.

– Обмеження на рух капіталу: Національний банк України запровадив обмеження на рух капіталу, що ускладнює виведення прибутків з країни.

– Ризик воєнних дій: українські банки неохоче кредитують проєкти, які знаходяться під значним ризиком воєнних дій.

5. Міжнародні санкції (щодо росії) та їх наслідки:

– Розрив економічних зв'язків: санкції проти росії вплинули на ланцюги постачання та ускладнили торгівлю з деякими країнами.

– Нестабільність на світових ринках: війна в Україні та санкції проти росії призвели до зростання цін на енергоносії та інші товари, що впливає на глобальну економічну стабільність.

– Ускладнення логістики: порушення транспортних шляхів та обмеження на перевезення товарів ускладнюють логістику міжнародної торгівлі.

6. Інформаційні ризики:

– Дезінформація та пропаганда: поширення неправдивої інформації та пропаганди може негативно вплинути на імідж України та відлякати потенційних інвесторів.

Для подолання цих проблем Україні необхідно:

Забезпечити безпеку шляхом звільнення території від окупантів та посилення оборони.

Проводити економічні реформи, спрямовані на стабілізацію економіки та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Боротися з корупцією та покращувати правову систему.

Забезпечити доступ до фінансування та залучати міжнародну допомогу.

Активно комунікувати з потенційними інвесторами та представляти Україну як надійного та перспективного партнера.

Розробляти спеціальні програми страхування воєнних ризиків для інвесторів.

Для подолання проблем інвестиційної політики України у воєнний час необхідний комплексний підхід. Головними факторами є забезпечення макроекономічної стабільності, мінімізація безпекових ризиків через посилення обороноздатності, створення прозорих та ефективних механізмів страхування воєнних ризиків, а також активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та залучення іноземних ін-

вестицій. Важливим є дерегуляція та спрощення процедур для інвесторів, а також цільова підтримка стратегічно важливих галузей економіки, що сприятимуть швидкому відновленню та економічному зростанню після завершення воєнних дій. Реалізація цих заходів дасть можливість створити сприятливий інвестиційний клімат, попри виклики воєнного часу, і забезпечити сталий розвиток економіки України в майбутньому.

Для подолання проблем інвестиційної політики України у воєнний час необхідно зосередитися на кількох основних напрямках. Перш за все, необхідно створити прозорі та зрозумілі правила гри для інвесторів, мінімізувавши бюрократію та корупційні ризики. Важливо забезпечити захист інвестицій через механізми страхування воєнних ризиків та державні гарантії. Акцент на цифровізації державних послуг та спрощенні процедур реєстрації бізнесу сприятиме залученню інвесторів. Розвиток державно–приватного партнерства у відбудові інфраструктури зможе стати стимулом для інвестицій. Підтримка інноваційних та експортно–орієнтованих галузей, а також створення спеціальних економічних зон з пільговим режимом оподаткування підвищать інвестиційну привабливість. Активна інформаційна кампанія про інвестиційні можливості України та гарантії безпеки для інвесторів сприятиме відновленню довіри. Міжнародна співпраця та залучення фінансової допомоги від міжнародних організацій та партнерів є важливими для підтримки інвестиційної діяльності. Важливо також забезпечити верховенство права та незалежність судової системи для захисту прав інвесторів.

Налагодження ефективного діалогу між урядом та інвесторами, регулярні консультації з бізнес–асоціаціями та представниками інвестиційних фондів дадуть можливість оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації та враховувати потреби інвесторів. Розробка та впровадження чітких критеріїв для визначення пріоритетних інвестиційних проектів дасть можливість спрямувати ресурси в найбільш перспективні галузі економіки, сприяючи її швидкому відновленню та розвитку. Важливим аспектом є децентралізація управління інвестиціями, надання більших повноважень місцевим органам влади у залученні інвестицій та реалізації інвестиційних проектів. Це дасть можливість враховувати специфіку регіонів та залучати інвестиції у розвиток місце–

вої інфраструктури та підприємництва. Створення сприятливого інвестиційного клімату на місцевому рівні сприятиме залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Особливу увагу необхідно приділити розвитку людського капіталу, забезпечуючи професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб ринку праці. Інвестування в освіту та науку сприятиме розвитку інноваційних галузей економіки та підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Залучення іноземних експертів та консультантів дасть можливість впроваджувати передовий досвід та технології в українську економіку. Забезпечення енергетичної незалежності та диверсифікація джерел енергії є важливим фактором для залучення інвестицій в енергетичний сектор. Розвиток відновлюваної енергетики, модернізація енергетичної інфраструктури та залучення інвестицій у видобуток власних енергоресурсів сприятиме стабільності енергопостачання та зниженню залежності від імпорту енергоносіїв. Це створить сприятливі умови для розвитку промисловості та залучення інвестицій у інші галузі економіки.

Висновки

Інвестиційна політика України в умовах воєнного часу стикається з безпрецедентними викликами, основними з яких є високі ризики, обмежений доступ до фінансування та руйнування інфраструктури. Для подолання цих проблем необхідно зосередитися на кількох головних напрямках. Насамперед, це створення дієвих механізмів страхування воєнних ризиків та залучення міжнародних фінансових інституцій для надання гарантій інвесторам. Важливим є також спрощення процедур інвестування та забезпечення прозорості регуляторного середовища. Необхідно зосередитись на підтримці стратегічних галузей економіки, таких як енергетика, сільське господарство та ІТ–сектор, через надання цільових інвестиційних стимулів та податкових пільг. Ефективна реалізація цих заходів дасть можливість не лише залучити необхідні інвестиції для відновлення економіки, а й створити фундамент для її сталого розвитку в післявоєнний період. Крім того, активна співпраця з міжнародними партнерами та використання їхнього досвіду в подоланні кризових ситуацій є важливим для успішної реалізації інвестиційної політики в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
6. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1 (132). С. 58–62.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.
8. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
9. Стеценко Т. О. Аналіз регіональної економіки: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 116 с.
10. Тараненко І. В., Яременко С. С., Литвиненко О. Г., Дашевська О. В. та ін. Регіональна економіка: навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 305 с.

References:

1. 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].
2. 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].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovyykh yavysch na promyslovyykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].
5. 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].
6. 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].
7. 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].
8. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].
9. Stetsenko, T. O. (2002). Analiz rehional'noyi ekonomiky [Analysis of regional economy]: Textbook. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
10. Taranenko, I. V., Yaremenko, S. S., Lytvynenko, O. H., & Dashevskaya, O. V., et al. (2013). Rehional'na ekonomika [Regional economy]: Textbook. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].

Дані про авторів**Молнар Олександр Сергійович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4509-2602>
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Ткач Богдан Геннадійович,

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Микулін Юлія Василівна,

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Data about the authors

Oleksandr Molnar,

PhD of economics, associate professor, head of the department of economics, entrepreneurship and trade, Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Bohdan Tkach,

Master, faculty of economics, Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Yuliia Mykulin,

Master, faculty of economics, Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Надходження статті до редакції 12.12.2025

Прийнято до друку 18.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Проектний метод навчання як інструмент формування професійної етики та інноваційних компетентностей фахівців у стратегічних галузях економіки

Актуальність. Пovoєнне відновлення та євроінтеграція України потребують фахівців з розвинутим підприємницьким мисленням, здатних до етично відповідального впровадження інновацій у реальному секторі економіки.

Постановка проблеми. Існує розрив між академічною підготовкою та вимогами ринку, що посилюється ментальними бар'єрами та етичними деформаціями 1990-х рр.

Мета. Обґрунтувати проектне навчання як інструмент інтегрованого формування підприємницького інноваційного мислення та професійної етики.

Методологія. Ретроспективний аналіз генезису підприємництва, системний підхід до оцінювання освітніх проектів та компаративний аналіз світового досвіду.

Результати. Доведено, що проектний метод забезпечує «ментальну реабілітацію» здобувачів через імітацію ринкових процесів. Описано кейси взаємодії університетів із Genesis, ГО «YEP», Deloitte та Міністерством цифрової трансформації. Обґрунтовано систему індикаторів результативності навчання.

Галузь застосування. Результати можуть бути впроваджені в освітній процес ЗВО та системи кадрового забезпечення стратегічних галузей.

Висновки. Синергія проектного навчання та етичних імперативів забезпечує формування фахівців, здатних до проактивної ринкової поведінки та детінізації економіки. Це сприятиме прискоренню розвитку ринкових відносин і зростанню інвестиційної привабливості України.

Ключові слова: проектний метод, інноваційний проект, підприємницьке мислення, професійна етика, інноваційні компетенції, інноваційне підприємництво, методика викладання, ринкові відносини, економічна освіта, стейкхолдери.

OXSANA VIDOMENKO

Project-based learning method as a tool for forming professional ethics and innovative competencies of specialists in strategic sectors of the Ukrainian economy

Relevance of the topic. Ukraine's post-war recovery and European integration require specialists with developed entrepreneurial thinking, capable of ethically responsible implementation of innovations in the real sector of the economy.

Problem statement. There is a gap between academic training and market demands, exacerbated by mental barriers and ethical deformations of the 1990s.

Purpose. To substantiate project-based learning as a tool for the integrated formation of entrepreneurial mindset and professional ethics.

Research methodology. Retrospective analysis of entrepreneurship genesis, systematic approach to educational projects, and comparative analysis of global experience.

Results of the study. It is proven that the project method ensures "mental rehabilitation" of applicants via market simulation. Cases of interaction between universities and Genesis, PO «YEP», Deloitte, and the Ministry of Digital Transformation are described. A system of performance indicators is substantiated.

Scope of the results. The results can be implemented in the educational process of universities and personnel supply systems of strategic industries.

Conclusions by article. Synergy of project-based learning and ethical imperatives ensures the formation of specialists capable of proactive market behavior and economic de-shadowing. This creates

a foundation for accelerating market relations and increasing Ukraine's investment attractiveness.

Keywords: *project method, innovative project, entrepreneurial thinking, professional ethics, innovative competencies, innovative entrepreneurship, teaching methodology, market relations, economic education, stakeholders.*

Постановка проблеми. Сучасний стан трансформації національної економіки України, зумовлений необхідністю повоєнного відновлення та євроінтеграційними процесами, безпосередньо залежить від динаміки формування ринкових відносин на інноваційних засадах та підприємницькому мисленні. Традиційні репродуктивні методи навчання в системі вищої економічної освіти доволі часто демонструють свою невідповідність запитам реального сектору, що потребує фахівців, здатних ініціювати та реалізовувати складні інноваційні проекти. Існування розриву між теоретичною підготовкою випускників та їхньою спроможністю застосовувати інструменти проектного менеджменту гальмує темпи модернізації стратегічних галузей та стримує розвиток ефективної конкуренції. Дана проблема посилюється складним соціокультурним контекстом: суспільство України досі має суттєві прогалини у підприємницькому мисленні, спричинені тривалим насадженням викривленого розуміння приватної власності та командно–адміністративною системою правління, що була спрямована на викорінення індивідуальної ініціативи. Ситуація ускладнюється спотвореним негативним досвідом формування приватної власності у 90–х роках ХХ століття, що деформувало ментальність населення та створило додаткові перешкоди для впровадження етичних засад сучасного ринку.

Водночас стале формування ринкових відносин неможливе без дотримання високих стандартів професійної етики, яка виступає фундаментом довіри та інвестиційної привабливості будь–якого галузевого проекту. Проте в сучасній методиці викладання економічних дисциплін питання професійної етики часто розглядаються відірвано від практичної проектної діяльності, що спотворює цілісне сприйняття етичних засад сучасного ринку майбутніми фахівцями.

Отже, актуальним науковим завданням є обґрунтування методики, яка б інтегрувала проектний метод навчання з інноваційним підприємницьким мисленням й етичними імперативами професійної діяльності. Потреба у дослідженні синергетичного ефекту від поєднання проектно–

го навчання та професійної етики як основи галузевого розвитку України визначає напрям даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретико–методологічного обґрунтування процесів формування ринкових відносин в Україні та стратегічного розвитку її галузей ґрунтовно досліджено у працях таких вчених, як В. Геєць, І. Лукинов, О. Амосша та ін. Зокрема, у їхніх роботах акцентується увага на необхідності інноваційного оновлення реального сектору економіки як ключової умови національної конкурентоспроможності.

Проблематика впровадження інноваційних проектів у систему підготовки фахівців та використання проектного методу навчання (Project–Based Learning) висвітлена в наукових доробках О. Грішнєвої, А. Колота; С. Книш, О.Шелевер та ін. [1], а також у фундаментальних працях J. Larmer і J. Mergendoller (2010; 2012) [2], які обґрунтували золотий стандарт проектного навчання. Питання формування інноваційних компетенцій у ЗВО є предметом активних дискусій. Вагомий внесок належить Т. Markham (2011) [3], який розглядає проектну діяльність як основу розвитку критичного мислення. Етичні аспекти господарювання в контексті ринкових трансформацій досліджували Е. Freeman – автор теорії стейкхолдерів (2010, 2013) [4] та М. Velasquez, чії роботи заклали методологічну базу сучасної бізнес–етики (2006). Водночас вплив інноваційних освітніх технологій на економічний розвиток галузей аналізується у працях Н. Chesbrough, який запровадив концепцію «відкритих інновацій» (2003) [5], що корелює з необхідністю формування ринкових відносин на засадах прозорості та колаборації.

Попри значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим питання інтегрованого застосування проектного методу для одночасного формування інноваційних компетенцій та етичної стійкості фахівців конкретних галузей. Необхідність пошуку методичних рішень, які б дозволили через освітню проектну діяльність стимулювати якісне формування ринкових відносин на мікро– та мезорівні, визначає актуальність цієї публікації.

Метою написання **статті** є обґрунтування методичних засад застосування проектного методу навчання як інструменту інтегрованого формування підприємницьких інноваційних компетенцій та професійної етики фахівців, що виступає необхідною умовою ефективного формування ринкових відносин у стратегічних галузях економіки України.

Виклад основного матеріалу. Ефективність імплементації інноваційних проектів у стратегічних галузях національної економіки критично детермінована ментальними установками виконавців. Традиційна академічна підготовка часто ігнорує глибокі соціокультурні деформації, що притаманні українському суспільству внаслідок тривалого домінування командно-адміністративної системи. Слід зауважити, що й сам освітній процес подекуди здійснюється фахівцями, які є носіями аналогічних ментальних рис.

Понад 70-річне (починаючи з першої половини XX ст.) насадження викривленого розуміння приватної власності та системне викорінення індивідуальної ініціативи сформували пасивну модель економічної поведінки¹. Така ситуація була посилена деструктивним досвідом 90-х років XX століття, коли дефіцит дієвих етичних регуляторів призвів до дискредитації ідей вільного ринку. У табл. 1 представлено спробу систематизації стану підприємницького мислення, соціокультурних та етичних бар'єрів, а також їхнього впливу на сучасні ринкові відносини в Україні.

Проведений ретроаналіз підтверджує, що стан підприємницького мислення в Україні ще перебуває під впливом конфлікту між залишками командної парадигми, соціокультурними деформаціями та вимогами глобальної економіки. Тривала інерція пасивної економічної поведінки й сприйняття капіталу як результату експлуатації, а не інноваційного пошуку, стали головними інституційними гальмами розвитку. Відсутність установлених етичних норм на початкових етапах Незалежності призвела до ототожнення ринкової свободи зі всездозволеністю.

Трансформація свідомості від «рентоорієнтованої» поведінки до інноваційної моделі відбувається паралельно з впровадженням міжнарод-

них професійних стандартів. Доведено, що саме ІТ-галузь та великі консалтингові компанії стали агентами ментальних змін, інтегрувавши у професійне поле категорії ділової репутації та прозорості. Це дозволило змістити фокус зі стратегії короткострокового збагачення на довгострокове створення вартості, де професійна етика виступає реальним запобіжником транзакційних ризиків. D. Isenberg наголошував [6], що підприємство — це спосіб мислення, який має стати масовим; і успіх одного проекту — надихає інших.

Особливого значення у цьому контексті набуває вища освіта. Проектний метод навчання здатний здійснювати корекцію ментальних стереотипів молоді. Сучасний етап характеризується переходом до моделі «відповідальної стійкості», де фахівець розглядає свій потенціал як інноваційний ресурс держави. Імітаційні ринкові середовища в освітньому процесі нівелюють негативний історичний досвід, замінюючи його навичками етичної конкуренції.

Аналіз підтвердив, що вітчизняне підприємницьке мислення дедалі більше набуває ознак «Born Global», орієнтуючись на євроінтеграційні цінності. Це створює підґрунтя для детінізації економіки, оскільки нова генерація фахівців розглядає етичні імперативи як обов'язкову умову доступу до міжнародних ресурсів. Таким чином, подолання ментальної деформації стає ключовим макроекономічним фактором адаптації національного господарства до глобальних стандартів.

Резюмуючи, синергія проектного навчання та підприємницької етики є дієвим механізмом завершення інституційної трансформації України. Нова ментальність фахівців забезпечує перехід до інноваційної моделі розвитку, де управлінські рішення базуються на балансі економічної вигоди та відповідальності. Це створює умови для формування ринкових відносин на цивілізованих засадах XXI століття.

Застосування проектного підходу дозволяє реалізувати трансформаційну модель навчання, що базується на трьох рівнях впливу на фахівця:

Когнітивний рівень — формування компетенцій з управління життєвим циклом інновацій.

Поведінковий рівень — відновлення навичок індивідуальної та командної відповідальності за ресурси та кінцевий продукт, що нівелює спадок командного розподілу.

¹ тип поведінки суб'єктів (особистостей чи підприємств), які діють переважно за реакцією на зовнішні умови та зміни, а не через проактивні, стратегічні дії, що спрямовані на зміну цих умов; це коли людина (чи організація) адаптується до обставин, мінімізує ризики та діє консервативно, а не прагне до активного «завоювання» ринку чи максимізації прибутку через інновації.

Таблиця 1. Генезис формування компетентності «підприємницьке мислення» на теренах України (з I-ої половини ХХ ст. по с.д.)

Етап / Період	Домінуюча парадигма	Основні риси підприємницького мислення	Ключові соціокультурні та етичні бар'єри	Вплив на формування сучасних ринкових відносин
радянський період (до 1991 р.)	Командно-адміністративна	Панування державної власності. Підприємницька ініціатива криміналізована («спекуляція»).	Викорінення індивідуальної відповідальності, деформація поняття «власність», формування пасивності економічної поведінки та залежності від держави.	Спадковий «страх перед ініціативою»; сприйняття підприємця як «чужого» елементу в суспільстві.
Стихийний перехід (1990–ті рр.)	Первісне накопичення капіталу	Ринкові відносини формуються в умовах правового вакууму та гіперінфляції. Де-юре: приватизація державної власності громадянами. Де-факто: стихійна приватизація державних підприємств зазвичай представниками компартійної верхівки, директорами підприємств, членами їх родин і т.п.	Відсутність професійної етики. Пріоритет миттєвого прибутку («хапок»). Асоціація бізнесу з криміналітетом та корупцією.	Формування негативного суспільного стереотипу, який досі гальмує розвиток цивілізованого інвестування в країну.
Інституційне становлення (2000–2013 рр.)	Олігархічно-ринкова	Поява великого капіталу, поступове виокремлення малого та середнього бізнесу (МСБ). Часті процеси перерозподілу власності через рейдерство.	Орієнтація на використання адміністративного ресурсу. Підприємницьке мислення спрямоване на рентоорієнтовану поведінку.	Розвиток перших професійних стандартів, але при збереженні високих трансакційних витрат через недовіру.
Трансформацийний етап (2014–2021 рр.)	Інноваційно-патріотична	Ріст ІТ-сектору, соціального підприємництва. Поява глобального мислення («Born Global»). Існування рейдерства при перерозподілі майна.	Конфлікт між старою корупційною моделлю та новою етикою прозорості. Акцент на цифровізації та євроінтеграції.	Початок «ментальної реабілітації» підприємництва; розвиток стартап-культури та професійної спільноти.
Сучасний етап (з 2022 р. – дотепер)	Адаптивно-резильєнтна	Підприємництво як засіб виживання та відновлення держави в умовах війни. Продовження росту ІТ-сектору з акцентом на оборонній сфері. Втрата майна внаслідок вторгнення військ російської федерації в Україну.	Зміна пріоритетів: від концепції «прибутку будь якими методами» до концепції «виживання та соціального внеску». Формування етики відповідального лідерства.	Створення фундаменту для нової економіки, де підприємницьке мислення є основою національної стійкості.

Примітка: розроблено автором.

Етико-ціннісний рівень – реконструкція ставлення до професійної етики як до обов'язкового елементу успішного функціонування у ринковому середовищі.

Через таку діяльність відбувається «ментальна реабілітація» суб'єктів господарювання. Для візуалізації цього зв'язку розроблено матрицю трансформації професійного профілю здобувача (табл. 2).

Представлена у табл. 2 матриця дає можливість простежити логічний зв'язок між засто-

суванням проектного методу та нівелюванням деструктивних соціокультурних чинників, що тривалий час стримували розвиток підприємницького потенціалу в Україні. Аналіз засвідчує, що кожен етап реалізації інноваційного проекту здобувачами вищої освіти виконує специфічну корекційну функцію щодо ментальних установок, сформованих у суспільстві.

Зокрема, перехід від пасивної участі в освітньому процесі до активної ініціації інноваційних

Таблиця 2. Матриця кореляції етапів проєктного навчання та трансформації професійної свідомості здобувачів вищої освіти

Етап проєкту / Компонент навчання	Історичний ментальний бар'єр (спадщина СРСР та 90-х рр. XX ст.)	Механізм подолання чеків проєктний метод	Очікуваний результат для галузей та формування ринкових відносин
Ініціація та генерація ідей	Пасивність, страх індивідуальної відповідальності, викривлене сприйняття власності.	Самостійний пошук галузевих проблеми та обґрунтування власного інноваційного рішення.	Формування інноваційної суб'єктності та готовності до підприємницького ризику.
Командна взаємодія та планування	Культура «зрівнялівки», недовіра до партнерів, дефіцит горизонтальних зв'язків.	Розподіл ролей, спільне управління ресурсами та відповідальність за колективний результат.	Створення культури партнерства та прозорих контрактних відносин у професійному середовищі.
Етичний аудит та оцінка ризиків	Асоціація ринку з безкарністю (досвід 90-х), нехтування довгостроковою репутацією.	Імітація наслідків етичних порушень для життєздатності проєкту; аналіз впливу на стейкхолдерів.	Висока етична стійкість фахівця, зниження транзакційних витрат через ріст довіри в галузі.
Публічна апробація (захист)	Закритість процесів, орієнтація на формальний звіт, а не на реальну цінність.	Презентація інноваційного продукту перед реальними практиками та галузевими експертами.	Відповідність підготовки кадрів запиту ринку; прискорення дифузії інновацій у стратегічних галузях.

Примітка: розроблено автором.

ідей дозволяє реконструювати інститут індивідуальної відповідальності. Це є ключовим для формування ринкових відносин, оскільки забезпечує появу на ринку праці суб'єктів, здатних до самостійного прийняття рішень.

Особливої уваги заслуговує блок етичного аудиту проєкту. Дані таблиці підтверджують, що професійна етика в межах імітаційного середовища трансформується з теоретичного постулату в реальний економічний актив. Це дозволяє подолати негативний суспільний стереотип щодо «неетичності» приватної власності та капіталу, закладаючи фундамент для цивілізованої конкуренції та прозорості взаємодії між суб'єктами господарювання.

Організація імітаційного середовища на засадах проєктного методу базується на створенні умов, максимально наближених до реальних бізнес-процесів у стратегічних галузях економіки. Це дозволяє здобувачам вищої освіти не просто вивчати алгоритми, а «проживати» етапи формування вартості, водночас долаючи застарілі ментальні установки:

1. Етап генерації та валідації ідей. На цьому етапі здобувачі ініціюють проєкти, спрямовані на вирішення актуальних проблем галузі (наприклад, цифровізація логістики або впровадження енергоефективних рішень). Основний акцент зміщується з виконання «навчальної вправи» на розвиток індивідуального підприємницького мислення. Здобувач бере на себе відповідальність за інтелектуальну власність та життєздатність ідей, що

є прямою протидією пасивності, характерній для командно-адміністративної парадигми.

2. Етап формування проєктної команди та розподіл ресурсів. Імітаційне середовище передбачає розподіл ролей (менеджер, фінансист, маркетинг, галузевий аналітик). Взаємодія всередині команди моделює формування ринкових відносин через систему внутрішніх домовленостей. Тут важливо відійти від формального розподілу праці на користь партнерства, де кожен здобувач усвідомлює свою частку у створенні доданої вартості та етичну відповідальність за спільний результат.

3. Етап оцінки ризиків та етичного аудиту. На відміну від традиційного навчання, де помилка веде лише до низької оцінки, в імітаційному проєкті помилка (зокрема етична) призводить до «банкрутства» моделі. Здобувачі вищої освіти проводять оцінку впливу свого проєкту на стейкхолдерів, що дозволяє витіснити негативні стереотипи «дикого ринку» 90-х років. Професійна етика тут постає не як абстрактна категорія, а як економічний запобіжник, що забезпечує довгострокову вигоду та довіру інвесторів.

4. Публічний захист – верифікація ринкової цінності проєкту. Фінальним етапом є презентація результатів, де зовнішніми експертами виступають практики зі стратегічних підприємств. Це замикає цикл навчання: від академічної ідеї до ринкового продукту. Такий підхід забезпечує інклюзивне входження молодого фахівця в економічну систему, де він уже має досвід успішної

реалізації інноваційного рішення на засадах прозорості та етики.

Завдяки такій деталізованій механіці, здобувач володіє не лише інструментарієм, а й новою ментальною картою, де підприємництво — це творча ініціатива, а етика — обов'язкова умова прибутку. Це створює критичну масу фахівців, здатних прискорити якісне формування ринкових відносин у всій національній економіці.

Для оцінювання результативності запропонованого підходу та його впливу на майбутнє формування ринкових відносин доцільно використувати систему якісних та кількісних індикаторів, що відображають готовність здобувача вищої освіти до інноваційної діяльності в обраній галузі:

1. Коефіцієнт інноваційної суб'єктності (K_{is}) — цей показник відображає здатність здобувача самостійно ідентифікувати галузеву проблему та запропонувати оригінальний шлях її розв'язання. Високий рівень суб'єктності свідчить про подолання ментальної залежності від зовнішніх вказівок (спадку командної системи) та перехід до моделі проактивної ринкової поведінки.

2. Індекс етичної стійкості (I_{es}) — визначається через здатність здобувачів ідентифікувати етичні ризики у власних інноваційних проєктах. Індикатор фіксує пріоритетність довгострокової ділової репутації над миттєвим прибутком. Позитивна динаміка цього індексу є запобіжником рецидивів «ринкових відносин зразка 90-х років» та базою для формування прозорого бізнес-середовища.

3. Галузева релевантність інноваційного продукту — оцінюється через рівень зацікавленості стейкхолдерів (роботодавців, інвесторів) у результатах проєкту. Критерієм успіху тут є не лише академічна оцінка, а потенційна економічна ефективність від впровадження розробки у конкретний вид економічної діяльності. Це підтверджує готовність здобувача створювати реальну додану вартість.

4. Рівень адаптивності до ринкової конкуренції — вимірюється через здатність проєктної команди здобувачів коригувати стратегію проєкту під впливом змінюваних факторів (імітаційних ринкових шоків). Це формує психологічну готовність до функціонування в динамічному ринковому середовищі України.

Систематичне відстеження таких індикаторів дозволить прогнозувати якість кадрового потенціалу для стратегічних галузей. Здобувач, який демонструватиме високі показники за всіма ін-

дикаторами, стане «точкою росту» для підприємства (чи бізнесу), інтегруючи інновації та етичні стандарти у повсякденну господарську практику. Таким чином, проєктний метод навчання трансформується з освітньої технології у драйвер системного формування ринкових відносин.

На основі обґрунтованого проєктного підходу пропонується комплекс прикладних заходів, що дозволяють синхронізувати освітній процес із реальними потребами стратегічних секторів економіки:

1. Запровадження системи «галузевого замовлення» на інноваційні рішення. Підприємствам рекомендовано виступати ініціаторами тематики проєктів для здобувачів вищої освіти. Це дозволяє перетворити навчальний процес на майданчик для розв'язання «вузьких місць» виробництва. У процесі такої колаборації здобувачі отримують досвід роботи з реальними ринковими обмеженнями, а бізнес — доступ до нестандартних ідей та можливість оцінити потенційного працівника за рівнем його інноваційної активності та етичної надійності.

2. Створення інтегрованих етико-технологічних хабів. На базі університетів та провідних галузевих асоціацій доцільно створювати проєктні офіси, де відбувається експертиза розробок здобувачів. Такі структури мають забезпечувати не лише технічний супровід, а й контроль за дотриманням стандартів інтелектуальної власності. Це привчатиме майбутніх фахівців до того, що цивілізоване формування ринкових відносин базується на повазі до авторства й прозорості контрактних зобов'язань.

3. Впровадження механізму «етичного сертифікату» проєкту. Рекомендується додати до критеріїв оцінювання інноваційних проєктів обов'язковий розділ «Аналіз впливу на стейкхолдерів та соціальна відповідальність». Такий підхід стимулюватиме здобувачів аналізувати довгострокові наслідки своїх рішень для галузі.

Системне впровадження проєктного методу навчання з акцентом на професійну етику генерує багатофакторний економічний ефект, що проявляється на кількох рівнях:

- на мікрорівні (підприємство): Зниження витрат на пошук та адаптацію (on-boarding) персоналу. Підприємства залучають фахівців, чиє професійне мислення вже адаптовано до реальних галузевих стандартів. Крім того, наявність у фахівців високої етичної культури суттєво знижує

внутрішні трансакційні витрати (витрати на контроль, аудит та протидію опортуністичній поведінці працівників).

- на мезорівні (галузь): Прискорення дифузії інновацій. Проекти здобувачів, пройшовши апробацію в імітаційному середовищі, стають джерелом низькоризикових інноваційних ідей для галузі. Водночас зростання рівня довіри між суб'єктами господарювання (завдяки етично підготовленим кадрам) стимулює кооперацію та створення кластерних структур.

- на макрорівні (національна економіка): Якісне формування ринкових відносин через оновлення людського капіталу. Подолання успадкованих ментальних бар'єрів та перехід до прозорих бізнес-моделей підвищує інвестиційну привабливість України. Етична стійкість нових поколінь фахівців виступає фундаментальним фактором зниження рівня корупції та детінізації економіки, що є обов'язковою умовою сталого економічного зростання та інтеграції у світовий господарський простір.

Світовий досвід (Естонія, Ізраїль, США, Фінляндія, Німеччина, Сінгапур) підтверджує [7; 8], що динамічні економіки базують освіту на ранньому залученні молоді до інноваційного підприємництва. Для України запозичення цих практик є інструментом «технологічного стрибка».

Так, досвід Естонії, демонструє унікальну модель «Startup Estonia», де університети інтегровані в єдину державну цифровізаційну стратегію. Естонська методика викладання акцентує увагу на формуванні навичок розробки цифрових продуктів з акцентом на прозорість та кібербезпеку, що дозволяє випускникам миттєво ставати активними суб'єктами цифрового ринку. В Естонії особлива увага приділяється подоланню пост-соціалістичного спадку через розвиток «підприємницького духу» (Entrepreneurial Mindset) ще з університетської лави. Завдяки проектному підходу, здобувачі вищої освіти вчаться будувати бізнес-моделі, орієнтовані на глобальний ринок, де професійна етика та репутація є ключовими активами для залучення венчурних інвестицій. Проектне навчання реалізується через розв'язання критичних галузевих завдань від бізнесу, держави, місцевих органів влади [8]. Це дозволило країні посісти одне з перших місць у світі за кількістю стартапів–єдинорогів² на душу населення.

² компанія, що досягає оцінки понад 1 млрд. дол. США, а також швидко зростає та є інноваційною

Досвід Ізраїлю, що розвивається як «Nation of Innovation», базується на тісному зв'язку між академічною наукою та оборонним сектором через технологічні інкубатори при університетах (наприклад, «Technion»). Ізраїльська модель виховання фахівця передбачає культивування концепції «Hutzpah» — позитивного підприємницького нахабства, що спонукає здобувачів кидати виклик застарілим технологіям. Проектне навчання тут реалізується через розв'язання критичних галузевих завдань у сфері кібербезпеки, агротеху та медицини. В Ізраїлі професійна етика не викладається як суха теорія, а інтегрується в культуру «відповідального лідерства». Здобувачі усвідомлюють, що в умовах обмежених ресурсів та постійних викликів, довіра між партнерами та соціальна відповідальність бізнесу є запорукою виживання нації. Це створює середовище, де ринкові відносини формуються на принципах солідарності та високої ефективності, що є повчальним для українського контексту повоєнного відновлення.

Досвід США, зокрема екосистеми Кремнієвої долини, базується на моделі Стенфордського університету, де була розроблена методологія «Design Thinking». Цей підхід став світовим стандартом проектного навчання, орієнтованого на потреби користувача (Empathy). У США вища освіта функціонує як потужний акселератор інновацій, де здобувачі вищої освіти мають змогу тестувати свої проекти через систему університетських ендавментів та програм підтримки малого бізнесу (SBIR). Американська модель підготовки фахівців ставить у центр професійну етику як засіб захисту капіталізації. Здобувачів вчать, що будь-яке порушення етичних норм у проектній діяльності (наприклад, фальсифікація даних) призводить до незворотної втрати довіри інвесторів та краху кар'єри. Такий підхід формує стійку ринкову ментальність, де чесність є економічно вигідною стратегією. Запровадження такого підходу критично важливе для України, оскільки сприятиме подоланню «негативної спадщини 90-х».

У Фінляндії реалізується модель «Team Academy», де навчальний процес повністю замінено на роботу в реальних компаніях, створених самими здобувачами. Замість аудиторних занять студенти проводять проектні зустрічі та діалоги, де обговорюють реальні фінансові та етичні виклики власного бізнесу. Це дозволяє формувати фахівців з високим рівнем емоційного інте-

лекту та навичками командної роботи, що є необхідною умовою для сучасної економіки знань.

Німеччина використовує дуальну систему освіти, яка є взірцем для підготовки кадрів у стратегічних галузях, таких як машинобудування та харчова промисловість. Проектний метод тут реалізується через безпосереднє включення здобувача у виробничий цикл підприємства. Це забезпечує безперервну передачу етичних стандартів німецької інженерної школи («German Engineering Ethics»), де якість та надійність продукту є вищою цінністю за миттєву маржу.

Сінгапурська модель навчання («Smart Nation») акцентує увагу на міждисциплінарних проектах, що поєднують економіку, технології та сталий розвиток. В умовах дефіциту ресурсів, Сінгапур виховує фахівців, здатних до надфективного управління проектами, де професійна етика інтегрована у державну стратегію нульової толерантності до корупції. Це забезпечує ідеальне середовище для формування ринкових відносин, де правила гри є стабільними та прогнозованими.

Узагальнення світового досвіду свідчить, що успішне формування ринкових відносин у будь-якій країні починається з модернізації мислення фахівців через проектну діяльність. Поєднання інноваційних компетенцій з жорсткими етичними фільтрами в освітніх моделях США, Ізраїлю та ЄС дозволяє цим країнам утримувати технологічну першість. Для України запозичення цих практик є інструментом «стрибка» від сировинної до інноваційної економіки через виховання нової генерації етично відповідальних професіоналів.

В Україні позитивним дієвим кроком на шляху формування підприємницького інноваційного мислення здобувачів є проект «Підприємницький університет», ініційований у 2020 р. організацією ГО «УЕР» [9] у партнерстві з МОН України та Міністерством цифрової трансформації [10]. Це один з найбільш масштабних прикладів системної трансформації вищої освіти. Основна ідея ініціативи полягає у створенні екосистеми, де академічні знання поєднуються з реальними бізнес-практиками. Це дозволяє закладам освіти відійти від застарілих форм викладання та інтегрувати сучасні стартап-технології безпосередньо в навчальний процес.

В основі проекту лежить курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами», який викладається здобувачам вищої освіти

різних спеціальностей [8]. Методика курсу побудована за принципом «навчання через дію» (learning by doing), де замість традиційних екзаменів результатом роботи є створення та захист власного командного стартапу. Це створює умови для інтенсивного розвитку інноваційних та підприємницьких компетенцій і прискорює адаптацію молоді до вимог ринкової економіки. Проект «Підприємницький університет» спрямований на подолання ментальних бар'єрів, про які йшлося вище. Даний проект стимулює здобувачів брати відповідальність за власні ідеї, що є критично важливим для рекультивації підприємницького мислення. Замість очікування готових рішень від держави чи викладачів, учасники вчаться аналізувати ринкові прогалини та перетворювати їх на можливості для створення доданої вартості.

Етичний складник у межах проекту ГО «УЕР» реалізується через розвиток культури чесного партнерства. Здобувачі мають можливість представити свої проекти на Всеукраїнському конкурсі стартап-проектів, що забезпечує пряму взаємодію між університетами та галузевими експертами. Завдяки залученню менторів з реального бізнесу, навчальні проекти отримують фахову оцінку щодо їхньої релевантності потребам економіки. Це дозволяє уникнути академічного ізоляціонізму та спрямувати творчий потенціал молоді на вирішення конкретних технологічних чи управлінських завдань, зокрема у стратегічно важливих галузях.

Для викладацької спільноти участь у проекті УЕР є потужним стимулом підвищення кваліфікації та зміни ролі з «ретранслятора знань» на ментора і коуча. Це дозволяє модернізувати методику викладання, створюючи умови для сталого розвитку академічного підприємництва. Проект демонструє, що університет може бути не лише освітнім центром, а й активним суб'єктом ринку інновацій.

Отже, досвід проекту «Підприємницький університет» підтверджує ефективність поєднання проектного методу та етичного виховання. Він слугує дієвим механізмом оновлення людського капіталу, що є необхідною умовою для цивілізованого формування ринкових відносин в Україні. Масштабування таких ініціатив на всі галузі економіки, включаючи харчову промисловість, дозволить значно підвищити рівень національної конкурентоспроможності.

Окрім того, з 2019–2020 рр. в Україні почали набирати обертів «корпоративні моделі проектного навчання» лідерів ринку консалтингу та ІТ. Так, значний внесок у модернізацію професійної підготовки та подолання ментальних бар'єрів роблять компанії «Великої четвірки» та провідні ІТ-корпорації. Їхні освітні ініціативи є прикладом того, як проектний метод навчання стає інструментом «м'якої» інтеграції здобувачів вищої освіти у глобальне ринкове середовище. Серед таких проєктів і компаній, що їх реалізують, можна відзначити:

1. Компанія Deloitte Ukraine реалізує проєкти на кшталт «Inside The Business» та спеціалізовані школи аудиту («The Big Audit Theory») [11]. Особливістю цих ініціатив є занурення здобувачів у реальні бізнес-кейси, де вони вчаться приймати рішення в умовах невизначеності. Через імітацію роботи в консалтингу компанія транслює цінності ризик-менеджменту та прозорості, що безпосередньо протидіє корупційним стереотипам минулого.

2. PwC Ukraine активно впроваджує освітні інтенсиви та кейс-чемпіонати, де акцент зміщується на цифровізацію податкової та фінансової сфер. У цих проєктах здобувачі вищої освіти опановують методiku «інтегрованого звітування», яка виховує звичку до повної підзвітності бізнесу перед суспільством. Це є критично важливим для рекультивації підприємницького мислення в Україні, оскільки навчає фахівців розглядати прибуток як результат етичної та прозорої господарської діяльності.

3. Досвід компанії SoftServe є взірцем для ІТ-галузі. Їхня «IT Academy» пропонує проєктне навчання на базі некомерційних соціальних проєктів (OpenTech) [12]. Здобувачі працюють у реальних Agile-командах, де кожна помилка в коді чи комунікації має наслідки для всього продукту. Така методика «навчання в дії» виховує культуру командної відповідальності та поваги до інтелектуальної власності. Використання сучасних фреймворків у поєднанні з жорсткими етичними стандартами розробки (Privacy by Design) дозволяє формувати фахівців, готових до роботи на висококонкурентних світових ринках.

4. Genesis – це не просто ІТ-компанія, а екосистема підготовки фахівців для продуктового ІТ [13]. Genesis посідає особливе місце у трансформації підприємницького мислення, оскільки реалізує масштабні освітні проєкти у стратегічному партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та Міністерством осві-

ти і науки України. Така тристороння взаємодія «держава — бізнес — освіта» дозволяє створювати національні стандарти підготовки фахівців, адаптованих до умов глобальної цифрової економіки. В основі підходу компанії лежить розвиток продуктової культури, де здобувачі вищої освіти економічних спеціальностей вчаться створювати цифрові продукти з високою доданою вартістю.

Ключовими інструментами формування інноваційних компетенцій у межах екосистеми Genesis є спеціалізовані інтерактивні курси (такі як: «Створення та розвиток ІТ-продукції», «Аналітика у продуктовому ІТ» та інші), що інтегруються у навчальні плани закладів освіти.

Завдяки підтримці Мінцифри, освітні продукти Genesis Education масштабуються на національному рівні, забезпечуючи доступ до передового досвіду тисячам здобувачів по всій країні. Співпраця з компанією демонструє ефективність моделі, де бізнес виступає не просто замовником кадрів, а розробником методології навчання. Участь здобувачів у таких курсах забезпечує подолання ментального розриву між класичною економічною освітою та вимогами динамічного ІТ-ринку, перетворюючи підприємницьке мислення на стійку професійну компетентність.

Спільним для Deloitte, PwC, SoftServe, Genesis є те, що вони розглядають здобувача як майбутнього партнера, а не просто виконавця. Їхні програми спрямовані на «перепрошивку» ментальності: від очікування вказівок до проактивного пошуку інноваційних рішень. Залучення здобувачів до таких проєктів створює «ефект дифузії»: повертаючись до університетського середовища або приходячи в стратегічні галузі економіки, молоді фахівці стають носіями нових стандартів ділової етики.

Висновки

Успішне формування ринкових відносин в Україні потребує системної трансформації професійного профілю фахівця через подолання деструктивних ментальних бар'єрів, успадкованих від командно-адміністративної системи та хаотичного переходу до ринку в 90-ті роки ХХ ст. Проектний метод навчання є найбільш ефективним інструментом «ментальної реабілітації» суспільства, у т.ч. через підготовку здобувачів вищої освіти, оскільки дозволяє інтегрувати підприємницьке мислення та професійну етику безпосередньо у процес створення доданої вартості.

Використання імітаційних ринкових середовищ конвертує теоретичні знання у стійку компетентність проактивної економічної поведінки.

Аналіз світових практик (Естонії, Ізраїлю, США) та вітчизняного досвіду (проект «Підприємницький університет» від YEP, ініціативи Genesis, Deloitte, PwC, SoftServe) підтверджує ефективність тристоронньої моделі взаємодії «держава — бізнес — освіта». Залучення Міністерства цифрової трансформації та провідних ІТ-компаній до розробки освітніх програм дозволяє масштабувати інноваційний досвід на національному рівні, забезпечуючи дифузію нових стандартів ділової етики та продуктового мислення у стратегічні галузі. Синергія академічної підготовки та менторства від практиків реального сектору стає ключовим чинником оновлення людського капіталу.

Перспективним напрямом подальшого розвитку галузей економіки є впровадження системи «галузевого замовлення» на інноваційні проекти здобувачів. Запропонована система індикаторів (коефіцієнт інноваційної суб'єктності, індекс етичної стійкості) дозволяє прогнозувати якість підготовки фахівців, здатних створювати прозорі та інвестиційно привабливі ринкові відносини. Отже, трансформація університетів у центри академічного підприємництва є необхідною умовою сталого економічного зростання та успішної євроінтеграції України у повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Книш С. І., Шелевер О. В., Калініна О. С. Інтеграція проектного навчання у вищу освіту: виклики, особливості, технології. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. 2024. Вип. 97. С. 64–68.
2. Larmer, J. & Mergendoller, J. (2010). Seven Essentials for Project-Based Learning. *Education Leadership*, 68 (1), 34–40.
3. Markham T., Larmer J., Ravitz J. (2003) *Project Based Learning Handbook: A Guide to Standards-Focused Project Based Learning for Middle and High School Teachers*. 2nd ed. Novato, CA : Buck Institute for Education. 579 p.
4. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010. 292 p.
5. Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. 227 p.
6. Isenberg D. J. How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88, No. 6. P. 40–50.

7. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду інтернаціоналізації вищої освіти на основі культурно-гуманітарних стратегій (Ч. II): препринт (аналітичні матеріали) / Л. Горбунова, М. Дебич, В. Зінченко, І. Степаненко, О. Шипко / За ред. І. Степаненко. К.: ІВО НАПН України, 2016. 144 с.

8. Відоменко, О. І., Гарник, О. А., Слободян, Н. Я., & Жужукіна, Н. І. (2023). Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища майбутнього. *Академічні візії*, (15). URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/123>

9. Підприємницький університет. YEP : URL: <https://www.yepworld.org/university>

10. Ініціатива Мінцифри та YEP «Підприємницький університет» стала однією з найкорисніших у вишах. Мінцифри : URL: <https://lnk.ua/AVMIOjneo>

11. Deloitte Ukraine : веб-сайт. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/careers/explore-your-fit/students.html>

12. SoftServe IT Academy. Проектне навчання OpenTech : веб-сайт. URL: <https://softserve.ua/university/it-academy>

13. Genesis Education. Освітні ініціативи для ЗВО : веб-сайт. URL: <https://www.genesis-for-univ.com/>

References:

1. Knysh, S. I., Shelever, O. V., & Kalinina, O. S. (2024). Intehratsiia proiektnoho navchannia u vyshchu osvitu: vyklyky, osoblyvosti, tekhnolohii [Integration of project-based learning into higher education: challenges, features, technologies]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriiia 5* [Scientific Journal of NPU named after M. P. Drahomanov. Series 5], (97), 64–68.
2. Larmer, J., & Mergendoller, J. (2010). Seven Essentials for Project-Based Learning. *Education Leadership*, 68(1), 34–40.
3. Markham, T., Larmer, J., & Ravitz, J. (2003). *Project Based Learning Handbook: A Guide to Standards-Focused Project Based Learning for Middle and High School Teachers* (2nd ed.). Buck Institute for Education.
4. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
5. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
6. Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
7. Gorbunova, L., Debych, M., Zinchenko, V., Stepanenko, I., & Shypko, O. (2016). *Analiz providnoho vitchyz-*

nianoho ta zarubizhnoho dosvidu internatsionalizatsii vyshchoi osvity na osnovi kulturno-humanitarnykh stratehii (chastyna II): preprynt (analychni materialy) [Analysis of leading domestic and foreign experience of internationalization of higher education on the basis of cultural and humanitarian strategies (part II): preprint (analytical materials)]. IVO NAPN Ukrainy.

8. Vidomenko, O. I., Harnyk, O. A., Slobodian, N. Ia., & Zhukhina, N. I. (2023). Stratehichni priorityty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh instytutsiinykh peretvoren hlobalnoho seredovyscha maibutnoho [Strategic priorities of socio-economic development in the conditions of institutional transformations of the global environment of the future]. Akademichni vizii [Academic Visions], (15). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/123>

9. YEP. (2025). Pidpriemnytskyi universytet [Entrepreneurial University]. <https://www.yepworld.org/university>

10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Initsiatyva Mintsyfry ta YEP «Pidpriemnytskyi universytet» stala odniieu z naikorys nishikh u vyshakh [The initiative of the Ministry of Digital Transformation and YEP «Entrepreneurial University» became one of the most useful in universities]. <https://lnk.ua/AVMIOjneo>

11. Deloitte Ukraine. (2025). Official website. <https://www.deloitte.com/ua/uk/careers/explore-your-fit/students.html>

12. SoftServe IT Academy. (2025). Proiektne navchannia OpenTech [Project learning OpenTech]. <https://softserve.ua/university/it-academy>

13. Genesis Education. (2025). Osvitni initsiatyvy dlia ZVO [Educational initiatives for HEIs]. <https://www.genesis-for-univ.com/>

Дані про автора

Відоменко Оксана Іванівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права; Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7646-9882>

e-mail: oksvidom@gmail.com

Information about the author

Oksana Vidomenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law; National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine

e-mail: oksvidom@gmail.com

Надходження статті до редакції 06.12.2025

Прийнято до друку 14.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 330.1

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.128-135>

БЕРЕЗЯНКО Т. В.

Формування логістичного комплексу провідних гравців національного оліє–жирового ринку

Актуальність теми дослідження. Протягом останніх років національні виробники та переробники олійних культур працюють в стресовому режимі, що посилює значущість економічних ризиків виробництва. У зв'язку з цим, постійний моніторинг логістичних інструментів стає нагальною потребою в забезпеченні оперативного реагування та вчасного реагування на виникаючі ризики діяльності.. Руйнація сталих логістичних шляхів сполучення та експорту становить постійно зростаючу загрозу для безперешкодної контрактної діяльності.

Мета дослідження. Перешкоди в діяльності «зернового коридору», часткова руйнація сталих логістичних маршрутів, зміна в обсягах та структурі контрактних замовлень потребують уваги до змін та трендів в структурі експорту оліє–жирової галузі. З цією метою нами розглянуто наявні та початкові зрушення в структурі та напрямках логістики оліє–жирового комплексу.

Методи дослідження. В статті використано наступні методи: абстрактно–логічного аналізу; наукового спостереження, групування та систематизації для виявлення типових ознак, статистичний аналіз – для визначення економетричних параметрів, динаміки, структури, результатів діяльності; порівняння та зіставлення.

Результати дослідження. За результатами проведеного дослідження в трансформації логістичного забезпечення виявлено зміни в структурі експортної діяльності галузі, а також активізація формування логістичних альянсів на продуктовому рівні.

Галузь застосування результатів. Використання результатів дослідження доцільне у декількох напрямках: товарна логістика оліє–жирової галузі, науково–дослідна діяльність аналітичних установ та молодих вчених, управління ефективною діяльністю господарчих структур та нейтралізація ризиків в процесі державного управління.

Висновки. В оліє–жировому комплексі України відбувається стратегічний перехід від експорту сировини до експорту продукції з високою доданою вартістю. До цього спонукає зростаюча ризиковість звичних шляхів та обмеженість у використанні сталих і продуктивних за пропускну здатністю логістичних маршрутів.

Ключові слова. Оліє–жировий комплекс, логістика, експорт, структура

Formation of the logistics complex of the leading players of the national oil and fat market

Relevance of the research topic. In recent years, national producers and processors of oilseeds have been working in a stressful mode, which increases the significance of economic risks of production. In this regard, constant monitoring of logistics tools is becoming an urgent need to ensure prompt response and timely response to emerging risks of activity. The destruction of sustainable logistics routes and exports poses an ever-growing threat to unhindered contractual activities.

Purpose of the study. Obstacles in the activities of the «grain corridor», partial destruction of sustainable logistics routes, changes in the volumes and structure of contract orders require attention to changes and trends in the structure of exports of the oil and fat industry. To this end, we have considered the existing and initial shifts in the structure and directions of logistics of the oil and fat complex.

Research method. The following methods were used in the article: abstract-logical analysis; scientific observation, grouping and systematization to identify typical features, statistical analysis – to determine econometric parameters, dynamics, structure, results of activity; comparison and comparison. Research results. According to the results of the study, changes in the structure of the industry's export activity were identified in the transformation of logistics support, as well as the activation of the formation of logistics alliances at the product level.

Field of application of the results. The use of the research results is appropriate in several areas: commodity logistics of the oil and fat industry, scientific and research activities of analytical institutions and young scientists, management of the effective activities of economic structures and neutralization of risks in the process of public administration.

Conclusions. In the oil and fat complex of Ukraine, a strategic transition is taking place from the export of raw materials to the export of products with high added value. This is prompted by the increasing riskiness of the usual routes and the limitations in the use of sustainable and productive logistics routes in terms of throughput.

Key words. Oil and fat complex, logistics, export, structure

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Логістика та дистрибуція перетворилися з простих практик на складні та витончені процеси, які втратили утилітарне призначення: переміщення товару та матеріально-технічне забезпечення – і набули значення однієї з вирішальних конкурентних переваг сучасного ринку. Логістика як метод, що використовується у щоденній розподільчій практиці, передбачає ефективну організацію та переміщення товарів. Логістичні компанії постійно вивчають нові технології для спрощення та прискорення процесів з урахуванням стрімко виникаючих ризиків та ринкових стресів.

Вплив логістики розповсюджується на різні галузі, такі як охорона здоров'я, електроніка, роздрібна торгівля, автомобілебудування та телекомунікації. 2023 року світовий ринок логістики досяг 5,4 трильйона доларів США, при цьому прогнози вказують на зростання до 7,9 трильйона доларів США до 2032 року. Очікується, що

протягом прогнозованого періоду (2024–2032 роки) ринок продемонструє позитивні середньорічні темпи зростання (CAGR) у розмірі 4,1%.) [1].

Оцінка потенціалу логістики як окремої галузі орієнтується на постійний моніторинг діяльності та перспективи розвитку провідних логістичних компаній світу, таких як: FedEx (США. Працює у 220 країнах світу і здійснює понад 20000 активних перевезень); DHL (Німеччина), XPO Logistic (США, вантажні перевезення для стратегічних та базових галузей промисловості); Nittsu (Японія, комплексні трансграничні рішення); UPS (США, міжнародні перевезення та логістика швидкозростаючих галузей); DB Schenker (Німеччина, універсальна логістика); J.B.Hunt Transportation (США, ланцюжок постачання для підприємств та малого бізнесу); Kuehne&Nagel (Німеччина, глобальна промислова логістика); DSV (Данія, мультимодальний гравець); Americold (США, споживче постачання, транспорт, технології); Ryder Cadena de Suministro (США, споживче поста-

чання, промисловість), Сінотранс (Китай, мультимодальні послуги).

Провідні логістичні компанії світу грають ключову роль формуванні глобальної ланцюжка поставок. Всі перелічені компанії виділяються як лідери галузі, кожна транспортна і логістична компанія пропонує унікальне поєднання послуг, адаптоване до різних галузей. Оскільки ринок логістики продовжує зростати, ці компанії демонструють інновації, ефективність та адаптованість, вносячи значний внесок у успіх бізнесу у всьому світі. Будьто безперебійна міжнародна доставка, комплексне управління ланцюжками поставок або стійкі логістичні рішення, ці компанії залишаються в авангарді галузі, що постійно розвивається [2].

При цьому зазначимо, що логістичний бізнеснапрямок в національному ринковому середовищі має специфіку:

- логістична система не справилась із поточними ризиками і виявила свою неспроможність швидкого реагування,
- просування продукції відбувається із за умови підтримки на державному рівні;
- активно застосовується державне регулювання в процесі переміщення продукції;
- використовується неринкове регулювання логістичних процесів [3].

Очікування виробників продукції лежать у площині формування скоординованої логістичної системи, яка буде гнучко відповідати на виклики ринку та забезпечувати швидке реагування на потреби підприємств. Саме незадоволеність цієї

потреби змушує провідні підприємства формувати власний логістичний комплекс як альтернативу діючій системі національної логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження стану та напрямків розвитку логістики останнім часом стало вельми актуальним завданням для наукової спільноти. Питанням розвитку та диверсифікації логістики присвячено значна кількість публікацій. Найбільш значущими, на наш погляд, можна зазначити дослідження наступних авторів: О.С.Гусенко, Л.Ширяєвої, А.Соколова, І.Зрибнєвої, В.Лисого, Д. Стеблака, О. Заяц, І.Халацької, Є.Коваль, Т.Репіч, Л.Сидоренко, Г.Тарасюк, Davis, M., Johnson, P., Landmann, T., Bogucka, A., T.Pokusa та інш. [4–16]. Проте, зазначені автори у своїх роботах розглядають окремі складові та бізнес напрямки логістичної діяльності, залишаючи поза увагою вирішальний принцип її ефективності – комплексність та системність мережі, що має особливу значущість для країни, яка знаходиться в кризовій ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Розвиток оліє-жирової галузі, утримання нею лідируючих позицій в світі за обсягами виробництва, переробки та постачання продукції в значній мірі підтримується ефективністю діяльності національної логістичної мережі. Означена думка спирається на наявність зростання виробництва та переробки олійних культур попри збереження кризової ситуації в суспільно-економічній сфері.

З огляду на тенденцію відновлення експортних можливостей та нарощування потужності пере-

Таблиця 1. Показники діяльності національної оліє-жирової галузі 2020/2021 МР та 2023/2024МР

Показник	2020/2021 МР	2023/2024 МР	2024/2025 МР	Зміни (2024-2025/2023-2024), %
Виробництво, млн.т				
соняшник	16,5	13,9	22,6	162,6
ріпак	3,0	4,28	3,3	0,77
соя	3,5	4,8	6,2	129,2
Переробка насіння на олії млн.т				
соняшникова	6,2	6,6	5,0	0,76
ріпакова	0,12	0,43	0,5	116,2
соєва	0,21	1,6	0,32 *	0,2
Експорт, млн.т				
соняшник	186,1	13,1	0,07	—
Олія соняшникова	5,28	6,2	4,73	0,76
ріпак	0,1	0,42	0,21	0,5
соя	0,23	0,25	0,52	208,0

Джерело: Укладено автором за даними Асоціації «Укроліяпром» та [17–19]

Таблиця 2. Структура експорту олійних культур національних виробників , %

Показник	2020/2021МР	2023/2024МР	2024/2025МР
Олія соняшникова	94,1	90,2	86,6
Олія ріпакова	1,8	6,1	3,8
Олія соєва	4,1	3,6	9,5
Всього	100	100	100

Джерело: укладено автором за даними Асоціації «Укроліяпром»

робки олійних культур доцільно розглянути актуальні для національних виробників напрямки експорту продукції галузі.

Наведені данні свідчать про зміну пріоритетів в структурі експорту за рахунок зростання частки соєвої та ріпакової олій. Разом із цим, протягом останнього року в Україні відбувається стратегічний перехід від експорту сировини до експорту продукції з високою доданою вартістю.

Узагальнивши данні щодо напрямків експорту олії та насіння слід зазначити наступні напрямки.

Як видно із попередньої таблиці – зростає експортний напрямок логістики. Забезпечення запиту на логістичне обслуговування потребує відновлення або переорієнтації засобів та маршрутів постачання. Адже за даними аналітиків зростання зовнішньоекономічної активності національної реальної економіки відбувається за

рахунок агросектору та харчової промисловості – 53% загального обсягу [20].

Контрактні умови постачання визначають не тільки маршрути логістики, але і потребують регулювання та узгодження графіку пропуску від загальнодержавних логістичних операторів. Нажаль, практика сучасного опрацювання вантажів продемонструвала недостатню гнучкість логістичної системи.

Починаючи з 2023 р. суттєво поліпшилась рентабельність постачання олійних культур через українські порти порівняно із портами Констанца (Румунія) та Гданьськ/Гдиня (Польща). З 01.12.2024р. скасовано ліцензування експорту зернових та олійних культур.

Ефективність логістичного опрацювання вантажів суттєвим чином стримується швидкістю їх обробки на станціях переходу. За свідченням фахівців оліє-жирової галузі, що спираєть-

Таблиця 3. Актуальні напрямки експорту олійних культур 2024/2025 МР,%

Показник	ЄС	БРІКС	Близький Схід	Північна Африка
Насіння соняшнику	46,1	8,0	36,3	–
Олія соняшникова	48,0	17,0	19,0	5,0
Ріпак	54,8	11,8	12,4	1,2
Олія ріпакова	68,9	8,6	11,7	2,8
Соя	7,7	31,9	12,4	8,9
Олія соєва	11,4	28,4	12,2	–

Джерело: укладено автором за даними Асоціації «Укроліяпром»

Таблиця 4. Сучасні умови постачання олії та насіння олійних культур за діючими контрактами

Напрямок	Умови постачання за контрактом	Вид перевезень
Польща	DAP	Залізничний вагон– цистерна
Угорщина		
Порт (Чорноморськ, Одеса)	CPT	автотранспорт
Порт (Чорноморськ, Одеса)	DAP	
ЄС (Італія, Іспанія)	CIF	20 футовий контейнер, балк
Китай		20 футовий контейнер
Постачання насіння та шроту олійних культур		
Угорщина, Польща	DAP	Залізничний ваго–зерновоз
Порт (Чорноморськ, Одеса)	CPT	
Китай	CIF	40 футовий контейнер

Джерело: укладено автором за даними Асоціації «Укроліяпром»

Таблиця 5. Зміни структури експортних перевезень олійних культур та олії протягом 2022–2024 рр.

Показник	Структура, % 2022/2023МР	Структура, % 2023/2024МР	Зміни, %
Водний шлях (море, ріка–море, паром)	76,1	80,5	+3,6
Залізниця	12,1	11,3	–0,8
Автотранспорт	11,2	8,3	–2,9

Джерело: укладено автором за даними Асоціації «Укроліяпром»

Таблиця 6. Затримка опрацювання вантажів олійних культур на залізничних станціях переходу 2023/2024 МР

Станції переходу	Кількість вагонів у простої	Вага, %
ЄС, в т.ч.:	326	100
Польща	112	34,4
Румунія	66	20,2
Словаччина	56	17,2
Угорщина	87	26,7
Порти	5	1,5

Джерело: укладено автором за даними Асоціації «Укроліяпром»

ся на данні наведені Укрзалізницею найбільшу проблему створюють пропускні пункти переходу вантажів у напрямку ЄС.

На думку експертів затримка на станціях переходу зумовлена не тільки технічними особливостями, а і політичними чинниками, що направлені на підтримку власних товаровиробників [21].

Висновки

Головною особливістю 2025/26 МР для підприємств олійно–жирової галузі України, як і для всієї країни, залишається робота в умовах військового стану через повномасштабну агресію росії проти України. Для поточного маркетингового року головною особливістю діяльності в національному оліє–жировому комплексі є створення умов для максимальної переробки насіння ріпаку та сої в Україні. Одночасно відбувається скорочення обсягів експорту даної сировини. Основними викликами залишаються наступні:

Постійні обмеження потужностей, аварійні та віялові відключення електроенергії через намагання агресора знищити критичну інфраструктуру країни.

Загрози припинення експорту олії та шроту через, так званий «зерновий коридор». Ситуація постійно напружена через намагання агресора знищити портову інфраструктуру та обмежити, або повністю припинити експорт, зокрема олії та шроту, через глибоководні порти. А це поставки до країн Азії, Африки та Близького Сходу.

Намагання агресора знищити залізничну інфраструктуру, а це поставки як у межах України, так і до країн Європи, які стали одними з основних імпортерів української олії та шроту.

Незважаючи на зростання рівня ризиковості економічної діяльності в галузі безпосередньо в управлінні зафіксовано активні зусилля щодо пошуку нестандартних рішень у подоланні негативних впливів. Так, зусилля національних господарчих структур направлено на об'єднанчі інструменти, синергізм діяльності та формування ситуативних альянсів в діяльності. До переліку негативних впливів додається нестабільність контрактних кінцевих пунктів постачання. Разом означені тенденції потребують як внутрішнього коригування економічної діяльності господарчих структур, так і їх інструментів зовнішнього забезпечення ефективності.

Практично ми можемо констатувати використання інструментів ранніх етапів становлення олігопольного ринку: консолідація експорту, об'єднання логістичних засобів економічної діяльності, нарощування концентрації, а також перетворення виробничої компанії на логістичного оператора. Цей процес у національному секторі оліє–жирового виробництва відбувся за межами країни і знову поширився на національний переробний сектор. За даними західної преси та порівняльного аналізу можна фіксувати припинення виробничої діяльності у Головному офісі компаній і зосередження виключно на процесі фінансування партнерських та пов'язаних сировинних та переробних компа-

ній. При цьому Головний офіс зосереджує увагу на контролі права здійснення експорту та проведення ефективних логістичних операцій. У цьому випадку відбувається консолідація усього напрямку. За такою схемою працюють «Каргілл», «Бунге», «Приват», «Кернел» та «Креатив».

Для розширення впливу на інші території або збереження власного ринкового простору, олігопольний власник змушений використовувати переговорні та директивні можливості держави. Підтвердженням цієї тези слугує лист-роз'яснення Держмитслужби України 13.10.2025 № 15/15-03-02/7/5888 згідно з яким поновлено дозвіл завантажування одного вагону декількома товаровиробниками або експортером за різними контрактами, застосування пільг в митному оформленні. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та органів влади, офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, Асоціації «Укроліяпром», які не становлять державної та службової таємниці; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також результати власних досліджень.

Розвиваючи означений тренд слід очікувати об'єднавчих зусиль у зберіганні, використанні різних видів транспорту при здійсненні однієї експортної операції, використанні логістичних можливостей крупних виробничих компаній для здійснення експорту дрібними та середніми поставальниками олійних культур.

Дослідження динаміки означених процесів має стати однією з перспектив подальших наукових пошуків.

Список використаних джерел:

1. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. URL: <https://neolit.ua/ua/articles/logistyka-yak-instrument-pidvyshhennya-konkurentospromozhnosti-kompaniyi/>
2. Рейтинг світових транспортних логістичних компаній: топ – 15 кращих перевізників. URL: <https://worldbank.org.ua/4454-reyting-svitovikh-transportnikh-logistichnikh-kompaniy.html>
3. Іванов Ю.В., Нагай Д.Р., Сохань Т.Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки. Вчені записки ТНУ ім.В.І.Вернадського. Том 36 (75). № 1, 2025. С.72–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11>

4. Гусенко О.С. Світова торгівля зерновими культурами та ризики морської логістики: сучасний стан та динаміка. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. Одеса. 2024. № 3–4 (316–317). С. 176–182. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/176-182.pdf>

5. Гусенко О.С., Бомчак Ю.В. Аналіз сучасного стану та динаміки експорту зернових культур України в умовах ускладнення міжнародної логістики. Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference. Helsinki, Finland. 2023. Pp. 60–67. URL: <https://isg-konf.com/integration-of-science-as-a-mechanism-of-effective-development/>

6. Заяц О.В., Халацька І.І., Коваль Є.А. Інтеграція інноваційних методів управління та логістики для оптимізації транспортно-дорожнього комплексу. Вісник Національного транспортного університету. серія «Економічні науки». 2024. Вип. 2 (59). С.61–68

7. Зрибнева І.П. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. Економіка та суспільство. 2024. Вип.60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>

8. Лисий В.М., Стебляк Д.М. Вплив війни на розвиток транспортного перевезення в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2022. Випуск 43. С. 92–96. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55650/1/18.pdf>

9. Сидоренко, Л. Інтеграція інноваційних технологій у логістичні системи транспортних компаній // Журнал логістики та транспорту. – 2020. – Т. 28, № 1. – С. 45–59.

10. Репіч Т.А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій Ефективна економіка. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54

11. Тарасюк Г.М., Іщенко В.С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. Інвестиції: практика та досвід. 2024 № 14. С.32–38. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.32

12. Ширяєва Л., Соколов А. Проблеми та напрямки вдосконалення логістики олійних культур України на сучасному етапі. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. Випуск 2. С. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-23-33>

13. Davis, M. Challenges and Opportunities of Integrating Innovative Technologies in Transport Systems // *Journal of Transport Engineering Issues*. – 2020. – Vol. 26, No. 4. – P. 567–580.

14. Johnson, P. Integration of Innovative Management Methods in Transport Programs: Case Study Analysis // *International Journal of Logistics Management*. – 2020. – Vol. 35, No. 4. – P. 789–803.

15. Landmann, T., Bogucka, A., 2021. International Humanitarian City as a global logistics hub in 2018–2021 – a case study. *Systemy Logistyczne Wojsk*, 56, 97–111.

16. Pokusa T. Logistyka humanitarna jako spoleczne wyzwanie wspolczesnych czasow. *Gospodarka Materialowa i Logistyka. Material Economy and Logistics*. DOI 10.33226/1231–2037.2022.5.2

17. УЗА. URL: <https://uga.ua/news/u-2020-21-mr-v-ukrayini-bulo-virobлено-bilsh-6-mln-tonn-roslinnih-olij-ukroliaprom/>

18. Папченко В.Ю., Матвеева Т.В. Стан олієжирової галузі України у вересні–березні 2024/25 маркетингового року. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c36ef75-af78-4a3e-b776-491d4ec070c4/content>

19. Експорт української соняшникової олії з початку 2020/21 МР зріс на 5%. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/amp/1515793>

20. Мороз С., Левченко С. . Логістична галузь України: економічне значення галузі, втрати та перспективи розвитку в умовах війни. *Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*. 2023, (3), С.75–82. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(11))

21. Блокада прикордонних переходів із Польщею загрожуює всій економіці України. URL: <https://gmcenter.ua/posts/blokada-priordonnykh-perekhodiv-iz-polshcheiu-zahrozhuie-vsij-ekonomitsi-ukrainy/>

References:

1. Lohistyka yak instrument pidvyshchennya konkurentospromozhnosti kompaniyi. URL: <https://neolit.ua/ua/articles/logistyka-yak-instrument-pidvyshchennya-konkurentospromozhnosti-kompaniyi/>

2. Reytynh svitovykh transportnykh lohistychnykh kompaniy: top – 15 krashchykh pereviznykiv. URL: <https://worldbank.org.ua/4454-reyting-svitovykh-transportnykh-logistichnykh-kompaniy.html>

3. Ivanov Yu.V., Nahay D.R., Sokhan' T.D. Lohistyka v suchasnykh umovakh rozvytku ekonomiky. *Vcheni zapysky TNU im.V.I.Vernads'koho*. Tom 36 (75). № 1, 2025. S.72–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11>

4. Husenko O.S. Svitova torhivlya zernovymy kul'turamy ta ryzyky mors'koyi lohistyky: suchasnyy stan ta dynamika. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu: zb. nauk. prats'*. Odesa. 2024. № 3–4 (316–317). S. 176–182. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/176-182.pdf>

5. Husenko O.S., Bomchak Yu.V. Analiz suchasnoho stanu ta dynamiky eksportu zernovykh kul'tur Ukra-yiny v umovakh uskladnennya mizhnarodnoyi lohistyky. *Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference*. Helsinki, Finland. 2023. Pp. 60–67. URL: <https://isg-konf.com/integration-of-science-as-a-mechanism-of-effective-development/>

6. Zayats O.V., Khalats'ka I.I., Koval' Ye.A. Intehratsiya innovatsiynykh metodiv upravlinnya ta lohistyky dlya optymizatsiyi transportno-dorozhn'oho kompleksu. *Visnyk Natsional'noho transportnoho universytetu. seriya «Ekonomichni nauky»*. 2024. Vyp. 2 (59). S.61–68

7. Zrybnyeva I.P. Analiz novitnikh tekhnolohiy, metodiv ta pidkhodiv u lohistytsi, yikh vplyv na optymizatsiyu lantsyuhiv postachannya ta pidvyshchennya produktyvnosti. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. Vyp.60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>

8. Lysy V.M., Steblak D.M. Vplyv viyny na rozvytok transportnoho perevezennya v Ukraini. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hos-podarstvo»*. 2022. Vypusk 43. S. 92–96. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55650/1/18.pdf>

9. Sydorenko, L. Intehratsiya innovatsiynykh tekhnolohiy u lohistychni systemy transportnykh kompaniy // *Zhurnal lohistyky ta transportu*. – 2020. – Т. 28, № 1. – С. 45–59.

10. Repich T.A. Osoblyvosti vykorystannya lohistychnoyi kontseptsiyi u lohistytsi kryzovykh sytuatsiy. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54

11. Tarasyuk H.M., Ishchenko V.S. Lohistychne upravlinnya v diyal'nosti pidpryyemstv: evolyutsiya kontseptsiy, upravlins'kykh pidkhodiv ta trendy suchasnosti. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024 № 14. S.32–38. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.32

12. Shyryayeva L., Sokolov A. Problemy ta napryamky vdoskonalennya lohistyky oliynykh kul'tur Ukrainy na suchasnomu etapi. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti*. 2024. Vypusk 2. S. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-23-33>

13. Davis, M. Challenges and Opportunities of Integrating Innovative Technologies in Transport Systems

// Journal of Transport Engineering Issues. – 2020. – Vol. 26, No. 4. – P. 567–580.

14. Johnson, P. Integration of Innovative Management Methods in Transport Programs: Case Study Analysis // International Journal of Logistics Management. – 2020. – Vol. 35, No. 4. – P. 789–803.

15. Landmann, T., Bogucka, A., 2021. International Humanitarian City as a global logistics hub in 2018–2021 – a case study. Systemy Logistyczne Wojsk, 56, 97–111.

16. Pokusa T. Logistyka humanitarna jako społeczne wyzwanie współczesnych czasów. Gospodarka Materialowa i Logistyka. Material Economy and Logistics. DOI 10.33226/1231–2037.2022.5.2

17. UZA. URL: <https://uga.ua/news/u-2020-21-mr-v-ukrayini-bulo-virobleno-bilsh-6-mln-tonn-roslinnih-olij-ukroliyprom/>

18. Papchenko V.Yu., Matvyeyeva T.V. Stan oliyezhyrovoyi haluzi ukrayiny u veresni-berezni 2024/25 marketyhnovoho roku. URL: <chrome-extension://efaidn-bmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c36ef75-af78-4a3e-b776-491d4ec070c4/content>

19. Eksport ukrayins'koyi sonyashnykovoyi oliyi z pochatku 2020/21 MR zris na 5%. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/amp/1515793>

20. Moroz S., Levchenko S. Lohistychna haluz' ukrayiny: ekonomichne znachennya haluzi, vtraty ta perspektyvy

rozvytku v umovakh viyny. Scientific journal «Development service industry management». 2023, (3), S.75–82. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(11))

21. Blokada prykordonnykh perekhodiv iz Pol'shcheyu zahrozhuye vsiy ekonomitsi Ukrayiny. URL: <https://gmk.center/ua/posts/blokada-prykordonnykh-perekhodiv-iz-polshcheiu-zahrozhuye-vsiy-ekonomitsi-ukrainy/>

Дані про автора

Березяно Тамара Володимирівна,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9228-4239>
e-mail: tvb-nuft@i.ua

Data about the author

Tamara Berezyanko,

Doctor of economics, professor, head of the department of labor economics and management, National University of food technologies, Kyiv

e-mail: tvb-nuft@i.ua

Надходження статті до редакції 15.12.2025

Прийнято до друку 23.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Методика інтеграції *Balanced Scorecard* у процес кластеризації стейкхолдерів житлових проєктів

Предметом дослідження є методика інтеграції *Balanced Scorecard* (BSC) у процес кластеризації стейкхолдерів житлових будівельних проєктів, що поєднує концептуальні, аналітичні та математичні інструменти стратегічного управління. Особлива увага приділяється адаптації класичних перспектив BSC — фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку — до умов житлового девелопменту, де значна кількість стейкхолдерів формує багатовекторні, часто конфліктні структури інтересів. Предметом є також формалізація поведінкових характеристик стейкхолдерів, розроблення моделей функцій корисності, оцінювання сили впливу, побудова кластерів та їх інтеграція у стратегічні карти BSC.

У рамках предметної області досліджується застосування мультикритеріальних методів кластеризації, мультиагентного моделювання, нечіткої логіки, *Data Mining*, *Business Intelligence*, стохастичного програмування та симуляційних платформ. Аналіз охоплює також питання узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів і перетворення цих інтересів на системні показники ефективності проєкту. Предметом дослідження є і складні залежності між стейкхолдерами, що впливають на фінансову стійкість, соціальну акцептацію, ритмічність будівництва та рівень конфліктогенності проєктного середовища.

Метою статті є розроблення методичного підходу до інтеграції системи *Balanced Scorecard* у процес кластеризації стейкхолдерів житлових проєктів, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей, параметрів ефективності та багатофакторних інтересів. Стаття покликана сформулювати підґрунтя для побудови адаптивної багаторівневої моделі управління, яка враховує поведінку стейкхолдерів, динаміку їхнього впливу та складність житлового будівництва. Метою також є впровадження формалізованих інструментів кластеризації, математичного моделювання та аналітичних платформ, здатних підтримувати BSC у режимі реального часу. Окремим завданням є доведення доцільності поєднання BSC із сучасними цифровими інструментами, що дозволяють підвищити якість стратегічного управління та прогнозування в межах житлових девелоперських проєктів.

Методологія проведення роботи. Методологія дослідження базується на інтеграції системного аналізу, кластеризації, математичного моделювання та цифрової аналітики, що дозволяє адаптувати *Balanced Scorecard* до управління стейкхолдерами житлових проєктів. Першим етапом методології є системне структурування стейкхолдерського середовища із виокремленням ключових груп, їхніх інтересів і функціональних ролей. Для аналізу взаємодії застосовуються методи мультиагентного моделювання, що формалізують поведінку стейкхолдерів через функції корисності та коефіцієнти впливу, а також моделі динамічної зміни сили впливу за різними фазами реалізації проєкту.

Другим етапом є побудова кластерної структури на основі мультикритеріальних методів — ієрархічної кластеризації, *K-Means*, *Self-Organizing Maps* та *Fuzzy C-Means*. У методології передбачено використання нечітких функцій належності для врахування багатовекторності інтересів стейкхолдерів та їхньої участі у кількох кластерах одночасно.

Третій етап включає інтеграцію кластерної структури у перспективи BSC шляхом формування метрик, що відображають баланс інтересів, рівень конфліктності, рівень узгодженості та стратегічну цінність кожної групи. Застосовуються BI-платформи для формування дашбордів, *Data Mining* для виявлення закономірностей у великих масивах даних, *Agent-Based Modeling* — для симуляції управлінських рішень.

Четвертим етапом є аналітичне оцінювання ефективності моделі за допомогою стохастичного програмування, Монте-Карло моделювання, Парето-оптимізації та індексу узгодженості кластерів із BSC-параметрами. Усі ці елементи поєднані у єдину методологічну систему, яка забезпечує адаптивність, масштабованість і практичну застосовність моделі у житлових девелоперських проєктах.

Результати роботи. У результаті дослідження сформовано цілісну методику інтеграції *Balanced Scorecard* у процес кластеризації стейкхолдерів житлових проєктів, що поєднує структурний,

функціональний та аналітичний підходи. Розроблена модель дозволяє адаптувати класичні перспективи BSC до особливостей житлового будівництва, де багатокритеріальні інтереси стейкхолдерів суттєво впливають на фінансову стійкість, динаміку будівельних робіт, рівень соціальної акцептації та організаційну узгодженість.

Запропонована система засвідчила ефективність використання мультикритеріальної класифікації, нечіткої логіки, агентного моделювання та стохастичних методів для створення адаптивної управлінської моделі. Встановлено, що інтеграція BSC з кластерами стейкхолдерів сприяє зниженню юридичних, технічних та економічних ризиків, оптимізації комунікацій, зменшенню конфліктних точок та підвищенню лояльності кінцевих споживачів житла. Окремим результатом є формування індикаторів BSC, які враховують динаміку вагових коефіцієнтів, зміну інтересів стейкхолдерів та їхній вплив на стратегічні цілі. Розроблено математичні моделі оцінювання ефективності, індекси узгодженості, а також механізми застосування цифрових платформ BI і Data Mining для реального моніторингу виконання проєктів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформувати комплексну методику інтеграції Balanced Scorecard у процес кластеризації стейкхолдерів житлових проєктів, що поєднує стратегічні, поведінкові та аналітичні аспекти управління. У висновках встановлено, що ефективність управління у житловому будівництві суттєво зростає за умов поєднання BSC із мультикластерними моделями, які враховують багатфакторність середовища, динамічність інтересів та потенційні зони конфліктності.

Виявлено, що інтеграція BSC з кластеризацією стейкхолдерів забезпечує підвищення узгодженості стратегічних рішень, ефективніший розподіл ресурсів та більшу передбачуваність ходу реалізації будівельних проєктів. Сформована модель дозволяє будувати адаптивні стратегічні карти, у яких перспективи BSC доповнені динамічними параметрами, отриманими з агентного моделювання, BI-аналітики, нечітких кластерних функцій і стохастичних розрахунків. Це забезпечує формування системи раннього попередження щодо можливих відхилень і конфліктних ситуацій.

Узагальнення результатів показало, що запропонована методика сприяє зниженню проєктних ризиків, підвищенню лояльності покупців, покращенню взаємодії з органами влади, оптимізації графіків і фінансових потоків. Важливою умовою залишається цифрова трансформація, що забезпечує актуальність та гнучкість BSC у реальному часі.

Ключові слова: balanced scorecard, кластеризація стейкхолдерів, житловий девелопмент, багатокритеріальна оцінка, агентне моделювання, нечітка логіка, business intelligence, data mining, стратегічне управління

YEHOR ANANKO

Methodology for integrating the Balanced Scorecard into the stakeholder clustering process of residential projects

The subject of the study is the methodology for integrating the Balanced Scorecard (BSC) into the process of clustering stakeholders in residential construction projects, which combines conceptual, analytical, and mathematical tools of strategic management. Particular attention is paid to adapting the classical BSC perspectives—financial, customer, internal processes, and learning and growth—to the specifics of residential development, where the large number of stakeholders forms multi-vector and often conflicting structures of interests. The subject also includes the formalization of stakeholder behavioural characteristics, the development of utility-function models, the assessment of influence strength, the construction of clusters, and their integration into BSC strategic maps.

Within this subject area, the study examines the application of multicriteria clustering methods, multi-agent modeling, fuzzy logic, data mining, business intelligence, stochastic programming, and simulation platforms. The analysis also covers the alignment of interests among different stakeholder groups and the transformation of these interests into systemic indicators of project performance. The subject includes the complex interdependencies among stakeholders that affect financial stability, social acceptance, construction rhythm, and the level of conflict within the project environment.

The aim of the article is to develop a methodological approach to integrating the Balanced Scorecard

system into the stakeholder clustering process of residential projects, ensuring coherence between strategic goals, performance parameters, and multifactor stakeholder interests. The article seeks to create a foundation for building an adaptive multilevel management model that accounts for stakeholder behaviour, the dynamics of their influence, and the complexity of residential construction. Another objective is to introduce formalized clustering tools, mathematical modeling, and analytical platforms capable of supporting BSC in real time. Additionally, the aim is to justify the feasibility of combining BSC with modern digital tools to improve strategic management and forecasting within residential development projects.

Research methodology. The methodological basis of the study integrates system analysis, clustering, mathematical modeling, and digital analytics to adapt the Balanced Scorecard to the management of stakeholders in residential projects. The first stage involves systematically structuring the stakeholder environment and identifying key groups, their interests, and their functional roles. Multi-agent modeling is used to analyze interactions by formalizing stakeholder behaviour through utility functions and influence coefficients, as well as models of dynamic influence levels at different project stages.

The second stage involves building a cluster structure using multicriteria methods—hierarchical clustering, K-Means, Self-Organizing Maps, and Fuzzy C-Means. The methodology incorporates fuzzy membership functions to reflect the multivector nature of stakeholder interests and their simultaneous participation in several clusters.

The third stage integrates the cluster structure into the BSC perspectives by creating metrics that reflect interest balances, levels of conflict, alignment, and strategic value. BI platforms are used to form dashboards, data mining is applied to detect patterns in large datasets, and agent-based modeling is used to simulate management decisions.

The fourth stage includes analytical evaluation of the model's effectiveness using stochastic programming, Monte Carlo simulation, Pareto optimization, and a stakeholder-cluster alignment index with BSC parameters. All elements are combined into a unified methodological framework that ensures adaptability, scalability, and practical applicability in residential development projects.

Results. The study resulted in the development of a comprehensive methodology for integrating the Balanced Scorecard into the stakeholder clustering process of residential projects, combining structural, functional, and analytical approaches. The developed model enables the adaptation of classical BSC perspectives to the specifics of residential construction, where multicriteria stakeholder interests significantly influence financial stability, construction dynamics, social acceptance, and organizational coherence.

The proposed system demonstrated the effectiveness of multicriteria clustering, fuzzy logic, agent-based modeling, and stochastic methods for creating an adaptive management model. It was established that integrating BSC with stakeholder clusters reduces legal, technical, and economic risks, optimizes communications, decreases conflict points, and increases buyer loyalty. A separate result is the formation of BSC indicators that account for dynamic weight coefficients, changes in stakeholder interests, and their influence on strategic goals. Mathematical evaluation models, alignment indices, and mechanisms for using BI and data mining platforms for real-time project monitoring have been developed.

Conclusions. The study enabled the development of a comprehensive methodology for integrating the Balanced Scorecard into stakeholder clustering in residential projects, combining strategic, behavioural, and analytical aspects of management. The findings show that management effectiveness in residential construction increases significantly when BSC is combined with multi-cluster models that account for environmental complexity, interest dynamics, and conflict zones.

It was found that integrating BSC with stakeholder clustering improves strategic decision alignment, resource distribution efficiency, and project implementation predictability. The resulting model allows for building adaptive strategic maps in which BSC perspectives are supplemented with dynamic parameters derived from agent-based modeling, BI analytics, fuzzy clustering functions, and stochastic calculations. This enables the formation of early-warning systems for potential deviations and conflicts.

The generalization of results demonstrated that the proposed methodology reduces project risks, improves customer loyalty, strengthens cooperation with regulatory authorities, and optimizes

schedules and financial flows. A crucial condition remains digital transformation, which ensures the relevance and flexibility of BSC in real time.

Keywords: *balanced scorecard, stakeholder clustering, residential development, multicriteria evaluation, agent-based modeling, fuzzy logic, business intelligence, data mining, strategic management.*

Постановка проблеми. Управління житловими будівельними проектами характеризується високою складністю через багатовекторність інтересів стейкхолдерів, динамічність внутрішніх та зовнішніх умов і значну кількість факторів, що впливають на успішність реалізації проекту. Однією з ключових проблем стає узгодження інтересів усіх учасників — інвесторів, девелоперів, підрядників, органів влади, банківських структур, місцевих громад, майбутніх мешканців та екологічних організацій. В умовах зростання вимог до прозорості, якості та соціальної відповідальності проектів виникає потреба у побудові моделі стратегічного управління, яка здатна поєднати цілі різних груп і забезпечити комплексну оцінку стану проекту.

Balanced Scorecard у класичній формі не враховує специфіку житлового девелопменту, особливо у випадках, коли взаємодія зі стейкхолдерами носить багатогранний і часто конфліктний характер. Проблема ускладнюється тим, що традиційні методи оцінювання ефективності не здатні відобразити динамічні зміни впливу стейкхолдерів на різних етапах проекту та не дають можливості моделювати сценарії поведінки учасників. Крім того, значний обсяг даних, що виникає під час реалізації житлових проектів, вимагає використання цифрових інструментів глибокої аналітики — Business Intelligence, Data Mining, агентного моделювання, нечітких систем та кластеризації. Без таких підходів стратегічне управління стає фрагментарним, втрачається можливість передбачати ризики та оптимізувати комунікації між стейкхолдерами.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Аналіз поданого матеріалу свідчить, що проблема інтеграції Balanced Scorecard у процес управління житловими проектами активно розглядається у сучасній науковій літературі, насамперед у контексті трансформації стратегічних моделей управління. У дослідженнях підкреслюється, що BSC у класичному вигляді не повністю охоплює специфіку проектного середовища житлової забудови, де на результати проекту впливають не лише економічні, а й соціальні, екологічні, правові та інституційні фактори. Саме тому в публікаціях фокусується увага на необхідності доповнення

BSC новими перспективами, адаптацією індикаторів та впровадженням динамічної аналітики.

Суттєве місце у дослідженнях займають підходи до кластеризації стейкхолдерів, які дозволяють формалізувати різні групи за інтересами, ступенем впливу, рівнем участі та потенційною конфліктністю. У сучасних працях застосовуються методи K-Means, Fuzzy C-Means, Self-Organizing Maps, ієрархічні алгоритми, що дає змогу структурувати багатокритеріальний простір стейкхолдерів. Публікації доводять, що нечіткі кластерні моделі є надзвичайно ефективними для стейкхолдерського середовища, де інтереси різних груп перетинаються й змінюються з часом.

У наукових роботах також відзначається необхідність застосування мультиагентного моделювання, яке дозволяє описати поведінку стейкхолдерів через функції корисності та змінні коефіцієнти впливу. Ідея моделювання сили впливу у часі та під час переходу між фазами проекту є ключовою для сучасного управління будівництвом. Окрему увагу науковці приділяють цифровим інструментам підтримки прийняття рішень — Business Intelligence, Data Mining, симуляційним платформам, стохастичним моделям та інструментам оптимізації. У літературі простежується тенденція до поєднання BSC із методами Data Envelopment Analysis, нечіткою логікою та машинним навчанням. Це дозволяє значно підвищити точність оцінки ефективності та розширити можливості прогнозування.

Виклад основного матеріалу. Система збалансованих показників або Balanced Scorecard (далі BSC), виникла як відповідь на необхідність розширення фінансово-орієнтованого підходу до оцінювання діяльності підприємств. Її запропонували Р. Каплан і Д. Нортон у 1992 році, і відтоді вона зазнала численних модифікацій і адаптацій під різноманітні сфери управлінської діяльності, включаючи управління проектами та девелоперські ініціативи. Основною перевагою BSC є її здатність інтегрувати як фінансові, так і нефінансові показники, формуючи збалансовану картину ефективності підприємства або проекту. Особливо важливим це стає в контексті управління житловими будівельними проектами, де кількість залучених

стейкхолдерів, складність їхніх інтересів та динамічність змін зовнішнього середовища зумовлюють необхідність багатовимірного моніторингу [1].

У класичній версії Balanced Scorecard охоплює чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку. Однак у сфері житлового будівництва кожна з цих перспектив потребує глибшого наповнення з огляду на специфіку проектної діяльності, велику кількість зацікавлених сторін та високий рівень інтеграції бізнесу з соціальною інфраструктурою територій. Наприклад, фінансова перспектива тут повинна охоплювати не лише дохідність інвестора, але й економічні вигоди для місцевих громад, стабільність фінансування банківських установ, забезпечення рівня прибутковості підприємств організації та субпідприємств. Перспектива клієнтів трансформується у складну систему обліку очікувань як кінцевих покупців житла, так і державних регуляторів, екологічних організацій, місцевих органів влади. Перспектива внутрішніх процесів обов'язково включає логістичні ланцюги постачання, якість підготовки проектної документації, ефективність управління ризиками під час будівництва, а перспектива навчання та розвитку має враховувати рівень професійної кваліфікації персоналу, адаптацію компанії до змін технологічних стандартів та нормативної бази, цифрову трансформацію процесів [2].

Однією з ключових проблем адаптації BSC до управління стейкхолдерами житлового будівництва є інтеграція багатовекторних і часто конфліктних інтересів учасників проекту в єдину систему оцінювання. В цьому контексті доречно звернутись до підходів мультиагентного моделювання, які дозволяють формалізувати поведінку кожного стейкхолдера через функцію корисності, а взаємодії між ними — через систему обмежень та конфліктних полів. Так, для опису поведінкової функції стейкхолдера можна застосувати наступне формулу 1:

$$H_a = \sum_{b=1}^n D_{ab} \times V_{ab}, \quad (1)$$

де H_a — інтегральна корисність для i -го стейкхолдера, D_{ab} — вага b -го критерію у системі пріоритетів стейкхолдера, а V_{ab} — фактичне досягнення j -го критерію у проекті. Саме подібне формалізоване уявлення дозволяє увести поняття функціонального профілю інтересів кожної групи та далі інтегрувати ці профілі у загальну архітектуру Balanced Scorecard.

Ключовим елементом побудови BSC у житлових проектах виступає правильне визначення метрик кожної з перспектив. Якщо у класичних моделях метрики часто зводяться до чисто економічних показників, то у даному випадку вони повинні відображати рівень компромісів та балансів між стейкхолдерами. Наприклад, фінансовий показник може бути доповнений коефіцієнтом рівня соціальної акцептації проекту серед мешканців, що вимірюється через індекси громадської підтримки або кількість врегульованих конфліктних звернень. Перспектива внутрішніх процесів — через рівень дотримання графіку та бюджету, частоту технічних інцидентів, кількість невирішених юридичних суперечок. Перспектива клієнтів — через інтегральний показник задоволеності покупців житла, а також рівень виконання договірних зобов'язань. Перспектива навчання — через частку персоналу, що пройшов кваліфікаційні курси, та рівень цифровізації проектної документації.

Не менш важливим є розуміння динамічної природи стейкхолдерського середовища житлових проектів. Одним із сучасних підходів до урахування цих динамік є застосування нелінійних функцій впливу, які моделюють зміну сили впливу стейкхолдера у часі в залежності від стадії проекту. Наприклад, можна описати зміну сили впливу наступною формулою 2:

$$\frac{dC_a(t)}{dt} = \beta_a \times (R_a(t) \times C_a(t)), \quad (2)$$

де $C_a[t]$ — фактична сила впливу a -го стейкхолдера у момент часу t , $R_a[t]$ — його потенційна сила впливу, а β_a — коефіцієнт інерційності реагування. Така модель демонструє, як вагомість стейкхолдерів змінюється при переході від етапу проектування до експлуатації об'єкта.

Варто також зазначити, що інтеграція BSC в житлове будівництво активно досліджується багатьма сучасними авторами. Наприклад, К. Хофман розглядає трансформацію класичних моделей BSC через залучення адаптивних метрик до аналізу ризиків проектів будівництва. В його роботах акцентується увага на потребі в рефлексивних циклах управління, що забезпечують адаптацію показників BSC у реальному часі в залежності від змін ситуації навколо проекту. Д. Стейсі вказує на значення BSC для гармонізації інтересів публічно-приватних партнерств у сфері будівництва, де особливо актуальними є показники прозорості, якості звітності та рівня суспільної довіри. Ба-

гато сучасних європейських досліджень вказують на доцільність доповнення класичної моделі BSC такими специфічними перспективами як «Екологічна стабільність» чи «Інноваційний розвиток» [3].

Особливо перспективним напрямом адаптації BSC до управління стейкхолдерами житлових проєктів є його поєднання з методиками Data Envelopment Analysis (DEA), які дозволяють оцінювати ефективність використання ресурсів в умовах багатокритеріального середовища. Поєднання BSC та DEA створює потужний інтегрований інструментарій аналізу проєктної ефективності на основі емпіричних даних.

Наведений рисунок 1 ілюструє трансформацію класичної системи BSC для потреб житлового будівництва, із урахуванням мультивекторних інтересів стейкхолдерів, кластеризації та динаміки впливів. У схемі інтегровано ключові перспективи, специфічні метрики та формули, що формалізують взаємодію в управлінській моделі.

Для того щоб реалізувати описану багаторівневу модель стратегічного управління, необхідно забезпечити її дієву аналітичну підтримку. Саме тут на перший план виходять сучасні інструменти, здатні перетворити теоретичну архітектуру BSC–кластеризації на адаптивну систему управ-

ління в реальному часі. Це потребує залучення відповідного методичного інструментарію.

Сучасне управління житловими проєктами передбачає взаємодію зі складною системою стейкхолдерів, кожен із яких має власні цілі, інтереси, очікування та обмеження. Інтеграція методики Balanced Scorecard у процес кластеризації цих учасників створює новий рівень складності для ухвалення управлінських рішень. Водночас саме тут виникає нагальна потреба у залученні потужних аналітичних інструментів, здатних інтерпретувати багатомірні дані, оцінювати динаміку взаємодії, прогнозувати конфліктні зони й підтримувати менеджмент у формуванні обґрунтованих стратегій.

Наукова школа аналітичної підтримки управління в будівельних проєктах сформувала широкий спектр методів, що можуть застосовуватися у рамках інтегрованої BSC–кластерної моделі. Серед найбільш фундаментальних підходів важливо виокремити системний аналіз, мультикритеріальну оптимізацію, агентне моделювання, методи штучного інтелекту, Data Mining та Business Intelligence. Всі ці підходи, поєднані з концептуальною структурою Balanced Scorecard, створюють універсальний інструментарій для глибокої аналітики [4].

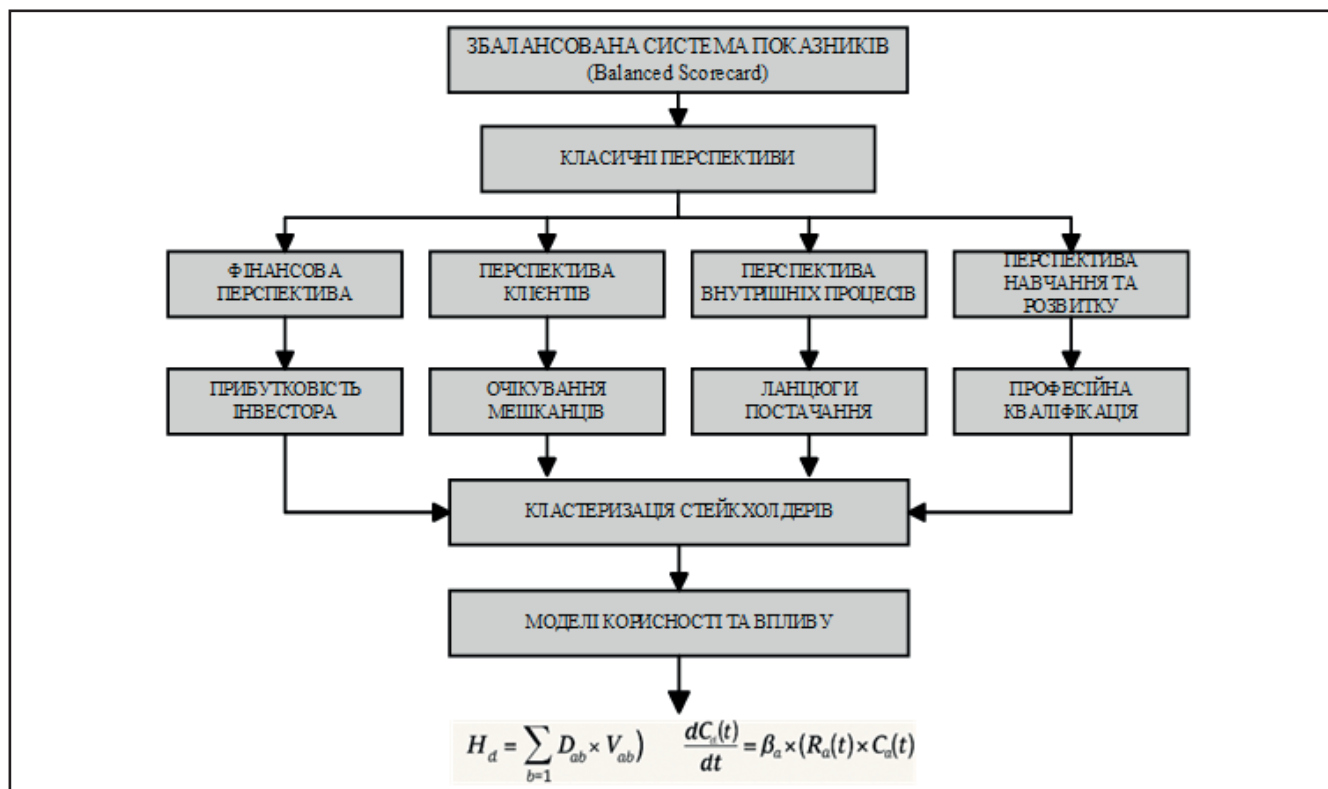


Рисунок 1. Адаптації Balanced Scorecard до управління стейкхолдерами житлових проєктів

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Системний аналіз у даному контексті виконує функцію формування загальної концептуальної рамки моделювання. Він дозволяє описати житловий проект як складну динамічну систему, що включає безліч підсистем — фінансову, організаційну, екологічну, соціальну, нормативно-правову тощо. Застосовуючи системний підхід, менеджери отримують можливість чітко ідентифікувати критичні зв'язки між різними групами стейкхолдерів, виявляти потенційні конфліктні точки й формувати інтегровані стратегічні рішення.

Надалі у процесі сегментації груп стейкхолдерів важливу роль відіграє мультикритеріальна класифікація, яка може будуватися на основі таких методів, як ієрархічна кластеризація (Hierarchical Clustering), алгоритм К-середніх (K-Means), Self Organizing Maps (SOM) або Fuzzy C-Means. Застосування цих методик дає змогу не тільки об'єднувати стейкхолдерів за схожими характеристиками, а й формувати гнучкі міжкластерні зв'язки, які будуть відображати неоднозначність та багаторівневість їхніх інтересів. Наприклад, метод нечіткої кластеризації дозволяє врахувати перетин сфер впливу: один стейкхолдер може одночасно належати до кількох груп із різною мірою приналежності [5].

В математичній формі 3 функція належності нечіткого кластеру для a -го :

$$\gamma_{ab} = \frac{1}{\sum_d^c \left(\frac{x_a - v_b}{x_a - v_d} \right)^{\frac{2}{n-1}}}, \quad (3)$$

де γ_{ab} — ступінь належності стейкхолдера a до центру кластеру v_b , c — кількість кластерів, n — параметр нечіткості, який визначає розмитість меж.

Особливої актуальності набувають методики Business Intelligence (BI), які забезпечують збирання, зберігання, інтеграцію та інтерпретацію великих масивів даних про динаміку поведінки стейкхолдерів у реальному часі. За допомогою BI можна проводити моніторинг ключових індикаторів за всіма перспективами BSC, оперативно виявляти відхилення від планових показників, аналізувати динаміку виконання проектних цілей. Застосування BI дозволяє формувати дашборди — інтерактивні панелі, що об'єднують інформацію про фінансові потоки, ступінь задоволеності покупців, динаміку виконання графіку будівництва, екологічні показники, рівень кваліфікації персоналу.

Не менш значущу роль у цьому контексті відіграє Data Mining — глибока аналітика даних, яка доз-

воляє виявляти приховані закономірності у великих наборах історичної та оперативної інформації. Наприклад, за допомогою алгоритмів класифікації (Decision Trees, Random Forest, Support Vector Machine) можна передбачити ймовірність конфліктних ситуацій із конкретними стейкхолдерами ще на етапі планування. Методи асоціативних правил (Apriori, FP-Growth) дають можливість ідентифікувати типові комбінації чинників, що ведуть до збоїв у виконанні графіку чи перевищення кошторисів.

Застосування агентного моделювання (Agent-Based Modeling) дає можливість розглядати проект як сукупність взаємодіючих агентів — стейкхолдерів, кожен з яких діє згідно власних стратегій і цілей. Кожен агент володіє власною функцією корисності, а система в цілому еволюціонує внаслідок взаємодії між агентами. Агентна модель дозволяє симулювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати наслідки управлінських рішень ще до їх фактичної реалізації. Наприклад, при введенні нових екологічних стандартів можна змодельовати, як відреагують на це підрядники, фінансисти, покупці житла та органи контролю [6].

Важливим інструментом є також залучення методів стохастичного програмування для прийняття рішень в умовах невизначеності. Оскільки житлове будівництво часто піддається впливу факторів ризику (курсів коливання, зміни цін на матеріали, зміни нормативних актів, соціальні протести тощо), стохастичні моделі дають змогу формувати сценарії розвитку подій з урахуванням ймовірнісних оцінок кожного із ризиків. Формально це може бути описано через формулу 4, оптимізаційну задачу такого вигляду:

$$\min_{x \in X} E[f(x, \xi)] + \lambda \times \sqrt{V[f(x, \xi)]}, \quad (4)$$

де x — вектор керуючих рішень, ξ — вектор випадкових параметрів, $E[f(x, \xi)]$ — математичне сподівання цільової функції, $V[f(x, \xi)]$ — дисперсія, а λ — коефіцієнт ризик-нейтралізації.

У структурі BSC-кластерної моделі особливо значення набуває кореляційний аналіз між групами стейкхолдерів, який дозволяє визначити зони конфліктної взаємодії. Виявлення парних або групових кореляцій між очікуваннями різних стейкхолдерів допомагає формувати так звані поля компромісних рішень — зони параметрів, які одночасно задовольняють декілька конкуруючих груп.

Цей підхід дозволяє будувати ітераційні процедури узгодження стратегій за допомогою ме-

тодів Парето-оптимізації. Множина Парето-ефективних рішень дає змогу менеджменту будівельного проекту обирати ті варіанти управління, які забезпечують максимально можливий рівень гармонізації інтересів. Концепція Парето-домінування дозволяє уникати крайніх сценаріїв, де задоволення інтересів однієї групи неминуче знижує рівень задоволення іншої [7].

Для забезпечення ефективної реалізації BSC-моделі у складному середовищі житлових проєктів застосовуються різні аналітичні інструменти, кожен з яких має власну стратегічну вагу та складність впровадження. Рисунок 2 ілюструє порівняльну оцінку ключових методів, що формують аналітичну основу сучасного управління у цьому контексті.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває застосування штучного інтелекту та машинного навчання у BSC-кластерних моделях. Алгоритми глибокого навчання (Deep Neural Networks, Recurrent Neural Networks, LSTM) дозволяють не лише обробляти складні часові ряди даних проєктів, а й виявляти нелінійні залежності між змінами політик стейкхолдерів та проектною ефективністю. Наприклад, трену-

вання моделей на історичних даних щодо впливу змін державного регулювання на ринок житла дозволяє з високою точністю прогнозувати наслідки нових регуляторних ініціатив.

Вагомим аналітичним компонентом є також побудова симуляційних моделей для тестування управлінських стратегій до їх запровадження. Симуляційна аналітика дозволяє створити віртуальну копію проєкту (Digital Twin), на якій можна експериментувати з різними конфігураціями залучення стейкхолдерів, темпами будівництва, схемами фінансування, політиками управління ризиками. Особливо це важливо у проєктах комплексної забудови нових районів чи великих житлових агломерацій, де кожне управлінське рішення має мультиплікативний ефект.

Таким чином, сучасні аналітичні інструменти, інтегровані у модель Balanced Scorecard із кластеризацією стейкхолдерів, формують новий рівень управлінської науки у житловому будівництві. Завдяки залученню системного аналізу, мультикритеріальної кластеризації, агентного моделювання, Business Intelligence, Data Mining, стохастичних моделей, машинного навчання та симуляцій-

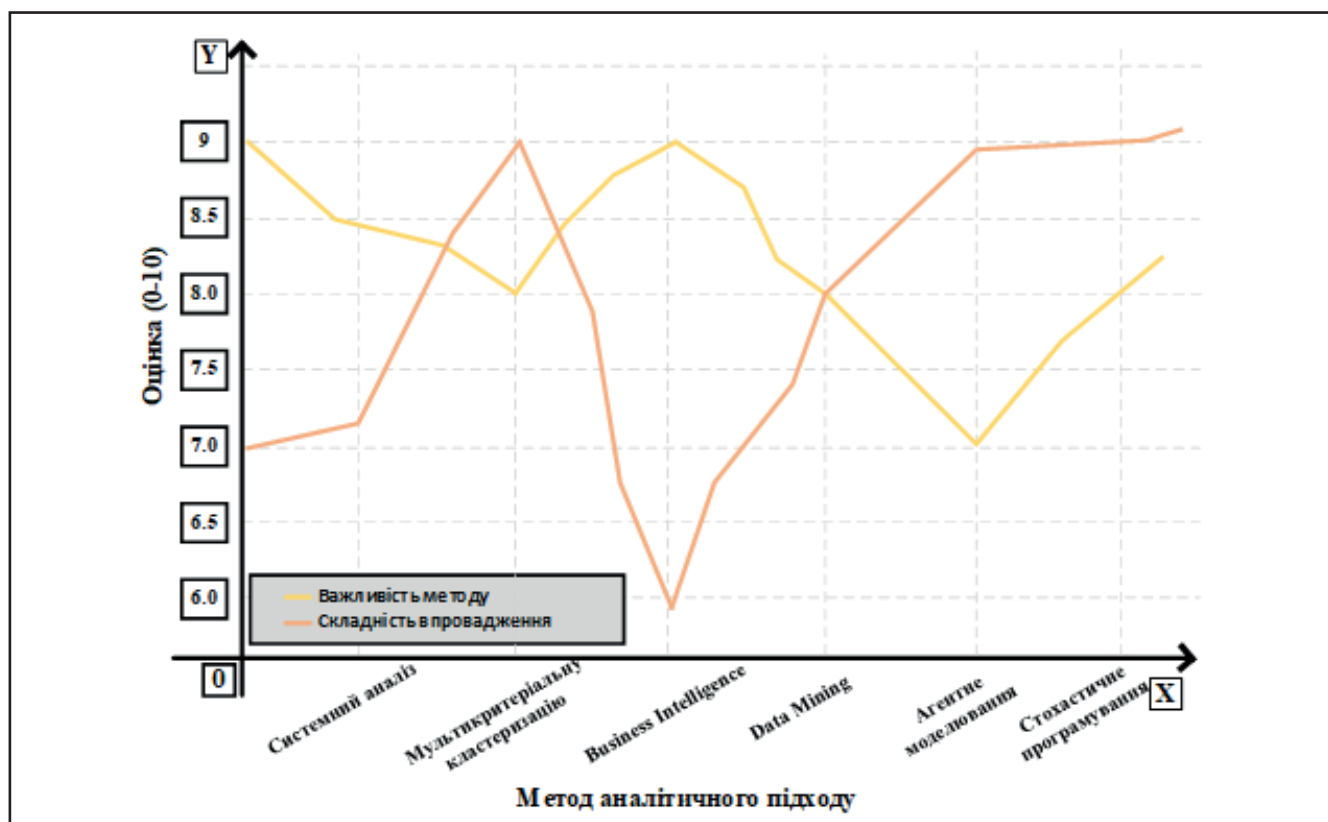


Рисунок 2. Оцінка аналітичних методів підтримки BSC-кластерної моделі в управлінні житловими проєктами

Джерело: розроблено автором на основі [7]

них платформ створюється повноцінна адаптивна система стратегічної підтримки управлінських рішень. Її ключова перевага — це не лише фіксація поточного стану проекту, а й здатність прогнозувати, попереджати, адаптувати та коригувати траєкторію розвитку проекту у відповідь на зміну інтересів стейкхолдерів та зовнішніх умов [8].

Узагальнення аналітичного інструментарію дозволяє перейти до наступного важливого аспекту — оцінювання ефективності самого підходу. Саме інтеграція BSC—кластерної моделі в практику управління житловими проектами потребує ретельного аналізу результатів її застосування, наслідків і потенційних ризиків.

Питання оцінки ефективності впровадження інтегрованої методики Balanced Scorecard у процес кластеризації стейкхолдерів житлових проектів є одним із найбільш складних, оскільки воно одночасно охоплює як кількісні, так і якісні компоненти діяльності девелоперських структур. Ефективність у даному випадку не зводиться до простої економічної вигоди або оперативної швидкості виконання будівельних робіт, вона формується через складний баланс досягнення стратегічних цілей, задоволення багатьох категорій стейкхолдерів, мінімізації ризиків та адаптаційної стійкості проекту в умовах невизначеності. Власне тому оцінка результативності інтеграції BSC—кластерної моделі вимагає спеціального науково-методичного підходу.

Формування системи оцінювання має виходити із базових функцій самої системи Balanced Scorecard, оскільки її мета — трансляція стратегічних завдань у конкретні параметри управлінської практики. У традиційній схемі BSC ключовим є наявність причинно-наслідкових зв'язків між перспективами, які створюють логіку стратегічної карти. У випадку житлових проектів така карта ускладнюється необхідністю інтегрувати в неї параметри функціонування стейкхолдерських кластерів. Наприклад, фінансовий показник прибутковості має бути прив'язаний не лише до внутрішніх витрат, але й до зовнішніх умов ринку, кредитних відносин із банківськими структурами, рівня затвердження проектної документації місцевими органами влади. У клієнтській перспективі оцінювання повинно включати не лише показники продажу площі, а й рівень задоволеності мешканців інфраструктурною наповненістю району, юридичну прозорість договорів, рівень піс-

ляпродажного обслуговування об'єктів. Перспектива внутрішніх процесів повинна враховувати як показники ритмічності поставок матеріалів, так і дотримання графіку здачі об'єкта, частоту претензій субпідрядних організацій, якість технічного нагляду. Перспектива розвитку зобов'язана інтегрувати динаміку кваліфікації персоналу, готовність адаптації до змін проектного середовища, ефективність цифрових рішень [9].

Ключовим компонентом системи оцінювання виступає її адаптивна гнучкість, що означає здатність самої моделі перераховувати ваги критеріїв у міру зміни проектних умов. Наприклад, у початковій фазі проекту вагомішими будуть індикатори узгодження дозвільної документації, а на етапі здачі — показники якості оздоблювальних робіт та завершення внутрішніх інженерних систем. Саме ця динамічність забезпечується завдяки синтезу методики BSC з принципами нечіткої логіки, що дозволяє використовувати змінні вагові коефіцієнти. Формалізація такої динамічної структури може набувати вигляду наступного виразу інтегральної ефективності проекту:

$$D(t) = \sum_{a=1}^n \alpha_a(t) \times T_a(t), \quad (5)$$

де $D(t)$ — інтегральний рівень ефективності на момент часу t , $\alpha_a(t)$ — вага a -го індикатора з урахуванням поточної фази проекту, $T_a(t)$ — точне значення i -го показника ефективності.

Дослідження прикладних кейсів девелоперських компаній дозволяють виділити декілька напрямів, за якими інтегрована методика демонструє практичний ефект. Передусім це значне зниження ймовірності юридичних і фінансових затримок, що є прямим наслідком системного узгодження інтересів стейкхолдерів через механізми регулярного моніторингу.

Другою важливою перевагою стає зростання лояльності кінцевих споживачів, які з самого початку отримують прозору модель взаємодії, доступ до інформації про хід будівництва, стандарти енергоефективності, матеріальну якість робіт та післягарантійне обслуговування.

Третім напрямом практичної ефективності є підвищення фінансової стійкості проекту через більш точне планування грошових потоків. Завдяки інтеграції кластерних моделей, компанія отримує раннє попередження про можливі конфліктні ситуації з постачальниками чи підрядниками, може заздалегідь скоригувати графіки

фінансування, забезпечуючи ритмічність робіт та уникнення касових розривів [10].

Для всебічної оцінки результативності впровадження BSC-кластерної моделі в житлових проєктах доцільно аналізувати не лише стратегічну відповідність, а й конкретні наслідки в контексті взаємодії зі стейкхолдерами, лояльності споживачів та фінансової стабільності. Таблиця 1 демонструє основні напрями такої оцінки, відповідні індикатори та механізми реалізації.

Особливої уваги заслуговує вплив інтегрованої системи на зменшення рівня проектних ризиків. Саме через інструменти BSC та кластеризації з'являється можливість ранньої ідентифікації «слабких зон» проєкту. Наприклад, за допомогою кореляційних моделей та стохастичного аналізу можливо передбачити ймовірність затримок у поставках внаслідок збоїв у логістиці. Використовуючи формулу 6, модель Монте-Карло для моделювання ризикових сценаріїв, можна отримати ймовірнісні розподіли ефективності:

$$R(E \leq E_0) = \int_{-\infty}^{E_0} f(E) dE, \quad (6)$$

де $R(E \leq E_0)$ — ймовірність того, що ефективність проєкту опуститься нижче певного контрольного значення E_0 , а $f(E)$ — щільність розподілу ефективності.

Окрім інтегрального показника ефективності з динамічними вагами та стохастичного прогнозу, доцільно залучити ще одну важливу математич-

ну модель — індекс узгодженості кластерів стейкхолдерів з BSC-параметрами, що дозволяє оцінити, наскільки стратегічні показники Balanced Scorecard відображають потреби і впливи окремих груп зацікавлених сторін. Цей індекс, формула 7, будується на основі вагових матриць зв'язків між кластерами та перспективами BSC:

$$F_{align} = \frac{\sum_{a=1}^m \sum_{b=1}^n c_{ab} \times k_{ab}}{\sqrt{\sum_{a=1}^m \sum_{b=1}^n c_{ab}^2} \times \sqrt{\sum_{a=1}^m \sum_{b=1}^n k_{ab}^2}}, \quad (7)$$

де: F_{align} — коефіцієнт узгодженості, c_{ab} — вагомість впливу b -ої перспективи BSC на a -ий кластер, k_{ab} — очікувана значущість b -ої перспективи для a -го кластеру, m — кількість кластерів, n — кількість перспектив BSC.

Цей коефіцієнт є нормалізованим і приймає значення від 0 до 1, де 1 означає повну відповідність між стратегічною структурою BSC і реальними очікуваннями кластерів стейкхолдерів. Якщо значення $F_{align} < 0.6$, це є індикатором стратегічної дисфункції, що вимагає перегляду структури індикаторів та їх розподілу за кластерами. Така метрика, будучи формалізованою в управлінську модель, дозволяє забезпечити зворотний зв'язок і періодичну ревізію системи оцінювання з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища проєкту [11].

Попри зазначені переваги, впровадження інтегрованої моделі не позбавлене певних ризиків і обмежень. По-перше, виникає проблема початкової складності розробки системи індикаторів,

Таблиця 1. Інтегральні напрями оцінки ефективності впровадження BSC-кластерної моделі в житлових девелоперських проєктах

Напрямок ефективності	Описовий зміст напрямку	Ключові індикатори оцінки	Механізми реалізації в межах BSC-кластеру
1. Узгодження стейкхолдерських інтересів	Забезпечення зниження ризику юридичних та фінансових затримок шляхом системної інтеграції очікувань усіх зацікавлених сторін	— Середній термін проходження дозвільних процедур — Кількість узгоджених пунктів проєктної документації	Регулярний моніторинг інтересів стейкхолдерів, використання кластерного аналізу та кореляцій
2. Формування клієнтської лояльності	Підвищення прозорості взаємодії із покупцями житла через доступ до аналітичної інформації, покращення якості комунікацій	— Рівень задоволеності споживачів — Частка повторних звернень — Індекс післягарантійного сервісу	Побудова індикаторів у клієнтській перспективі, візуалізація через BSC-дашборди
3. Фінансова стійкість проєкту	Забезпечення безперебійного руху грошових потоків, завчасне реагування на потенційні фінансові виклики	— Відхилення між плановими та фактичними витратами — Частота касових розривів	Застосування агентного моделювання, прогнозування через Data Mining
4. Адаптивність до змін проєктного середовища	Гнучке управління індикаторами на різних фазах життєвого циклу проєкту, включення динамічних вагових коефіцієнтів	— Динаміка перерахунку ваг індикаторів — Час реакції на зміну зовнішніх факторів	Інтеграція BSC з нечіткою логікою та стохастичним програмуванням

Джерело: розроблено автором на основі [10]

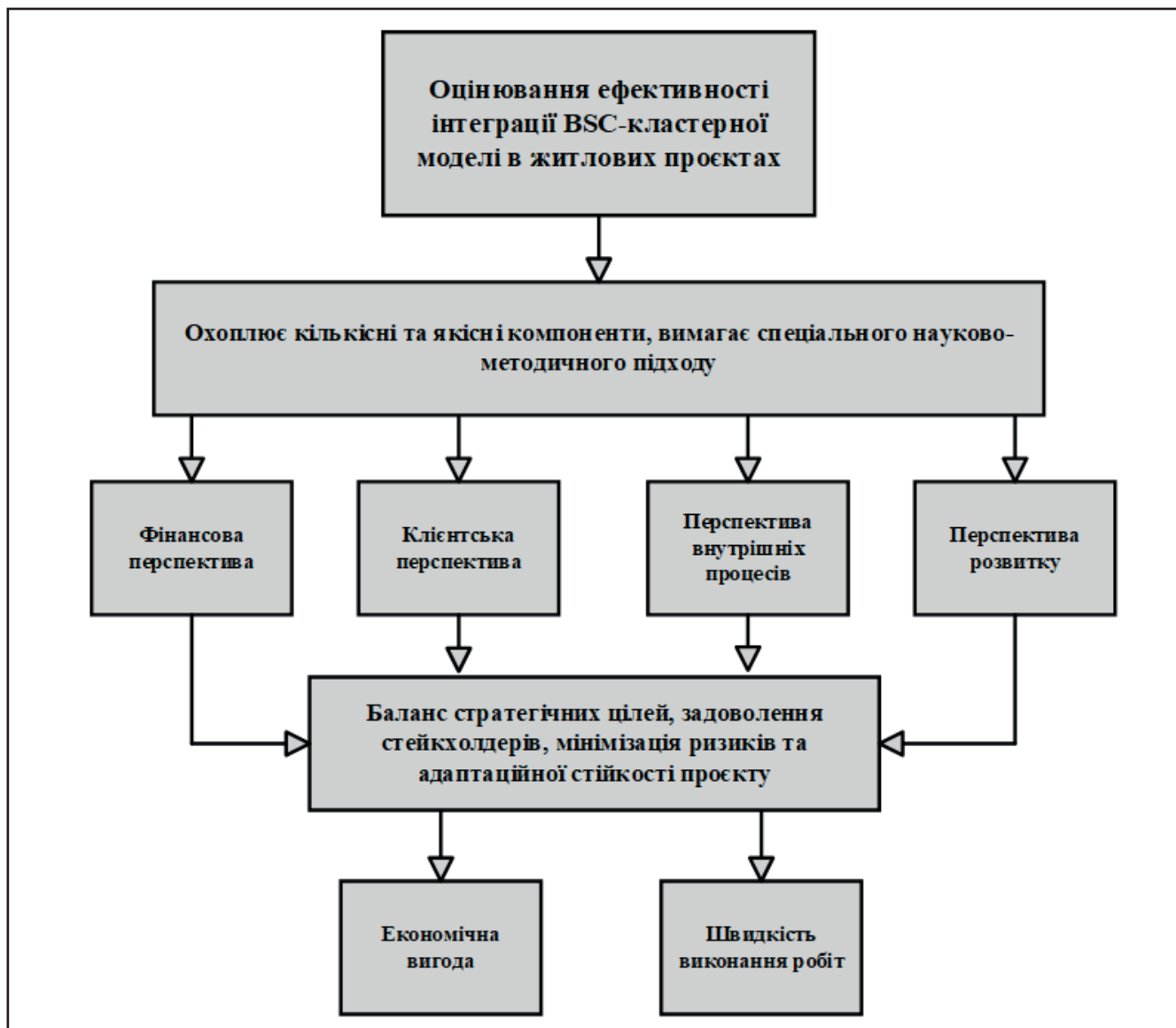


Рисунок 3. Блокова структура оцінювання ефективності впровадження BSC-кластерної моделі в управлінні житловими проєктами

Джерело: розроблено автором на основі [12]

особливо в умовах мультикластерної структури стейкхолдерів, де відносини є динамічними і часто непрозорими. По-друге, висока залежність ефективності моделі від якості початкових даних формує ризики інформаційних спотворень, які можуть призводити до прийняття помилкових управлінських рішень. По-третє, інтеграція цифрових платформ управління вимагає високої кваліфікації персоналу, розвитку внутрішньої аналітичної культури компанії, а також значних початкових інвестицій в IT-інфраструктуру, що не завжди є можливим для середніх і малих девелоперів. По-четверте, залучення великої кількості стейкхолдерів у процес формування системи BSC може викликати політичні суперечності,

оскільки різні групи будуть прагнути включити до системи власні пріоритети на шкоду іншим.

Водночас самі ці ризики лише підтверджують актуальність інтегрованих моделей, оскільки саме через балансування цих складних взаємозалежностей формується стратегічна стійкість сучасних житлових проєктів. Практика провідних міжнародних девелоперських компаній, таких як Skanska, Balfour Beatty, Hines, показує, що побудова складних мультиагентних систем управління на основі BSC із використанням цифрових платформ Data Management System та Risk Monitoring System дозволяє не лише уникати масштабних затримок проєктів, але й підвищувати якість прийняття стратегічних рішень, що базуються на глибо-

кій аналітиці поведінкових моделей стейкхолдерів [12]. З огляду на складну багаторівневу природу житлових проєктів, інтеграція BSC–кластерного підходу вимагає системного оцінювання не лише економічних результатів, а й адаптивної стійкості, узгодженості інтересів і динаміки зовнішніх умов. Побудований рисунок 3 відображає логіку такого оцінювання через класичні перспективи BSC, функціональні пріоритети та очікувані результати.

Висновок

Проведений аналіз дає змогу сформувати комплексне уявлення про інтеграцію Balanced Scorecard у процес кластеризації стейкхолдерів житлових проєктів як про сучасну, багатокомпонентну та високоадаптивну управлінську методику. Узагальнення матеріалів свідчить, що класична модель BSC, хоча й є фундаментальним інструментом стратегічного планування, в умовах житлового девелопменту потребує суттєвого розширення. Багатовекторні інтереси зацікавлених сторін, складність інституційних взаємодій і необхідність забезпечення соціальної, економічної та технічної стійкості проєкту вимагають застосування інструментів, здатних відобразити повний спектр взаємозалежностей у системі.

Впровадження кластеризації стейкхолдерів створює підґрунтя для формування гнучкої адаптивної структури управління, у межах якої можливо враховувати як спільні, так і конфліктні інтереси різних груп. Мультикритеріальні методи кластеризації та нечіткі моделі приналежності забезпечують можливість роботи з перетинами інтересів, що є характерним для житлових проєктів, особливо на стадіях погодження документації, будівництва та введення в експлуатацію.

Застосування агентного моделювання дозволяє формалізувати поведінкові сценарії стейкхолдерів та визначити зони потенційних ризиків, які важко виявити традиційними підходами. Моделі динамічної зміни сили впливу дають змогу відстежити, як змінюється роль стейкхолдерів залежно від етапів проєкту, що є важливим елементом для стратегічного планування ресурсів, комунікацій та ризик-менеджменту.

Інтеграція розробленої кластерної структури у Balanced Scorecard забезпечує трансформацію стейкхолдерських характеристик у стратегічні індикатори. Формування метрик, що враховують конфліктність, динаміку інтересів, ступінь впливу

та рівень узгодженості, дозволяє створити стратегічні карти нового типу — такі, що відображають багатовимірні взаємозалежності та враховують вплив зовнішніх і внутрішніх чинників.

Важливе місце у методиці займає цифрова аналітика. Застосування BI–платформ відкриває можливість моніторингу ключових показників у реальному часі, автоматичного виявлення відхилень та побудови інтерактивних панелей керування. Data Mining дозволяє виявляти закономірності у великих масивах історичних і оперативних даних, що дає змогу прогнозувати конфлікти, затримки та фінансові ризики. Стохастичні моделі забезпечують імовірнісні сценарії розвитку подій і формують підґрунтя для управління невизначеністю.

Список використаних джерел:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. — Harvard Business Review, Jan–Feb 1992. — Режим доступу: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
2. Ominde D., Ochieng E. G., Zuofa T. Multilateral analysis of stakeholder integration, project complexity and project performance on IT projects. *Int. J. Productivity & Performance Management*, 2024. — <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2024-0135>
3. Brighton Univ. Balanced Scorecard, Performance Management and Measurement. PhD Thesis, 2018. — https://research.brighton.ac.uk/files/6636558/Thesis_Final_Version.pdf
4. Shradha Gawankar, Sachin Kamble, Rakesh Raut. Performance Measurement Using Balance Score Card and its Applications: A Review. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 2015. — https://www.researchgate.net/publication/307872136_Performance_Measurement_using_Balance_Score_Card_and_its_Applications_A_Review
5. Scheffer F., Doser I., et al. Stakeholder dynamics in residential solar energy adoption: findings from focus group discussions in Germany. *arXiv* 2021. — <https://arxiv.org/abs/2104.14240>
6. Gosain P. Integrating Multi-Sector Stakeholder Value Systems with Resilience Evaluation. FIU Dissertation, 2023. — <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6922>
7. Gaur, S., & Tawalare, A. «Stakeholder management and its role on value creation in construction projects: A cross-case analysis.» *Asian Journal of Civil En-*

gineering, Springer Nature, 2024. – Published March 2024. – С. 1–20. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42107-024-01009-9#>

8. Core.ac.uk The Evaluation of the Impact of using Balanced Scorecard on SMEs. Thesis PDF, 2013. – <https://core.ac.uk/download/pdf/51065095.pdf>

9. Zhu Q., Xi J., Hu X., Chong H.-Y. Stakeholder Mapping and Analysis of Off-Site Construction Projects: Utilizing a Power-Interest Matrix and the Fuzzy Logic Theory. *Buildings*, 2024, 14(9):2865. – DOI: 10.3390/buildings14092865

10. Чуприна Ю.А. Побудова концепції інтеграції підприємств стейкхолдерів до складу будівельного кластеру. [Текст] // Формування ринкових відносин в Україні // 2019 зб.наук.праць №1 (212)

11. Kumar S., Lim W.M., Sureka R., Chiappetta-Jabbour C.J., Bamel U. Balanced Scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 2024, 18:2397–2439. – DOI: 10.1007/s11846-023-00700-6

12. Чуприна Ю.А. Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру // «Формування ринкових відносин в Україні» // 2019. – № 2 (213). – с. 81–87 https://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf

References:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. – *Harvard Business Review*, Jan–Feb 1992. – Режим доступу: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

2. Ominde D., Ochieng E. G., Zuofa T. Multilateral analysis of stakeholder integration, project complexity and project performance on IT projects. *Int. J. Productivity & Performance Management*, 2024. – <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2024-0135>

3. Brighton Univ. Balanced Scorecard, Performance Management and Measurement. PhD Thesis, 2018. – https://research.brighton.ac.uk/files/6636558/Thesis_Final_Version.pdf

4. Shradha Gawankar, Sachin Kamble, Rakesh Raut. Performance Measurement Using Balance Score Card and its Applications: A Review. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 2015. – https://www.researchgate.net/publication/307872136_Performance_Measurement_using_Balance_Score_Card_and_its_Applications_A_Review

5. Scheffer F., Doser I., et al. Stakeholder dynamics in residential solar energy adoption: findings from focus

group discussions in Germany. *arXiv* 2021. – <https://arxiv.org/abs/2104.14240>

6. Gosain P. Integrating Multi Sector Stakeholder Value Systems with Resilience Evaluation. FIU Dissertation, 2023. – <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/view-content.cgi?article=6922>

7. Gaur, S., & Tawalare, A. «Stakeholder management and its role on value creation in construction projects: A cross case analysis.» *Asian Journal of Civil Engineering*, Springer Nature, 2024. – Published March 2024. – С. 1–20. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42107-024-01009-9#>

8. Core.ac.uk The Evaluation of the Impact of using Balanced Scorecard on SMEs. Thesis PDF, 2013. – <https://core.ac.uk/download/pdf/51065095.pdf>

9. Zhu Q., Xi J., Hu X., Chong H.-Y. Stakeholder Mapping and Analysis of Off Site Construction Projects: Utilizing a Power-Interest Matrix and the Fuzzy Logic Theory. *Buildings*, 2024, 14(9):2865. – DOI: 10.3390/buildings14092865

10. Chupryna Yu.A. Pobudova kontseptsiiy intehratsiyi pidpryyemstv steykholderiv do skladu budivel'noho klasteru. [Tekst] // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini // 2019 zb.nauk.prats' №1 (212)

11. Kumar S., Lim W.M., Sureka R., Chiappetta Jabbour C.J., Bamel U. Balanced Scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 2024, 18:2397–2439. – DOI: 10.1007/s11846-023-00700-6

12. Chupryna Yu.A. Metodolohiya intehratsiyi potentsialu steykholderiv do skladu budivel'noho klasteru // «Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini» // 2019. – № 2 (213). – с. 81–87 https://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf

Дані про автора

Ананко Єгор Іванович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7929-4103>

email: anankoegor14@gmail.com

Data about the author

Yehor Ananko,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

email: anankoegor14@gmail.com

Надходження статті до редакції 15.12.2025

Прийнято до друку 23.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Функціональний аналіз застосування нейтралізації ризиків у міжнародній практиці будівельної галузі

Предметом дослідження є система нейтралізації ризиків у міжнародній практиці будівельної галузі, розглянута крізь призму функціонального аналізу, який дозволяє виявити взаємозв'язки між технічними, фінансовими, організаційними та контрактними інструментами управління ризиками. У межах роботи увага зосереджена на структурі процесів виявлення, оцінювання, класифікації та подальшої нейтралізації ризиків, інтегрованих у загальний контур управління проектами. Особливе місце займає дослідження цифрових засобів підтримки рішень, що дозволяють автоматизувати реагування на ризикові тригери, формувати сценарні моделі, генерувати матриці ризиків та забезпечувати сталий контроль за динамікою параметрів проєкту.

Предмет охоплює практики провідних міжнародних компаній, де нейтралізація ризиків є не окремою процедурою, а елементом комплексної, багаторівневої системи управління проектами. Важливою складовою предметної області є також стандарти ISO, FIDIC, PMBOK та корпоративні моделі, що визначають підходи до розподілу відповідальності, створення страхових механізмів, формування резервів і впровадження інноваційних технологічних рішень. Дослідження охоплює способи взаємодії технічних, фінансових, організаційних і цифрових елементів у межах інтегрованої платформи ризик-менеджменту, що функціонує протягом усього життєвого циклу будівельного проєкту.

Метою статті є всебічне дослідження механізмів нейтралізації ризиків у міжнародній будівельній практиці з позиції їх функціональної інтеграції в оперативні, аналітичні та стратегічні процеси управління. Завданням є виявлення структурних елементів системи нейтралізації ризиків, аналіз їх взаємодії та визначення ефективності застосування у різних умовах реалізації будівельних проєктів. Окрема увага приділена адаптивності моделей ризик-менеджменту, їх цифровій підтримці, багаторівневному контролю та сценарному прогнозуванню. Метою також є узагальнення міжнародного досвіду та демонстрація логіки застосування технічних, фінансових, організаційних і контрактних стратегій нейтралізації в рамках єдиної системи, інтегрованої у цифрові середовища управління проектами.

Методологія проведення роботи ґрунтується на застосуванні функціонального аналізу, який дозволяє системно структурувати процеси управління ризиками та оцінити їхню взаємодію на різних рівнях проєктної діяльності. Основним інструментом є розподіл елементів системи ризик-менеджменту на операційний, аналітичний, стратегічний і цифровий блоки, що дозволяє встановити їхню роль у формуванні цілісної моделі нейтралізації ризиків.

Методологія включає аналіз структурних компонентів міжнародних систем управління ризиками, зокрема моделей матриці ризиків, сценарного аналізу, імітаційних методів (зокрема моделювання монте-карло), а також експертних підходів, що використовуються в компаніях світового рівня. Окреме місце займає дослідження цифрових платформ, інтегрованих у BIM-, ERP- та BI-системи, що дозволяють автоматизувати процес виявлення відхилень, формування резервів і забезпечення своєчасної реакції на ризикові тригери.

Методика також базується на аналізі нормативних підходів, зокрема стандартів ISO 31000, FIDIC та PMBOK, які визначають правила інтеграції ризиків у контрактну документацію, підходи до розподілу відповідальності та порядок розроблення планів реагування. У межах методології застосовується системний підхід до визначення взаємозв'язку між технічними, фінансовими, організаційними та контрактними стратегіями нейтралізації ризиків.

Завдяки поєднанню моделей і стандартів аналіз проводиться у контексті реальних рішень, що застосовуються міжнародними компаніями, з оцінкою механізмів реагування, адаптивності та цифрової підтримки процесів. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки та дозволяє розглядати нейтралізацію ризиків як функціонально взаємопов'язану систему.

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження визначено, що нейтралізація ризиків у міжнародній будівельній практиці є інтегрованим багаторівневим механізмом, який об'єднує тех-

нічні, фінансові, контрактні та організаційні інструменти управління. Аналіз показав, що ефективність управління ризиками залежить від здатності поєднувати ці блоки в єдину систему, забезпечуючи оперативне реагування, прогнозування та контроль на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Встановлено, що в міжнародних компаніях ключову роль відіграє цифровізація ризик-менеджменту, зокрема використання *bim*-моделей, платформ *business intelligence*, *erp*-систем та спеціалізованих інструментів моделювання. Це забезпечує високу точність прогнозів, автоматичне оновлення матриць ризиків, фіксацію критичних відхилень та формування адаптивних сценаріїв реагування. Застосування моделей — таких як матриця ризиків, сценарний аналіз, моделювання монте-карло, *ftma* — дозволяє знизити невизначеність та визначити оптимальні підходи до нейтралізації ризиків.

Результати свідчать, що ефективність системи нейтралізації значною мірою залежить від впровадження механізмів розподілу відповідальності, визначених стандартами *fidic* та *iso*, а також від наявності внутрішніх процедур управлінського контролю. У роботі встановлено, що комплексне поєднання технічних рішень, фінансової стійкості, контрактної гнучкості та організаційної узгодженості є базовою умовою зниження ризикового впливу на проект.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про систему нейтралізації ризиків у міжнародній будівельній практиці як про багаторівневий, структурно взаємопов'язаний механізм, що інтегрується у всі фази реалізації проекту. У висновках встановлено, що застосування технічних, фінансових, організаційних і контрактних стратегій забезпечує не лише зниження ймовірності реалізації ризиків, а й підвищує стійкість проектів до зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів.

Важливою умовою ефективності є цифрова трансформація ризик-менеджменту, завдяки якій процеси прогнозування, контролю та реагування стають системними й відтворюваними. Використання *bim*-, *erp*-, *bi*-середовищ, математичних моделей та імітаційних методів забезпечує можливість створення точніших ризикових сценаріїв та оперативного їх оновлення в ході реалізації.

Узагальнення міжнародного досвіду демонструє, що ключовим чинником результативності є не стільки вибір окремих моделей, скільки їх інтеграція. Поєднання матриці ризиків, сценарного аналізу, імітаційного моделювання, експертних оцінок та нормативних вимог створює ефективний інструмент управління, здатний швидко адаптуватися до мінливих умов будівельного середовища. Робота показала, що у міжнародній практиці переважає проактивний підхід, орієнтований на попередження виникнення ризиків, а не на реагування на їх наслідки. Це визначає стратегічну перевагу таких систем, знижує кількість відхилень та забезпечує вищу інвестиційну привабливість проектів. Для вітчизняної галузі важливим напрямом є адаптація цих моделей і впровадження цифрових механізмів управління, здатних підвищити темпи розвитку та якість реалізації будівельних програм.

Ключові слова: нейтралізація ризиків, будівельні проекти, міжнародна практика, функціональний аналіз, сценарне моделювання, матриця ризиків, цифрові системи, *bim*, управління ризиками.

OLEKSII BODIANSKYI

Functional analysis of the application of risk neutralization in the international practice of the construction industry

The subject of the study is the system of risk neutralization in the international practice of the construction industry, examined through the lens of functional analysis, which makes it possible to identify interconnections between technical, financial, organizational, and contractual instruments of risk management. The work focuses on the structure of processes for identifying, assessing, classifying, and subsequently neutralizing risks integrated into the overall project management framework. Special attention is given to the analysis of digital decision-support tools that enable automation of responses to risk triggers, formation of scenario models, generation of risk matrices, and continuous monitoring of project parameter dynamics.

The subject encompasses practices of leading international companies, where risk neutralization is not a separate procedure but an element of a comprehensive, multi-level project management system. An important component of the subject field consists of ISO, FIDIC, and PMBOK standards, as

well as corporate models that define approaches to allocating responsibilities, establishing insurance mechanisms, forming contingency reserves, and implementing innovative technical solutions. The study covers the interaction of technical, financial, organizational, and digital elements within an integrated risk–management platform functioning throughout the entire life cycle of a construction project.

The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of mechanisms of risk neutralization in international construction practice from the standpoint of their functional integration into operational, analytical, and strategic management processes. The objectives include identifying structural elements of the risk–neutralization system, analyzing their interrelations, and determining the effectiveness of their application under various conditions of project implementation. Special attention is devoted to the adaptability of risk–management models, their digital support, multi–level monitoring, and scenario forecasting. The goal is also to generalize international experience and demonstrate the logic of applying technical, financial, organizational, and contractual strategies of neutralization within a single system integrated into digital project–management environments.

The methodological basis of the study relies on functional analysis, which enables systematic structuring of risk–management processes and evaluation of their interaction across different levels of project activity. The main methodological instrument is the division of elements of the risk–management system into operational, analytical, strategic, and digital blocks, enabling the determination of their role in shaping an integrated model of risk neutralization.

The methodology includes analysis of structural components of international risk–management systems, including risk–matrix models, scenario analysis, simulation methods (particularly Monte Carlo modeling), as well as expert–driven approaches used in leading global companies. A separate focus is placed on the study of digital platforms integrated into BIM, ERP, and BI systems, which allow automation of deviation detection, reserve formation, and timely reaction to risk triggers.

The methodological approach also incorporates the analysis of regulatory frameworks, including ISO 31000, FIDIC, and PMBOK standards, which define rules for integrating risks into contractual documentation, approaches to responsibility allocation, and procedures for developing response plans. A system–based approach is used to define the interconnection between technical, financial, organizational, and contractual strategies of risk neutralization.

By combining models and standards, the analysis is conducted in the context of real solutions applied by international companies, with an assessment of response mechanisms, adaptability, and digital support of processes. This ensures the comprehensiveness of evaluation and allows risk neutralization to be regarded as a functionally interconnected system.

Results of the study. The research demonstrates that risk neutralization in international construction practice is an integrated, multi–level mechanism that unifies technical, financial, contractual, and organizational instruments of management. The analysis revealed that the effectiveness of risk management depends on the ability to combine these blocks into a single system, ensuring operational response, forecasting, and control at all stages of the project lifecycle.

It was established that digitalization plays a crucial role, particularly the use of BIM models, business intelligence platforms, ERP systems, and specialized modeling tools. These technologies ensure high accuracy of forecasts, automatic updating of risk matrices, identification of critical deviations, and formation of adaptive response scenarios. The application of models such as risk matrices, scenario analysis, Monte Carlo simulation, and FMEA helps reduce uncertainty and determine optimal approaches to risk neutralization.

The results indicate that the effectiveness of the neutralization system largely depends on implementing responsibility–allocation mechanisms defined by FIDIC and ISO standards, as well as the presence of internal management–control procedures. The study confirms that a balanced combination of technical solutions, financial resilience, contractual flexibility, and organizational coherence forms the foundation for reducing risk impact.

Conclusions. The study allowed the formation of a comprehensive understanding of the risk–

neutralization system in international construction practice as a multi-level, structurally interconnected mechanism integrated across all phases of project implementation. The conclusions show that applying technical, financial, organizational, and contractual strategies reduces the likelihood of risk realization and increases project resilience to external and internal destabilizing factors.

A key condition for effectiveness is the digital transformation of risk management, which ensures that forecasting, monitoring, and response processes become systematic and reproducible. The use of BIM, ERP, and BI environments, mathematical models, and simulation methods makes it possible to create more accurate risk scenarios and update them promptly during implementation.

Generalization of international experience demonstrates that the determining factor of efficiency is not the selection of individual models, but their integration. Combining risk matrices, scenario analysis, simulation modeling, expert assessments, and regulatory requirements creates an effective management instrument capable of adapting to rapidly changing construction environments. The study shows that international practice is dominated by a proactive approach focused on preventing risks rather than reacting to consequences. This provides strategic advantages, reduces deviations, and increases investment attractiveness of projects. For the domestic industry, an important direction is the adaptation of these models and the implementation of digital management mechanisms to improve the pace and quality of construction-project realization.

Keywords: risk neutralization, construction projects, international practice, functional analysis, scenario modeling, risk matrix, digital systems, BIM, risk management.

Постановка проблеми. У міжнародній практиці реалізації будівельних проєктів ризики є невід'ємною та постійною складовою, що впливає на результати, строки, бюджет і якість виконання робіт. Ускладнення технічних рішень, багаторівнева структура взаємодії учасників, динамічність зовнішнього середовища та висока вартість ресурсів формують значну кількість потенційних загроз, здатних порушити стабільність проєктного циклу. Проблема полягає у тому, що ризики не лише множаться, а й стають більш взаємопов'язаними, що ускладнює їх виявлення та управління традиційними підходами.

У міжнародних компаніях ці процеси розглядаються в рамках комплексної системи risk-management, де особливу увагу приділено нейтралізації ризиків як завершальному й найбільш відповідальному етапу. Проблема ускладнюється тим, що нейтралізація не може існувати відокремлено — вона залежить від якості ідентифікації загроз, точності оцінки їх наслідків, обґрунтованості сценаріїв реагування та можливості інтеграції інструментів у цифрові платформи. У країнах, де будівельні стандарти регламентують ризик-менеджмент, сформовано середовище, у якому управління ризиками є частиною контрактної та фінансової політики. Однак навіть там спостерігається потреба у постійній адаптації моделей нейтралізації до нових умов, зокрема до цифровізації процесів та збільшення обсягів даних.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми.

Матеріали, що містяться у дослідженні, свідчать про високий рівень уваги до проблеми ризик-менеджменту в міжнародній будівельній практиці. Значна частина досліджень та методичних підходів зосереджена на структуруванні ризиків, їх класифікації та визначенні пріоритетності через застосування матриць ризиків, моделей FMEA, сценарного аналізу та імітаційного моделювання. У наукових та нормативних джерелах підкреслюється важливість системного підходу, що поєднує оцінку ймовірності реалізації загроз, аналіз їхнього впливу та механізми для скорочення можливих відхилень.

Особливе місце в опрацьованих матеріалах займають міжнародні стандарти, зокрема ISO 31000, FIDIC та PMBOK, які формують основу для побудови виваженої моделі управління ризиками. Вони регламентують порядок інтеграції ризикових процедур у процеси планування, укладання контрактів, контролю якості та реалізації проєктів. У публікаціях підкреслюється, що ефективність нейтралізації ризиків значною мірою залежить від узгодженості між технічними та організаційними рішеннями, а також від можливості використання цифрових інструментів для автоматизації моніторингу. Дослідження, розглянуті у тексті, демонструють, що провідні міжнародні компанії впроваджують комплексні інтегровані платформи управління ризиками, які поєднують

аналітичні моделі, системи передбачення відхилень та автоматизовані механізми реагування. Це свідчить про еволюцію ризик-менеджменту від традиційного контролю до проактивного управління та прогнозування.

Виклад основного матеріалу. Управління ризиками у будівельному секторі займає провідну позицію в системі стратегічного планування, оскільки саме ризики визначають ступінь невизначеності реалізації проєкту, його бюджетну відповідність, якість і дотримання строків. На глобальному рівні ризик-менеджмент давно інтегровано в загальну структуру операційних процесів будівельних компаній, що забезпечує не лише виявлення загроз, а й застосування інструментів їх нейтралізації – від попереджувальних заходів до компенсаційних механізмів.

У міжнародній практиці нейтралізація ризиків розглядається як завершальний і найвідповідальніший етап управління ризиками. Вона передбачає не лише усунення джерела небезпеки, а й формування адаптивної поведінки компанії в умовах зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів. Основна мета – зниження впливу ризику до допустимого рівня або повна його ліквідація. Відомі світові компанії, як-от Skanska, Turner Construction, VINCI, Balfour Beatty, впроваджують комплексні ризик-орієнтовані платформи, які включають оцінку, ранжування, фінансову страховку, страхові резерви, сценарне планування та автоматизовані реакції на тригери ризику.

Відомо, що в країнах ЄС управління ризиками є нормативно закріпленою складовою проєктної документації. Наприклад, згідно з стандартом ISO 31000, усі організації зобов'язані впроваджувати циклічний процес оцінки ризиків, плану реагування та контролю. У будівництві цей стандарт адаптовано до стандартів FIDIC, які регулюють контрактну взаємодію між замовником, підрядником і постачальником. На практиці це означає, що ще на етапі тендеру кожен учасник має продемонструвати свою здатність до управління ризиками – як у вигляді матриці ризиків, так і через наявність цифрових систем прогнозування.

У контексті нейтралізації ризиків міжнародна практика оперує поняттями «технічна нейтралізація» (зміна конструкційних рішень, технологій), «фінансова нейтралізація» (резерви, страхування), «організаційна нейтралізація» (ротація команд, заміна постачальників, перепланування),

«контрактна нейтралізація» (зміна умов договорів). При цьому застосовуються математичні моделі – від SWOT-аналізу до FMEA, Monte Carlo Simulation, Delphi-методу тощо.

Важливим елементом нейтралізації ризиків у міжнародних компаніях є цифровізація. Наприклад, Skanska впроваджує систему «Predictive Risk Management Platform», що на основі машинного навчання обробляє тисячі змінних і формує рекомендації щодо зниження ймовірності ризику. Також активно використовуються BIM-моделі з інтеграцією ризик-карт на кожному етапі. Наприклад, система може сигналізувати про перевищення термінів виконання монолітних робіт або затримку в логістиці ще до того, як ризик реалізується на будівельному майданчику.

Варто зазначити, що міжнародна практика диференціює ризики за зонами відповідальності: одні ризики несе замовник (наприклад, зміна регуляторної бази), інші – підрядник (технологічні збої, дефекти), ще інші – зовнішнє середовище (інфляція, війна, пандемія). Відповідно до цього формуються стратегії нейтралізації: від зниження ймовірності до обмеження наслідків або повного перенесення відповідальності (наприклад, через субпідряд) [2].

На відміну від міжнародної практики, вітчизняні будівельні компанії лише останні 5–7 років почали системно впроваджувати інструменти ризик-менеджменту, переважно під тиском інвесторів або вимог міжнародних стандартів фінансування. У багатьох випадках нейтралізація ризиків обмежується створенням буферів часу та коштів або застосуванням досвіду проєктних менеджерів. У компаніях, як-от BudCapital, KAN Development, Інтергал-Буд, почали з'являтися внутрішні аналітичні підрозділи, що ведуть матриці ризиків, проводять GAP-аналіз і генерують сценарії реагування на потенційні збої [1].

Зокрема, BudCapital впровадила внутрішню політику контролю критичних відхилень. Наприклад, при перевищенні витрат на 8% в системі BI автоматично формується повідомлення для інвестиційного комітету, який зобов'язаний ухвалити рішення: зупинка фінансування етапу, перерозподіл ресурсів, зміна постачальника або переоцінка загального бюджету. Водночас, компанія впроваджує цифрові індикатори зворотного зв'язку, які дозволяють виявити ризики до їх реалізації – через моніторинг термінів, дефектів, порушень договорів тощо.

Одним із викликів українського будівельного ринку залишається низький рівень прогнозування ризиків. Часто ризики фіксуються вже після їх реалізації, а отже, нейтралізація не відбувається, а має характер компенсації. Це пояснюється відсутністю єдиної системи управління ризиками, недостатньою цифровізацією, слабкою взаємодією між проектними командами та менеджерами вищої ланки. Тому актуальним стає впровадження інтегрованих платформ, які не лише фіксують ризики, а й забезпечують сценарне управління, резервне планування, автоматичні реакції на відхилення.

З погляду функціонального аналізу можна виділити такі ключові елементи системи нейтралізації ризиків [3]:

- Операційна частина – передбачає моніторинг змін у параметрах часу, вартості, якості, логістики. Відповідає за фіксацію ризиків у реальному часі.
- Аналітична частина – базується на оцінці ймовірності, впливу та сценарному аналізі. Застосовує методи FMEA, PERT, діаграми Парето.
- Стратегічна частина – включає планування резервів, розподіл відповідальності, страхові рішення, контрактні умови.
- Цифрова частина – охоплює ERP/CRM/BIM-платформи, які дозволяють автоматизувати процес реагування на ризики.

У перспективі українські компанії все активніше переходять до моделі проактивного управління ризиками, що базується на трьох принципах: ідентифікація – оцінка – реагування. Основним завданням є перехід від управління наслідками до управління причинами, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити інвестиційну привабливість проєктів.

Будівельні проєкти у міжнародному середовищі є надзвичайно складними й багаторівневими системами, що реалізуються у змінному зовнішньому середовищі, під впливом численних правових, політичних, економічних, технологічних та природних факторів. У таких умовах ризики стають не винятком, а нормою функціонування, і саме від здатності своєчасно їх ідентифікувати, класифікувати й нейтралізувати залежить успішність реалізації проєкту.

Класифікація ризиків у міжнародних будівельних проєктах базується на системному підході, що враховує джерело виникнення ризику, сферу впливу, ступінь критичності, ймовірність реалізації, та потенційні наслідки для реалізації будівельного контракту.

Повідні міжнародні компанії (такими як Skanska, Turner Construction, BAM International, Vinci, Hochtief) розробили власні підходи до структуризації ризиків, які ґрунтуються на стандартах ISO 31000, PMBOK, FIDIC та корпоративних системах управління ризиками.

У загальному підході ризики поділяються на кілька груп за ознаками [5]:

1. За джерелом походження (внутрішні/зовнішні);
2. За впливом на функції проєкту (фінансові, часові, технічні, правові, соціальні);
3. За етапом виникнення (планування, проєктування, будівництво, експлуатація);
4. За імовірністю реалізації (низька, середня, висока);
5. За впливом на результат (несуттєві, середні, критичні, катастрофічні).

Компанії будують матриці ризиків, у яких ризики класифікуються за комбінацією «ймовірність–вплив», і кожному ризику призначається рівень пріоритетності. Такий підхід дозволяє створити інтерактивну карту ризиків і здійснювати оперативну нейтралізацію найбільш критичних загроз.

Повідні корпорації у сфері будівництва часто також застосовують класифікацію за функціональними зонами відповідальності:

- ризики замовника (регуляторні, стратегічні),
- ризики підрядника (виконання, ресурси),
- спільні ризики (логістика, політична нестабільність, природні катаклізми),
- передані ризики (наприклад, субпідрядникам або страховим компаніям).

У межах цифрової трансформації проєктів ці ризики також включаються у BIM-моделі з відповідними параметрами та індикаторами, що дозволяє їх автоматично відслідковувати й оцінювати [6].

Нижче подано таблицю 1, що демонструє ключові типи ризиків і принципи їх класифікації, які застосовуються у міжнародній будівельній практиці.

У таблиці наведено найбільш поширені типи ризиків, що фіксуються у міжнародних будівельних проєктах. Розподіл за джерелом, впливом та прикладами дозволяє практикам одразу співвіднести ці ризики з етапами життєвого циклу проєкту та розробити відповідні інструменти нейтралізації. Також зазначено, як відповідні типи ризиків класифікуються у міжнародних нормативно-контрактних підходах, зокрема у FIDIC і ISO.

Таблиця 1. Основні типи ризиків у міжнародних будівельних проєктах та принципи їх класифікації

№	Тип ризику	Джерело виникнення	Вплив на проєкт	Приклади	Класифікація за міжнародними стандартами (ISO / FIDIC)
1	Фінансові ризики	Внутрішні / Зовнішні	Перевитрати бюджету, нестабільність	Інфляція, зміна курсу, відмова від оплати	ISO 31000: фінансовий вплив; FIDIC: фінансові компенсації
2	Технічні ризики	Внутрішні	Відхилення у якості чи технології	Дефекти, поломки обладнання	PMBOK: контроль виконання; FIDIC: дефектні зобов'язання
3	Часові ризики	Внутрішні / Зовнішні	Затримка у графіку реалізації	Погодні умови, логістика, перебої	FIDIC: розширення строків; ISO: сценарне планування
4	Правові ризики	Зовнішні	Судові спори, санкції, зміна законодавства	Недотримання норм, місцеві вимоги	ISO: юридичні бар'єри; FIDIC: force majeure, права третіх сторін
5	Соціальні ризики	Зовнішні	Конфлікти, страйки, тиск громади	Протести, зміна суспільного клімату	ISO: оцінка впливу на зацікавлені сторони
6	Політичні ризики	Зовнішні	Нестабільність, заборони, націоналізація	Зміна влади, військові дії	FIDIC: непередбачувані події, урядове втручання
7	Екологічні ризики	Зовнішні	Перешкоди, затримки, штрафи	Забруднення, обвали, зміна клімату	ISO: екологічна відповідальність; оцінка довкілля
8	Контрактні ризики	Внутрішні / Зовнішні	Невиконання умов договору	Ненадійні підрядники	FIDIC: зміна контрактів, форс-мажори
9	Логістичні ризики	Внутрішні / Зовнішні	Перебої у поставці, затримки доставки	Проблеми з транспортуванням	ISO: оптимізація логістики; цифрові карти ризику
10	Інвестиційні ризики	Зовнішні	Втрата фінансування, зміна умов ринку	Вихід інвестора, падіння ринку	PMBOK: управління очікуваннями інвестора

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Підкреслимо, що класифікація ризиків є основою для побудови системи управління ними. Вона дозволяє [4]:

- структурувати інформацію;
- оцінити пріоритетність загроз;
- сформулювати сценарії реагування;
- визначити відповідальних осіб;
- інтегрувати ризики в цифрові моделі управління (BIM, ERP, BI).

У міжнародній практиці управління будівельними проєктами стратегічна нейтралізація ризиків займає ключову позицію в системі проєктного контролю. Це не окремий процес, а цілісний підхід, інтегрований у всі фази життєвого циклу проєкту — від планування до завершення. Практика провідних компаній, таких як Skanska, Vinci, Balfour Beatty, Bechtel, Turner Construction, демонструє, що найбільший ефект досягається за умов застосування комплексного багатовекторного підходу до нейтралізації ризиків, який включає технічні, фінансові, контрактні та організаційні стратегії.

Технічна стратегія нейтралізації полягає у впровадженні інноваційних конструктивних і техноло-

гічних рішень, що знижують технічну складність, прискорюють виконання або спрощують логістику. Наприклад, Vinci активно застосовує модульні технології будівництва, які дають змогу мінімізувати ризики на місці через зменшення людського фактору. Також важливим інструментом виступає BIM-моделювання, що дозволяє виявити можливі колізії ще на етапі проєктування. Технічна стратегія часто включає зміну матеріалів, дублювання систем безпеки, підвищення стійкості конструкцій до кліматичних умов або землетрусів. Усі ці рішення безпосередньо вбудовуються в архітектурно-будівельну частину проєкту [8].

Фінансова стратегія нейтралізації ризиків фокусується на створенні фінансової гнучкості підприємства. Основними інструментами тут є: формування резервного фонду (contingency fund), страхування ризиків (construction all-risk insurance), застосування механізмів фінансового хеджування (currency hedging, rate locking), а також диверсифікація джерел фінансування. Balfour Beatty активно практикує формування багатоетапної структури бюджетного резер-

ву — для локальних, загальних і форс-мажорних відхилень. Це дозволяє швидко компенсувати збитки без зупинки реалізації об'єкта. Усі фінансові модулі інтегруються в ERP-системи та зв'язуються з цифровими індикаторами виконання.

Контрактна стратегія передбачає розподіл відповідальності за ризики між усіма учасниками проекту. Один із найефективніших підходів — укладання контрактів за стандартами FIDIC, які мають чітко прописані умови щодо управління ризиками, компенсацій, форс-мажорів та механізмів вирішення спорів. Skanska практикує систему розширених контрактів з індикативними графіками ризиків, що дозволяє передбачити механізми реагування ще до моменту реалізації проекту. Контрактна стратегія також включає вбудовані SLA (service-level agreements), гнучкі умови субпідряду та багаторівневу систему штрафів/стимулів за дотримання графіку та бюджету.

Організаційна стратегія — це управлінська реакція компанії на ризики. Вона передбачає створення ризик-менеджмент офісів, контролінгових підрозділів, груп реагування на ризики, що працюють у межах проектного офісу. У компаніях на кшталт Turner Construction діють автоматизовані системи раннього попередження, які щоденно оцінюють дані з будівельного майданчика (темпи робіт, погодні умови, витрати) та видають прогноз на основі алгоритмів машинного навчання. Організаційна стратегія також включає розробку матриці ризиків, сценарного планування та регулярні ревізії критичних параметрів проекту. Всі ці елементи інтегруються в аналітичні панелі

Business Intelligence, які є доступними для керівництва в реальному часі [9].

Ці чотири стратегії не функціонують ізольовано. Їхня ефективність досягається саме через функціональну інтеграцію в систему управління проектом. Наприклад, BIM-модель (технічна стратегія) генерує дані про потенційні відхилення, які надходять до ERP (фінансова стратегія), а також фіксуються в контракті як контрольні точки (контрактна стратегія), після чого запускаються сценарії реагування (організаційна стратегія).

Усі стратегії вбудовуються у процесний контур управління проектом: на етапі планування — через матриці ризиків і резервування ресурсів; на етапі реалізації — через автоматичне реагування; на етапі завершення — через аналіз ефективності реалізованих заходів і оновлення корпоративної бази ризиків.

Візуалізацію цієї інтегрованої багаторівневої моделі можна побачити на рисунку 1, що подає загальну структуру стратегій нейтралізації ризиків у будівельних компаніях.

У міжнародній практиці управління ризиками в будівельних проектах використовується низка функціональних моделей, які дозволяють структурувати процес виявлення, оцінки, аналізу та нейтралізації ризиків. Кожна з таких моделей виконує специфічну роль у системі ризик-менеджменту: одні орієнтовані на виявлення причин і наслідків, інші — на кількісне оцінювання ймовірностей, треті — на моделювання поведінки системи в умовах невизначеності. Їх застосування у провідних міжнародних компаніях (Skanska, Balfour Beatty,

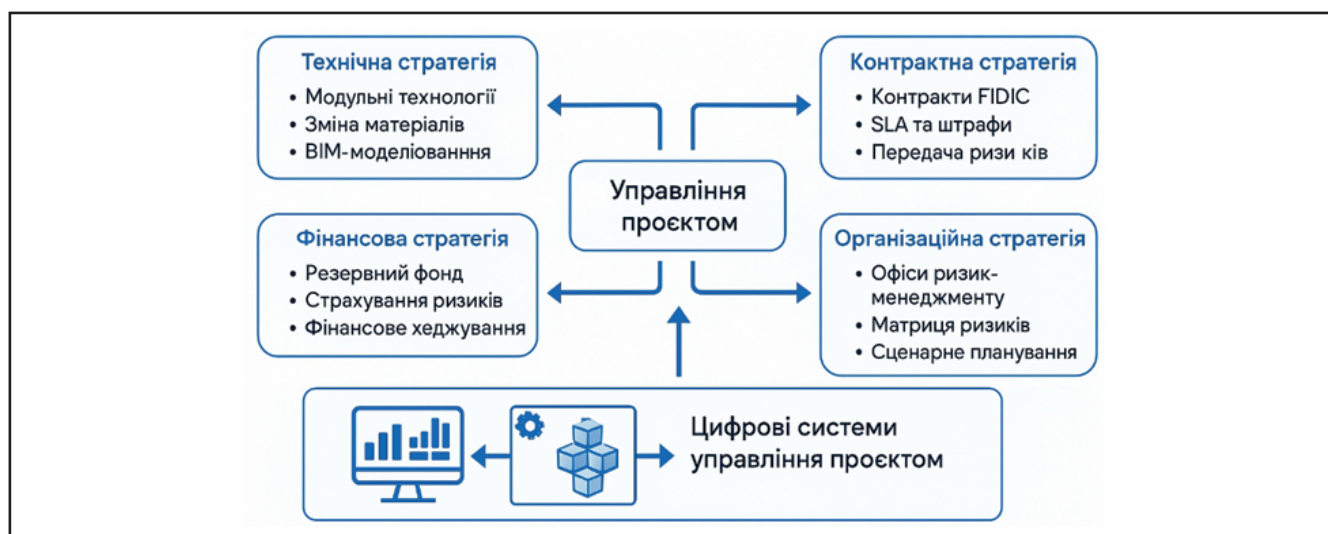


Рисунок 1. Стратегії нейтралізації ризиків у міжнародній будівельній практиці

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Bechtel, Vinci) підтверджує ефективність і доцільність цих інструментів на практиці.

Однією з найпоширеніших моделей є матриця ризиків, яка дозволяє зіставити ймовірність настання ризику з його потенційним впливом на проєкт. Ця модель має просту візуальну форму, що забезпечує швидке ухвалення рішень і дозволяє пріоритизувати загрози. Як правило, матриця поділяється на квадранти: низький ризик (зелена зона), помірний (жовта зона), високий (помаранчева зона) і критичний ризик (червона зона) [8]. У міжнародних компаніях вона інтегрується в системи Business Intelligence або ERP, а також зв'язується з бюджетними резервами, графіками реалізації й показниками KPI. Схематично матриця ризиків представлена на рисунку 3, нижче.

Сценарний аналіз — ще одна важлива функціональна модель, яка дозволяє оцінити вплив альтернативних сценаріїв розвитку подій на будівельний проєкт. Цей метод базується на створенні декількох можливих варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий), що відображають реакцію системи на ті чи інші зовнішні чи внутрішні фактори. Його ефективність особливо висока у фазі планування, коли ще є можливість впливати на ключові рішення. Наприклад, компанія Bechtel застосовує сценарний аналіз при укладанні контрактів на великі інфраструктурні об'єкти, щоб змоделювати варіанти змін цін на матеріали, затримок постачання чи регуляторних змін. У результаті формується стратегія реагування, яка враховує кожен сце-

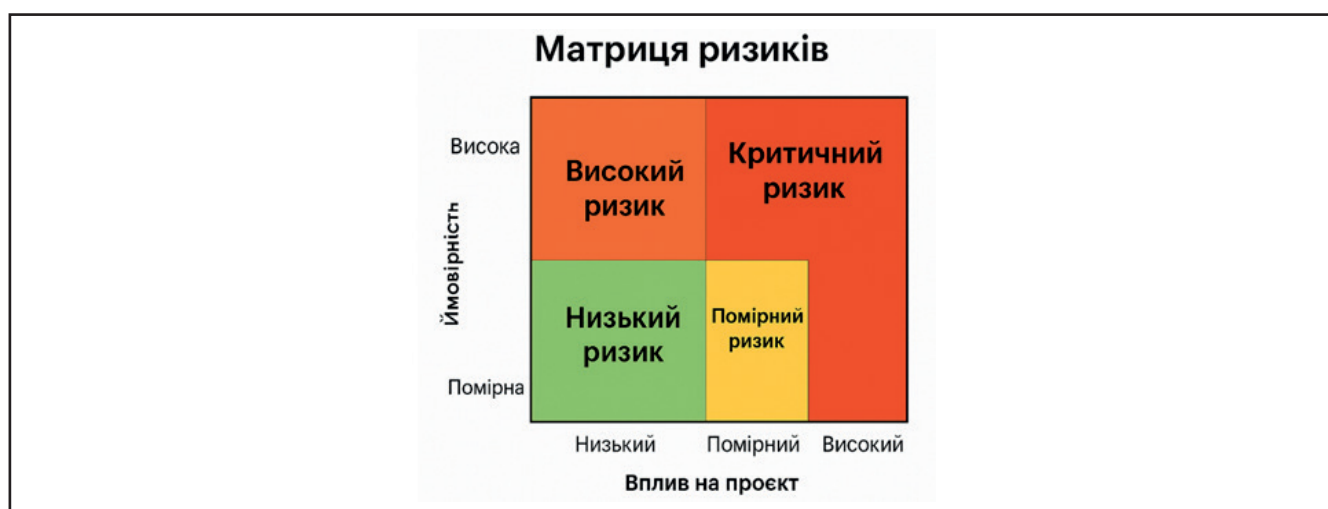


Рисунок 2. Матриця ризиків у ході реалізації проєктів

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Сценарій	Умова реалізації	Вплив на строки реалізації	Вплив на бюджет	Рекомендовані дії
 Оптимістичний	Стабільні ціни, сприятливі погодні умови	Строки не змінюються	Витрати в межах бюджету	Виконання за планом
 Базовий	Незначні коливання цін, короткострок ві затримки	+ 15 днів	+5–7% до бюджету	Формування резервів часу і коштів
 Песимістичний	Стрибок цін на матеріали, логістичні затримки	+30–45 днів	+15–20% до бюджету	Перегляд графіка, зміна підрядників, коригування умов контракту

Рисунок 3. Приклад сценарного аналізу для будівельного проєкту з урахуванням зовнішніх ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [11]

нарий і забезпечує гнучкість управління. Це дозволяє завчасно адаптувати проектні ресурси, календарі виконання та фінансову структуру [11].

У рисунку 3 представлено три стандартні сценарії, що використовуються у міжнародній практиці під час планування будівельних проектів. У кожному з них моделюються умови реалізації, прогнозується вплив на строки та бюджет, а також запропоновано попередні дії для нейтралізації потенційних відхилень. Такий аналіз дозволяє управлінцям оцінити межі варіативності проекту та сформулювати адаптивну логіку реалізації.

Метод Монте-Карло є одним із найефективніших інструментів імітаційного моделювання в ризик-менеджменті. Його суть полягає у багаторазовому статистичному прогоні комбінацій змінних, які впливають на проект, з метою визначення ймовірностей негативного впливу. Такий підхід дозволяє побудувати криву розподілу можливих результатів і точно оцінити фінансові або часові резерви. У будівництві метод використовується, зокрема, для прогнозування ризиків перевищення бюджету, недотримання строків або зміни обсягів поставок. Програмні рішення, які реалізують цей підхід, — це Risk, Primavera

Risk Analysis, RiskyProject [13]. Модель Монте-Карло демонструє свою високу ефективність в умовах багатофакторної невизначеності, що притаманна великим будівельним проектам. Рисунок 4 ілюструє етапи застосування методу Монте-Карло у наочному вигляді.

Крім того, у міжнародній практиці активно застосовуються такі моделі, як [14]:

- FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) — аналіз потенційних збоїв, що дозволяє передбачити не лише ймовірність, а й критичність кожного ризику;
- Delphi-метод — залучення експертів до визначення найбільш ймовірних і серйозних ризиків;
- SWIFT-аналіз (Structured What-If Technique) — структурований пошук можливих ситуацій, які можуть призвести до небажаних результатів;
- Аналіз чутливості (sensitivity analysis) — виявлення параметрів, на які проект є найбільш чутливим і які найсильніше впливають на результат.

Ефективність кожної з моделей залежить від умов їх застосування. Наприклад, матриця ризиків найкраще підходить для оперативного реагування на етапі реалізації проекту; сценарний аналіз є незамінним у фазі планування; метод Монте-Карло — при прийнятті інвестиційних або

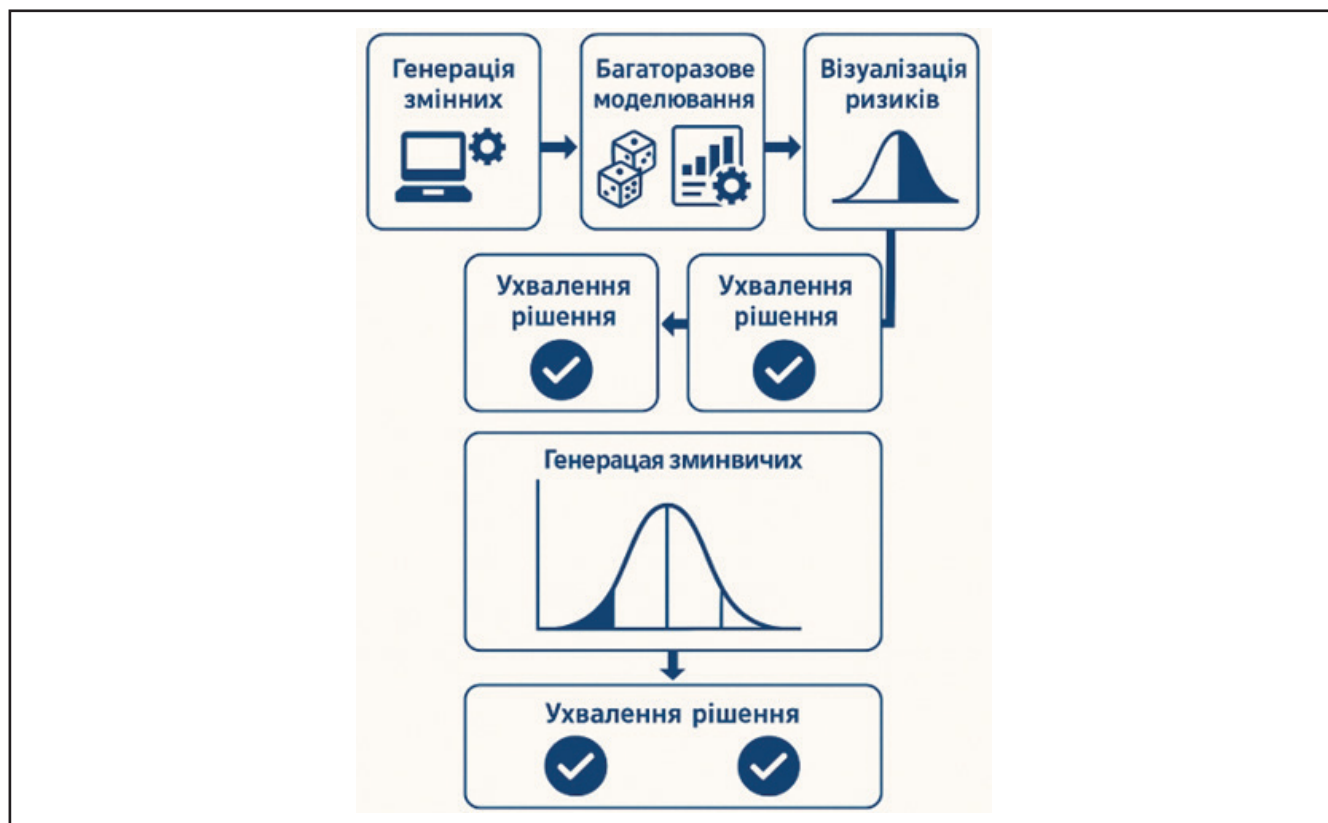


Рисунок 4. Метод Монте-Карло в оцінці будівельних ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [13]

фінансових рішень. Водночас застосування лише однієї моделі не дає повної картини — у міжнародних практиках вони часто комбінуються.

Оцінка ефективності моделей нейтралізації ризиків у міжнародних компаніях здійснюється за низкою критеріїв [10]:

- точність прогнозу (наскільки виявлені ризики справдилися);
- своєчасність реагування (як швидко система зреагувала на тригер ризику);
- обсяг уникнутих витрат (кількісна оцінка зекономлених ресурсів завдяки превентивним діям);
- зменшення кількості аварій, відхилень, контрактних спорів;
- інтеграція у внутрішні управлінські та цифрові системи.

Суттєвим фактором ефективності є також адаптивність моделей — їх здатність навчатися на основі попередніх проєктів, доповнюватися новими параметрами, синхронізуватися з реальними умовами будівництва. Наприклад, у компанії Skanska аналітична система автоматично коригує матрицю ризиків у процесі виконання проєкту, базуючись на фактичних відхиленнях.

Таким чином, функціональні моделі ризик-менеджменту у міжнародній практиці становлять багаторівневу систему аналітичного та управлінського інструментарію. Вони забезпечують:

- гнучкість управління у складних умовах;
- інтеграцію даних у цифрові системи;
- системну оцінку ризиків на всіх етапах життєвого циклу проєкту;
- підвищення надійності, інвестиційної привабливості та відповідальності бізнесу.

Їх адаптація до умов вітчизняного будівельного ринку є стратегічно важливою передумовою для підвищення якості реалізації інфраструктурних, житлових та індустріальних проєктів.

Висновок

Проведений аналіз дозволив сформулювати розгорнуте розуміння ролі нейтралізації ризиків у міжнародній будівельній практиці як ключового елемента системи управління проєктами. На основі опрацьованих матеріалів встановлено, що ефективне управління ризиками у сучасному будівельному середовищі неможливе без інтегрованого підходу, який поєднує технічні, фінансові, організаційні та контрактні інструменти. Вони повинні функціонувати не ізольовано, а як єдина си-

стема, здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, динаміки ресурсів та специфіки проєктних процедур. Значущим висновком є те, що нейтралізація ризиків у провідних міжнародних компаніях базується на цифрових моделях та автоматизованих інструментах, що дозволяє значно підвищити точність прогнозів і скоротити часові витрати на ухвалення рішень. Використання BIM, ERP, BI-систем, а також математичних моделей — таких як сценарний аналіз, FMEA та моделювання Монте-Карло — створює можливість оперативного формувати сценарії реагування та підтримувати високу керованість процесів.

Важливо, що у міжнародній практиці переважає проактивна логіка управління ризиками, яка орієнтується не на реакцію на вже реалізовані відхилення, а на попередження їх виникнення. Це досягається за допомогою детальної класифікації ризиків, формування контрактних та фінансових резервів, впровадження систем контролю критичних параметрів і розподілу відповідальності відповідно до стандартів FIDIC та ISO. Узагальнюючи матеріал, можна зробити висновок, що ефективність нейтралізації ризиків визначається здатністю компанії створити багаторівневу модель управління, яка охоплює ідентифікацію, оцінку, моделювання та реагування. Така модель має функціонувати в цифровому середовищі, забезпечуючи гнучкість, адаптивність і відтворюваність рішень.

Список використаних джерел:

1. Петрова, О. І. «Методи оцінки ефективності управлінських рішень в умовах фінансової нестабільності». — Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Київ: Національний університет економіки та торгівлі, 2020. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/339164477.pdf>.
2. Чуприна Ю. А., Федорова Я., Рижакіна Г. Аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту / Ю. А. Чуприна, Я. Федорова, Г. Рижакіна, Г. Петренко, І. Гриненко, М. Ніколаєва // Управління розвитком складних систем, — К.: КНУБА, 2021. — №47. — с.130–137
3. Skillsetter. «Управління ризиками: основні підходи та стратегії». — Skillsetter. — 2023. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://skillsetter.io/blog/risk-management-ua>.
4. Тернопільський національний технічний університет. «Збірник лекцій з економіки та управління підприєм-

емствами». – Навчальний посібник. – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20649/1/zbirnyk_lektsii_eutabb-1.pdf.

5. Одеська академія. «Лекція 8: Основи управлінської діяльності». – Навчальний посібник. – Одеса: Одеська академія, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija_8.pdf.

6. Запорізький національний університет. «Методи аналізу і управління бізнес-процесами». – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://files.znu.edu.ua/files/TSUL/0007073.pdf>.

7. Житомирський державний технологічний університет. «Аналіз економічних ризиків в управлінні проектами». – Збірник наукових праць. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/282.pdf>.

8. Фінансова академія. «Класифікація витрат в управлінському обліку». – Фінансова академія. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finacademy.net/ua/materials/article/klassifikaciya-raskhodov-v-upravlencheskom-uchete>

9. Крамарчук, І. В. «Управління фінансовими ризиками в умовах економічної нестабільності». – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Львів: Західноукраїнський національний університет, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lu/vrqedj>

10. Лебеденко, С. О. Ризикологія в маркетинговій діяльності: навчально-методичний комплекс. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/3ee0ce79-5f0f-496f-83fb-78e35fb422d9/download>

11. Федорова, Я. ., Петренко, Г. ., Гриненко, І. ., Рижаківа, Г. ., Чуприна, Ю. ., & Ніколаєва, М. (2021). Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем, (47), 130–137.

12. Тюленева Ю.В. Критерії вибору методів управління ризиками // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Науково-виробничий журнал. – Запоріжжя: Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління», 2007. – №3. – С. 237–241

13. Овчиннікова, А. В. Оцінювання маркетингових ризиків в інвестиційних проектах на підприємствах альтернативної енергетики, 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/38035758.pdf>

14. Свідерська А. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А. В. Свідерська. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 290 с.

References:

1. Petrova, O. I. «Metody otsinky efektyvnosti upravlin's'kykh rishen' v umovakh finansovoyi nestabil'nosti». – Dysertatsiya na zdobuttya naukovoho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk. – Kyiv: Natsional'nyy universytet ekonomiky ta torhivli, 2020. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://core.ac.uk/download/pdf/339164477.pdf>.

2. Chupryna Yu.A. , Fedorova Ya., Ryzhakova H. Analitchni komponenty ta bazovi funktsionaly upravlinnya pidpryyemstvom v suchasniy systemi budivel'noho developmentu / Yu.A. Chupryna, Ya. Fedorova , H. Ryzhakova, H. Petrenko, I. Hrynenko, M. Nikolayeva // Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, – K.: KNUBA, 2021. – №47. –s.130–137

3. Skillsetter. «Upravlinnya ryzykamy: osnovni pidhody ta stratehiyi». – Skillsetter. – 2023. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://skillsetter.io/blog/risk-management-ua>.

4. Ternopil's'kyy natsional'nyy tekhnichnyy universytet. «Zbirnyk lektsiy z ekonomiky ta upravlinnya pidpryyemstvamy». – Navchal'nyy posibnyk. – Ternopil': Ternopil's'kyy natsional'nyy tekhnichnyy universytet, 2023. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20649/1/zbirnyk_lektsii_eutabb-1.pdf.

5. Odes'ka akademiya. «Lektsiya 8: Osnovy upravlin's'koyi diyal'nosti». – Navchal'nyy posibnyk. – Odesa: Odes'ka akademiya, 2023. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija_8.pdf.

6. Zaporiz'kyy natsional'nyy universytet. «Metody analizu i upravlinnya biznes-protsesamy». – Dysertatsiya na zdobuttya naukovoho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk. – Zaporizhzhya: Zaporiz'kyy natsional'nyy universytet, 2023. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://files.znu.edu.ua/files/TSUL/0007073.pdf>.

7. Zhytomyr's'kyy derzhavnyy tekhnolohichnyy universytet. «Analiz ekonomichnykh ryzykiv v upravlinni proektamy». – Zbirnyk naukovykh prats'. – Zhytomyr: Zhytomyr's'kyy derzhavnyy tekhnolohichnyy universytet, 2021. – [Elektron-

nyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/282.pdf>.

8. Finansova akademiya. «Klasyfikatsiya vytrat v upravlin's'komu obliku». – Finansova akademiya. – 2023. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://finacademy.net/ua/materials/article/klassifikaciya-raskhodov-v-upravlencheskom-uchete>

9. Kramarchuk, I. V. «Upravlinnya finansovymy ryzykamy v umovakh ekonomichnoyi nestabil'nosti». – Dysertatsiya na здобuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk. – L'viv: Zakhidnoukrayins'kyy natsional'nyy universytet, 2023. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://surl.lu/vrqedj>

10. Lebedenko, S. O. Ryzykolojiya v marketynhoviy diyal'nosti: navchal'no-metodychnyy kompleks. Kyiv: KPlim. Ihorya Sikors'koho. 2021 – [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/3ee0ce79-5f0f-496f-83fb-78e35fb422d9/download>

11. Fedorova, Ya. ., Petrenko, H. ., Hrynenko, I. ., Ryzhakova, H. ., Chupryna, Yu. ., & Nikolayeva, M. (2021). Metodyko-analitychni komponenty ta bazovi funktsionaly upravlinnya pidpryyemstvom v suchasniy systemi budivel'noho developmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (47), 130–137.

12. Tyulenyeva Yu.V. Kryteriyy vyboru metodiv upravlinnya ryzykamy // Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. Naukovo-vyrobnychy zhurnal. – Zaporizhzhya: Humanitarnyy universytet

«Zaporiz'kyy instytut derzhavnoho ta munitsypal'noho upravlinnya», 2007. – №3. – S. 237–241

13. Ovchynnikova, A. V. Otsinyuvannya marketynhovyykh ryzykiv v investytsiynykh proektakh na pidpryyemstvakh al'ternatyvnoyi enerhetyky, 2014. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://core.ac.uk/download/pdf/38035758.pdf>

14. Sviders'ka A. V. Upravlinnya ryzykamy zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstva: Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / A. V. Sviders'ka. – Khmel'nyts'ky: KhNU, 2016. – 290 s.

Дані про автора

Бодяньський Олексій Вікторович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2465-7423>

email: abodyanskiy@gmail.com

Data about the author

Oleksii Bodianskyi,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

email: abodyanskiy@gmail.com

Надходження статті до редакції 16.12.2025

Прийнято до друку 23.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Просторово–структурний аналіз ступеня руйнувань і архітектурно–конструктивних характеристик культових об'єктів

Предметом дослідження є просторово–структурний аналіз ступеня руйнувань культових споруд у взаємозв'язку з їх архітектурно–конструктивними характеристиками. Особлива увага приділена системному вивченню морфології сакральних об'єктів, їх матеріальної структури, конструктивної організації та просторового положення в історико–культурному середовищі. Предметом виступає встановлення закономірностей між рівнем втрати автентичності, характером пошкоджень, типом конструктивної системи та антропогенними чи природними факторами впливу. Дослідження охоплює класифікацію руйнувань, оцінку їхнього впливу на структурну цілісність об'єкта, а також аналіз геопросторових закономірностей у розподілі пошкоджень.

До предметної області входить також визначення індексів просторової концентрації руйнувань, побудова класифікаційних моделей збереженості, аналіз чутливості культових споруд до горизонтальних навантажень, біологічної деградації, сейсмічних впливів та нерівномірних осідань фундаментів. Особлива роль належить концепції автентичності як системному критерію оцінки історичної цінності споруди. Предмет включає синтез архітектурно–конструктивного аналізу, матеріалознавчої діагностики, ГІС–методів та 3D–сканування для формування інтегрованої моделі визначення ступеня руйнувань і потенціалу реконструкції сакральних об'єктів.

Метою статті є розроблення методичного підходу до просторово–структурного аналізу ступеня руйнувань культових споруд із урахуванням їх архітектурно–конструктивних та історико–просторових характеристик. Стаття спрямована на створення цілісної аналітичної системи, яка поєднує морфологічні, конструктивні, просторові та матеріалознавчі параметри для визначення рівня втрати автентичності та потенціалу відновлення сакральних об'єктів. Метою також є обґрунтування критеріїв класифікації руйнувань, побудова інтегральних індексів просторової концентрації пошкоджень, а також формування підходів до оцінки реконструкційної придатності на основі поєднання збереженості, функціональності та технологічної інтеграції. Стаття має на меті створити наукову базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо реставрації та збереження сакральної спадщини.

Методологія проведення роботи ґрунтується на інтеграції просторового, конструктивного та матеріалознавчого аналізу з використанням ГІС–технологій, 3D–сканування та розрахункових моделей стійкості. Насамперед здійснюється класифікація ступенів руйнувань на основі критеріїв втрати автентичності: поверхневі дефекти, деформації несучих елементів, порушення структурної стабільності та повна руйнація. Для кожного об'єкта визначається рівень збереження історичної субстанції. Другим етапом є просторовий аналіз. Використання геоінформаційних методів дозволяє картографувати пошкодження, формувати індекс просторової концентрації руйнувань I_c , що обчислюється як функція вагових коефіцієнтів ступеня пошкодження та площ зон їхнього впливу. Це дає змогу виділяти території з критичним рівнем деградації. Третій етап передбачає архітектурно–конструктивний аналіз. Використовуються моделі граничного стану $g(R,S)=R-S$, визначаються індекси надійності β , розраховуються горизонтальні розпори в склепінчастих системах, мембранні зусилля куполів, параметри осідання фундаментів відповідно до рівнянь Терцзагі. Для динамічних впливів застосовується модель одного осцилятора та визначається базове зсувне зусилля. Четвертий етап — інтегральна оцінка реконструкційної придатності. Вводиться показник Pr як зважена функція збереженості об'єкта, його функціональної придатності та можливості технологічного підсилення.

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження сформовано комплексну систему просторово–структурного аналізу культових споруд, що дозволяє визначати закономірності руйнувань та оцінювати їх вплив на архітектурно–конструктивну стабільність об'єктів. Застосування класифікації рівнів втрати автентичності забезпечило можливість детально відобразити різноманітність форм пошкоджень — від поверхневих дефектів до критичних руйнувань. Виявлено, що ступінь ушкоджень безпосередньо залежить від типу конструктивної системи: кам'яні склепінчасті та цегляні купольні

споруди демонструють вищу стійкість, тоді як дерев'яні об'єкти виявляються більш вразливими до біологічної деградації. Просторовий аналіз дозволив встановити кластерний характер розподілу руйнувань: у містах пошкодження зосереджені навколо історичних ареалів та транспортних коридорів, у сільській місцевості — мають дисперсний тип і корелюють з природними чинниками. Розрахунок індексу Іс показав, що високі його значення відповідають зонам критичної втрати автентичності, які потребують першочергового втручання. Архітектурно-конструктивний аналіз підтвердив ефективність моделей оцінювання граничного стану, надійності та динамічної поведінки склепін і куполів. Параметри горизонтального розпору, мембранних зусиль і осідань фундаментів дозволили кількісно визначити чутливість об'єктів до зовнішніх навантажень. Інтегральний показник Pr забезпечив диференційовану оцінку реконструкційної придатності для різних типів культових споруд.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що просторово-структурний аналіз є ефективним інструментом оцінювання ступеня руйнувань культових споруд та визначення їхнього потенціалу для подальшої реконструкції. Встановлено, що характер і масштаби пошкоджень є результатом взаємодії конструктивних параметрів, матеріальної структури, географічного розташування та історико-культурного контексту. Сакральні споруди демонструють різну чутливість до навантажень: кам'яні та цегляні системи зберігають стійкість навіть за значних впливів, тоді як дерев'яні чи комбіновані конструкції потребують додаткових заходів підсилення. Просторове моделювання виявило чіткі закономірності концентрації руйнувань, що дозволяє виділяти пріоритетні зони реставраційних втручань. Інтегральний індекс Іс став дієвим інструментом локалізації критичних ділянок. Архітектурно-конструктивний аналіз підтвердив, що ключовими є параметри горизонтальних розпорів, мембранних напружень і граничних станів фундаментів — саме вони визначають загальну стабільність культових об'єктів. Важливим результатом є формування інтегрального показника Pr, який поєднує архітектурні, функціональні та технологічні аспекти реконструкції. Це дозволяє групувати об'єкти за рівнем придатності до відновлення, створюючи наукову базу для оптимального розподілу ресурсів. Дослідження також підтвердило, що застосування ГС, 3D-сканування та матеріалознавчої діагностики суттєво підвищує точність аналізу стану споруд.

Ключові слова: руйнування культових споруд, автентичність, конструктивна стійкість, індекс концентрації руйнувань, просторовий аналіз, ГС-моделювання, реконструкційний потенціал, склепінчасті системи, фундаментна стабільність.

VALENTYN HYRYA

Spatial-structural analysis of the degree of damage and architectural-structural characteristics of religious buildings

The subject of the study is the spatial-structural analysis of the degree of damage to religious buildings in relation to their architectural and structural characteristics. Special attention is devoted to the systematic examination of the morphology of sacred objects, their material structure, structural organization, and spatial position within the historical and cultural environment. The subject also includes identifying patterns between the level of authenticity loss, the nature of the damage, the type of structural system, and anthropogenic or natural factors of influence. The study covers the classification of damage, assessment of its impact on the structural integrity of the object, and the analysis of geospatial patterns in the distribution of damage.

The subject area also comprises determining indices of spatial concentration of damage, developing classification models of preservation, and examining the sensitivity of religious structures to horizontal loads, biological degradation, seismic influences, and differential foundation settlement. A special role is assigned to the concept of authenticity as a systemic criterion for assessing the historical value of the structure. The subject includes the synthesis of architectural-structural analysis, materials-science diagnostics, GIS methods, and 3D scanning to create an integrated model for determining the degree of damage and the reconstruction potential of sacred buildings.

The purpose of the article is to develop a methodological approach to the spatial-structural analysis of damage to religious buildings, taking into account their architectural-structural and

historical–spatial characteristics. The article aims to create a comprehensive analytical system that integrates morphological, structural, spatial, and materials–science parameters to determine the level of authenticity loss and the restoration potential of sacred objects. Another objective is to substantiate classification criteria for damage, construct integral indices of spatial damage concentration, and form approaches to evaluating reconstruction suitability based on preservation, functionality, and technological integration. The aim of the article is to provide a scientific basis for informed decisions regarding the restoration and preservation of sacred heritage.

The research methodology is based on the integration of spatial, structural, and materials–science analysis using GIS technologies, 3D scanning, and structural stability models. First, a classification of damage levels is carried out based on authenticity–loss criteria: surface defects, deformation of load–bearing elements, loss of structural stability, and complete destruction. For each object, the level of preservation of historical substance is determined. The second stage is spatial analysis. The use of geoinformation methods makes it possible to map damage and to construct the spatial concentration index I_c , calculated as a function of weighted coefficients of the degree of damage and the areas of their zones of influence. This allows the identification of territories with critical levels of degradation. The third stage involves architectural–structural analysis. Limit–state models $g(R,S)=R-S$ are applied, reliability indices β are determined, horizontal thrust in vaulted systems, membrane forces in domes, and foundation settlement parameters according to Terzaghi's equations are calculated. For dynamic impacts, a single–degree–of–freedom oscillator model is used to determine the base shear force. The fourth stage is the integral assessment of reconstruction suitability. The indicator Pr is introduced as a weighted function of object preservation, functional suitability, and the feasibility of technological strengthening.

Results of the study. The study resulted in the formation of a comprehensive system for the spatial–structural analysis of religious buildings, enabling the identification of damage patterns and the assessment of their impact on the architectural–structural stability of objects. The application of the classification of authenticity–loss levels allowed detailed representation of the diversity of damage forms—from surface defects to critical destruction. It was found that the degree of damage directly depends on the type of structural system: stone vaulted and brick domed buildings demonstrate higher resistance, whereas wooden structures are more vulnerable to biological degradation. Spatial analysis revealed the clustered distribution of damage: in urban settings, deterioration is concentrated around historical areas and transport corridors, while in rural areas it has a dispersed pattern correlated with natural factors. The calculation of I_c showed that its high values correspond to zones of critical authenticity loss requiring priority intervention. Architectural–structural analysis confirmed the effectiveness of models for evaluating limit states, reliability, and the dynamic behavior of vaults and domes. Parameters of horizontal thrust, membrane forces, and foundation settlement allowed for quantification of the objects' sensitivity to external loads. The integral indicator Pr provided a differentiated assessment of reconstruction suitability for various types of religious buildings.

Conclusions. The study confirms that spatial–structural analysis is an effective tool for assessing the degree of damage to religious buildings and determining their potential for reconstruction. It was established that the character and scale of damage are the result of the interaction of structural parameters, material composition, geographic location, and historical–cultural context. Sacred structures show varying sensitivity to loads: stone and brick systems maintain stability even under significant impacts, whereas wooden or composite constructions require additional strengthening measures. Spatial modeling revealed clear patterns in the concentration of damage, enabling the identification of priority zones for restoration interventions. The integral index I_c proved to be an effective tool for localizing critical areas. Architectural–structural analysis confirmed that the key parameters—horizontal thrust, membrane stresses, and foundation limit states—determine the overall stability of religious structures. An important outcome is the formation of the integral indicator Pr , which combines structural, functional, and technological aspects of reconstruction. This makes it possible to group objects by their restoration suitability, thus creating a scientific basis for optimal resource allocation. The study also confirms that the use of GIS, 3D scanning, and materials–science diagnostics significantly enhances the accuracy of assessing the condition of structures.

Keywords: *destruction of religious buildings, authenticity, structural stability, damage concentration index, spatial analysis, GIS modelling, reconstruction potential, vaulted systems, foundation stability.*

Постановка проблеми. Проблематика оцінювання ступеня руйнувань культових споруд набуває особливої актуальності з огляду на інтенсивність воєнних пошкоджень, природних процесів деградації та накопичених конструктивних деформацій, що характерні для сакральних об'єктів різних історичних періодів. Культові споруди є складними архітектурно-конструктивними утвореннями, у яких поєднуються різноманітні матеріали, просторові схеми, моделі навантаження та історико-культурні шари. Це створює ситуацію, коли навіть незначні локальні дефекти можуть спричиняти масштабні структурні зміни. Саме тому виникає потреба у системному аналізі, який враховує просторово-структурні, конструктивні, морфологічні та матеріальні особливості об'єктів.

Проблема ускладнюється тим, що сакральні споруди характеризуються значною варіативністю архітектурних планувальних — від одностовпних дерев'яних храмів до багатоярусних кам'яних базилік та купольних систем. Кожен тип має власний механізм руйнувань, що залежить від геометрії, конструктивної жорсткості, пропорційності елементів і характеру розподілу навантажень. У реальних умовах руйнування можуть розвиватися нерівномірно, формуючи просторові осередки деградації, які без комплексної діагностики залишаються невиявленими. Сутність проблеми полягає у відсутності інтегрованої методики, здатної поєднати просторові дані, архітектурно-конструктивний аналіз та функціональні параметри об'єкта у єдину систему, що дозволяє визначати ступінь втрати автентичності та реконструкційний потенціал. Існуючі підходи часто фрагментарні: вони розглядають або матеріальний стан, або архітектурні особливості, або зовнішні чинники окремо. Це унеможлиблює формування повної картини руйнувань та обґрунтування послідовності реставраційних заходів. Отже, постає потреба у поглибленому просторово-структурному підході, що включає класифікацію руйнувань, аналіз їхнього впливу на конструктивну систему та формування індексів просторової концентрації пошкоджень.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Аналіз наявного матеріалу показує, що дослідження руйнувань культових споруд традиційно охоплює три основні напрями: вивчення конструктивних систем сакральної архітектури, моделю-

вання процесів руйнування та оцінювання автентичності й збереженості матеріальної структури. У наукових роботах підкреслюється, що культові споруди, як складні архітектурні об'єкти, поєднують особливості просторових форм, традиційних технологій зведення та унікальних конструктивних рішень, що визначають їхню поведінку під дією зовнішніх та внутрішніх навантажень.

Багато публікацій присвячено структурі склепінчастих і купольних систем, де просторові розпори, мембранні зусилля й геометричні деформації визначають механізми розвитку тріщин і осідань. Дослідники акцентують увагу на тому, що традиційні кам'яні й цегляні конструкції мають значну резервну міцність, однак у випадку порушення рівноваги вони схильні до прогресуючого руйнування. У працях з дерев'яної сакральної архітектури підкреслюється домінування біологічної деградації, втрати несучої здатності зрубів та високої чутливості до вологості.

Істотне місце у дослідженнях займає аналіз архітектурної автентичності. Встановлено, що рівень автентичності є не лише культурним, а й конструктивним критерієм: чим більше первісної структури збережено, тим точнішим є прогноз поведінки об'єкта та його здатність до реконструкції. У публікаціях описуються підходи до класифікації руйнувань за ступенем втрати автентичності, що має важливе значення для визначення пріоритетності реставраційних заходів.

Виклад основного матеріалу. Просторово-структурний аналіз ступеня руйнувань культових споруд є важливою складовою дослідження процесів реконструкції та збереження об'єктів сакральної спадщини. Його метою є визначення взаємозв'язку між морфологічними характеристиками будівель, їх конструктивними особливостями та рівнем пошкоджень, що виникли внаслідок зовнішніх впливів — воєнних дій, природних катастроф чи тривалої експлуатаційної деградації. Такий підхід дозволяє не лише оцінити масштаби втрат, а й встановити потенціал для реставраційного відновлення з урахуванням автентичності кожного об'єкта.

Аналіз пошкоджень культових споруд базується на визначенні ступеня втрати автентичності як ключового показника збереженості історичної та архітектурної цінності. Автентичність у цьому кон-

тексті трактується як сукупність ознак, що зберігають оригінальну форму, конструктивну логіку, матеріальну структуру та художньо-символічний зміст споруди. Втрата цих характеристик може проявлятися у різних формах — від незначних поверхневих дефектів, які не впливають на цілісність об'єкта, до критичних руйнувань, що призводять до повної втрати історичної субстанції. У ході дослідження виділяються чотири рівні пошкоджень: низький, помірний, високий і критичний. Перший рівень охоплює локальні тріщини, осипання тиньку, корозію металевих деталей; другий включає деформації несучих стін чи склепінь; третій характеризується значним порушенням структурної стабільності; четвертий означає повну руйнацію, коли відновлення можливе лише у формі репродукції [1].

У процесі аналізу встановлено, що ступінь пошкоджень безпосередньо пов'язаний із типом конструктивної системи споруди. Кам'яні храми з масивними склепінчастими перекриттями демонструють вищу опірність до горизонтальних навантажень, тоді як дерев'яні споруди частіше зазнають руйнувань через біологічне старіння матеріалу та динамічні впливи. Водночас технічний стан об'єктів значною мірою залежить від особливостей їхнього розташування у структурі населеного пункту: центральні культові будівлі, як правило, мають кращий стан завдяки регулярному догляду, тоді як периферійні об'єкти частіше опиняються в зоні високого ризику руйнувань.

Застосування просторових методів дослідження, зокрема геоінформаційного моделювання та тривимірного сканування, забезпечує можливість точного картографування рівнів втрати автентичності для кожного об'єкта сакральної архітектури. На основі отриманих даних формується узагальнена класифікаційна модель, що відображає співвідношення між ступенем пошкоджень і типом конструктивної системи. Така модель (рис. 1) створює аналітичну основу для подальшої розробки програм реставрації та консервації, орієнтованих на диференційований підхід до кожної категорії споруд.

Так, просторово-структурний аналіз ступеня руйнувань культових об'єктів є багаторівневим процесом, що поєднує морфологічну оцінку, картографічну візуалізацію та конструктивно-технічний аналіз. Його результати дають змогу не лише визначити масштаб пошкоджень, а й сформува-ти науково обґрунтовану стратегію збереження

сакральної спадщини у контексті історичної автентичності та архітектурної ідентичності територій.

Подальший етап просторово-структурного аналізу передбачає розширення методологічної бази дослідження шляхом інтеграції кількісних і якісних параметрів у єдину аналітичну модель. Важливо не лише виявити просторові закономірності руйнувань, а й зрозуміти, як саме вони відображають системну трансформацію сакрального середовища в умовах воєнних і поствоєнних процесів. У цьому контексті аналіз отриманих картографічних даних дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків про територіальну організацію втрат, рівень ризику подальшої деградації та потенціал для ревіталізації пошкоджених об'єктів.

Зіставлення геоінформаційних даних з історико-культурними межами показує, що структура руйнувань має виражену кластерну морфологію, тобто більшість пошкоджень зосереджується у межах певних історичних ареалів або уздовж ліній транспортних і комунікаційних коридорів.

Така концентрація вказує на системну вразливість урбанізованих територій, де сакральні об'єкти розташовані в безпосередньому контакті із зонами високої антропогенної активності. У сільських ландшафтах, навпаки, характерним є дисперсний тип розподілу пошкоджень, який корелює з природними чинниками — рельєфом, гідрографічними структурами та станом ґрунтів.

Значущим у процесі дослідження є застосування індексного підходу до оцінки щільності руйнувань, коли кожному об'єкту надається ваговий коефіцієнт залежно від рівня втрати автентичності. Сукупність цих коефіцієнтів формує карту просторової інтенсивності втрат, де високі значення вказують на зони з критичним станом збереженості. Для кількісного вираження цього показника доцільно використовувати індекс просторової концентрації руйнувань:

$$I_c = \frac{\sum_{i=1}^n (W_i \cdot A_i)}{A_t}, \quad (1)$$

Де I_c — інтегральний індекс концентрації руйнувань; W_i — ваговий коефіцієнт ступеня пошкодження i -го об'єкта; A_i — площа зони впливу об'єкта; A_t — загальна площа досліджуваної території.

Високе значення індексу I_c свідчить про локалізовану концентрацію руйнувань, що потребує пріоритетного втручання у межах реставраційних або стабілізаційних програм. Методика такого аналітичного підходу узгоджується з рекомендаціями Burra

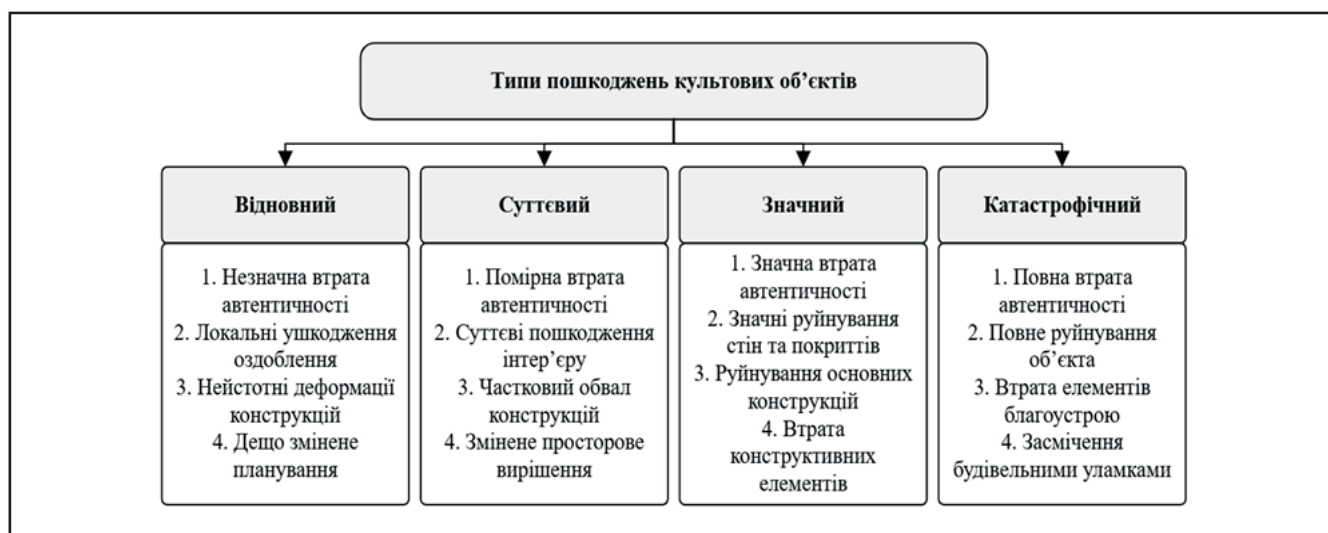


Рисунок 1. Класифікаційна схема рівнів втрати автентичності культових споруд залежно від характеру пошкоджень

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Charter щодо оцінки цілісності й автентичності історичних об'єктів (ICOMOS, 2013) та відповідає підходам, запропонованим Родвелом у дослідженні просторової стійкості історичних міст (Rodwell, 2007).

Особливої уваги заслуговує виявлена кореляція між історико-хронологічною стратифікацією сакральних об'єктів і рівнем їх руйнування. Стародавні храми, зведені до XIX ст., демонструють вищу стійкість завдяки використанню традиційних конструктивних систем і природних матеріалів, тоді як культові споруди пізнішого періоду, побудовані із застосуванням змішаних технологій або спрощених конструкцій, виявляють біль-

шу уразливість до механічних і термічних впливів [3]. Це свідчить про необхідність поєднання архітектурно-конструктивного аналізу з просторовими моделями для більш точного прогнозування потенціалу відновлення.

На рисунку 2 наведено узагальнену картографічну модель просторової концентрації зруйнованих сакральних споруд, побудовану на основі ГІС-аналізу, яка демонструє розподіл індексу Іс у межах регіонів різної щільності історико-культурних об'єктів.

Таким чином, просторово-структурний підхід переходить від констатації фактів руйнуван-

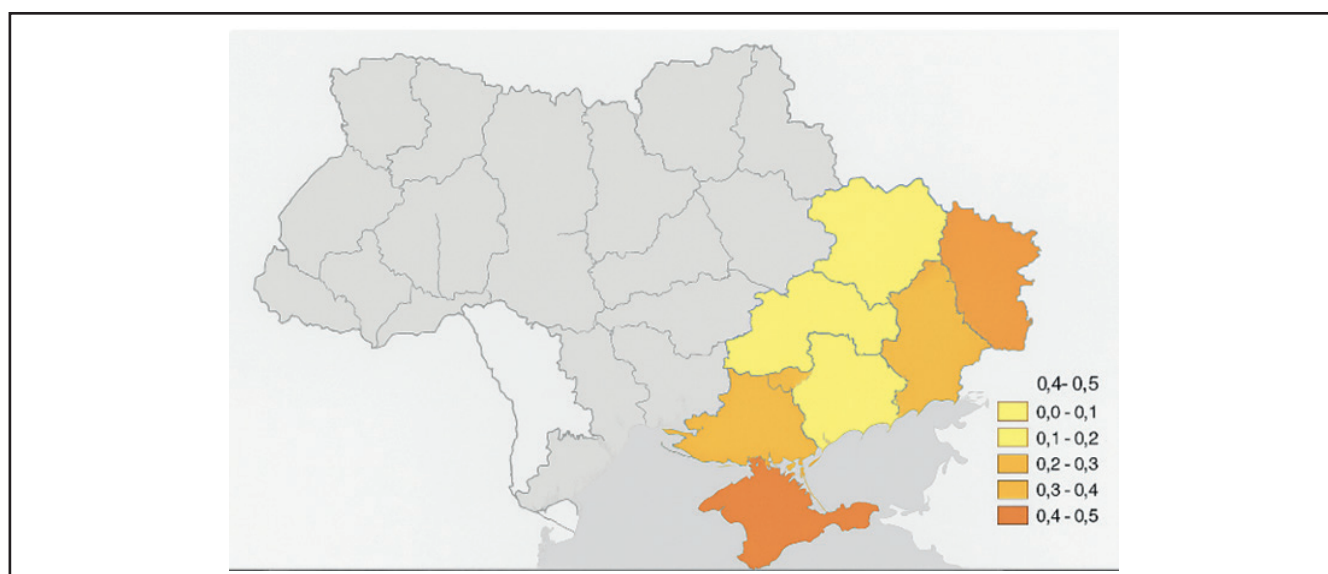


Рисунок 2. Просторова карта концентрації зруйнованих культових споруд за рівнями втрати автентичності

Джерело: розроблено автором на основі [3]

ня до аналітичного осмислення механізмів, що їх зумовили. Отримані результати дають змогу формувати науково виважені рекомендації щодо стратегічного планування реконструкцій, розподілу ресурсів та збереження історико-архітектурної ідентичності сакрального простору [4].

Архітектурно-конструктивні параметри культових споруд є визначальним чинником їх стійкості та довговічності, особливо в умовах воєнних, сейсмічних чи кліматичних деструкцій. Взаємодія просторової форми, матеріалу, типу перекриття й фундаментної системи створює комплексну систему рівноваги, у якій будь-яка локальна втрата міцності або геометричної стабільності здатна ініціювати прогресивні руйнування. Для сакральних об'єктів, що поєднують у собі історичну автентичність і унікальну конструктивну організацію, важливо не лише оцінити загальний рівень стійкості, а й кількісно виразити чутливість споруди до дії зовнішніх навантажень [5].

Надійність споруди можна описати за допомогою показника граничного стану $g(R,S)=R-S$, де R — несуча здатність, а S — діючі навантаження. Імовірність відмови визначається функцією:

$$P_f = \Phi(-\beta), \beta = \frac{\mu_R - \mu_S}{\sqrt{\sigma_R^2 + \sigma_S^2}}, \quad (2)$$

де β є індексом надійності, який відображає запас міцності конструкції. Для культових споруд із мурованими або кам'яними склепіннями прийнятним рівнем вважають $\beta \geq 3.0$, що забезпечує стабільну поведінку при сейсмічних і вібраційних діях.

Одним із критичних параметрів склепінчастих систем є горизонтальний розпір ННН, який оцінюють наближено:

$$H \approx \frac{ql^2}{8f}, \quad (3)$$

де q — рівномірне навантаження, l — проліт склепіння, f — підйом арки. Збільшення підйому f або застосування стискувальних поясів дозволяє зменшити горизонтальні зусилля та уникнути розкриття тріщин у підпружних арках. Для купольних споруд, де навантаження розподіляються мембранно, вирішальними є меридіональні (N_ϕ) і кільцеві (N_θ) зусилля, що визначаються з рівняння рівноваги оболонки:

$$\frac{dN_\phi}{d\phi} + (N_\phi - N_\theta) \cot \phi + pR = 0, \quad (4)$$

Якщо $N_\theta > 0$, тобто з'являються розтягувальні зони, купол потребує кільцювання — сталевими

або композитними FRP-поясами, що стабілізують оболонку без втручання у її зовнішню форму.

Для аналізу реакції конструкцій на динамічні впливи застосовується модель еквівалентного одновісного осцилятора (SDOF):

$$V_b = \Gamma_1 M_1 S_a(T_1, \xi), \quad (5)$$

де V_b — базове зсувне зусилля, M_1 — модальна маса, S_a — спектральне прискорення, а Γ_1 — коефіцієнт модальної участі. Цей показник відображає чутливість культових споруд до сейсмічних дій, особливо в зонах зі слабкою структурною зв'язністю між арками, колонами та куполом.

Важливу роль відіграє також стан фундаментів. Для оцінки граничного тиску ґрунту використовується рівняння Терццарі:

$$q_{ult} = cN_c + \gamma D_f N_q + 0.5 \gamma B N_\gamma, \quad (6)$$

а консолідаційне осідання визначається як

$$s = \frac{C_c}{1 + e_0} H \log_{10} \left(\frac{\sigma'_2}{\sigma'_1} \right), \quad (7)$$

де параметри C_c та e_0 характеризують стисливість ґрунту, а σ' — ефективні напруження. Осідання фундаментів, особливо асиметричне, часто є головною причиною тріщиноутворення у вівтарних частинах і купольних опорах.

Для оцінки ефективності конструктивного підсилення застосовується безрозмірний показник:

$$\eta = \frac{K_c^{після} - K_c^{до}}{K_c^{до}} \times 100\%, K_c = R_m Q_n, \quad (8)$$

де η виражає приріст несучої здатності після виконання реставраційних заходів.

Узагальнені результати аналізу наведено у таблиці 1, яка демонструє вплив типу конструктивної системи, матеріалу й форми перекриття на параметри стійкості споруд [6]. Як ми побачимо з таблиці, найбільш стійкими виявляються залізобетонні й комбіновані системи, тоді як дерев'яні конструкції мають найменшу міцність, але водночас забезпечують найкраще енергопоглинання при сейсмічних впливах. Купольні та склепінчасті форми мають природну геометричну стабільність, однак потребують регулярного моніторингу кільцевих напружень та осідань фундаментів.

Підсилення сакральних споруд має здійснюватися за принципом структурної сумісності, коли нові елементи не порушують історичної тканини. Використання методів композитного армування, мінерального ін'єктування та внутрішнього кільцювання дозволяє підвищити індекс надійності β на 20–40 % без втрати автентичності об'єкта.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика конструктивних систем культових споруд за основними показниками стійкості

Тип конструкції	Матеріал (середнє ЕЕЕ)	Геометрія (проліт/підйом)	Критичний параметр	Сейсм. навантаження VbV_bVb	Типове підсилення	Ефективність $\eta \setminus \eta_{et}$, %
Кам'яна склепінчаста	Камінь, вапняк (10–18 ГПа)	12–20 м / 0.2–0.3	Горизонтальний розпір ННН	Середній	Металеві тяги, ін'єктування	25–35
Цегляна купольна	Цегла (8–15 ГПа)	$R = 6–12$ м	Мембранні зусилля $N\theta N\_ \setminus \theta N\theta$	Високий	Кільцювання FRP, діафрагми	35–55
Дерев'яна балкова	Дерево (9–12 ГПа)	8–14 м	Волога, повзучість	Невисокий	Заміну елементів, армування	20–40
Комбінована (камінь + бетон)	Змішана (15–25 ГПа)	10–16 м	Втрата жорсткості на стику	Високий	Залізобетонне сорочкування	40–60
Залізобетонна рамна	Бетон (25–30 ГПа)	6–10 м	Пластичність вузлів	Дуже високий	Монолітні зв'язки, затягування	50–70

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Такий підхід поєднує інженерну точність і збереження духовної та історичної цілісності архітектурної спадщини.

Сакральні об'єкти у системі історичного середовища є не лише архітектурними домінантами, а й структурними ядрами просторової організації міських і сільських територій. Їхня присутність формує морфологію середовища, впливає на конфігурацію транспортних і соціальних зв'язків, визначає духовно-культурну ідентичність ландшафту. Архітектурно-просторова структура таких об'єктів завжди поєднує дві складові — морфологічну, яка визначає фізичну форму та геометрію ансамблю, і функціональну, що втілює його роль у соціокультурній системі громади [7].

Аналіз містобудівних систем різних історичних епох свідчить, що сакральні об'єкти виступають просторовими регуляторами забудови, задаючи напрямки розвитку поселень та осі композиційної рівноваги. У межах сучасних умов відновлення культурного середовища вони продовжують формувати моделі функціональної інтеграції, які дозволяють забезпечити стале співіснування історичних споруд із новими урбаністичними утвореннями. В результаті дослідження виділено три основні типи просторово-структурних моделей сакральних об'єктів (рис. 3): централізовану домінантну, осьову (лінійну) та периферійну (ландшафтну).

Такі моделі визначають не лише просторову роль сакральних будівель, але й рівень їх взаємодії з навколишньою забудовою, соціальною

інфраструктурою та ландшафтною структурою. У містобудівному контексті храм завжди функціонує як соціокультурний інваріант, що відновлює структурну гармонію території після деструктивних процесів — руйнувань, занепаду чи реконструкції. Відновлення сакрального об'єкта у своєму первісному місці часто має не лише архітектурний, але й соціальний ефект, повертаючи ціннісну ідентичність середовищу [9].

Перша модель — централізована — характерна для історичних міст із чіткою системою радіально-кільцевої забудови, де храм або монастир є містобудівним ядром і водночас символічним центром простору. Друга — лінійна — властива населеним пунктам, що формувалися вздовж транспортних осей або річкових долин, коли сакральні споруди вибудовували ритуально-комунікаційний ланцюг між поселеннями. Третя модель — периферійна — пов'язана з розміщенням культових споруд у природному середовищі, де архітектура храму взаємодіє з рельєфом, водними об'єктами чи лісовими масивами, утворюючи ландшафтно-сакральні композиції, які підсилюють духовно-просторове сприйняття середовища [8].

Оцінка потенціалу реконструкції пошкоджених культових споруд має ґрунтуватися на поєднанні структурно-функціональних і ціннісно-контекстуальних параметрів. Для цього використовується інтегральна модель, що враховує ступінь збереження автентичних елементів (α), функціональну придатність споруди до використання (β)

та можливість інтеграції сучасних технологій (γ) без порушення історичного контексту [4]. Така модель дозволяє оцінити не лише фізичну придатність до відновлення, а й потенціал реінтеграції об'єкта у соціальне середовище.

Інтегральний показник реконструкційного потенціалу визначається як:

$$P_r = \frac{w_1\alpha + w_2\beta + w_3\gamma}{w_1 + w_2 + w_3}, \quad (9)$$

де w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти, що задають пріоритетність критеріїв у конкретному контексті.

Отримане значення P_r у діапазоні 0–1 дозволяє диференціювати об'єкти за рівнем доцільності реконструкції:

$P_r > 0.75$ — висока реконструкційна придатність із можливістю повного функціонального відновлення;

$0.5 < P_r \leq 0.75$ — часткове збереження з елементами адаптації;

$P_r \leq 0.5$ — низький потенціал відновлення, що вимагає концептуального переосмислення форми або функції.

Для практичної оцінки застосовується матриця структурно-функціональної придатності, яка поєднує архітектурно-конструктивні, соціокультурні та технологічні аспекти. У її межах кожен об'єкт отримує кількісну оцінку, яка в подальшому може бути відображена у картографічному або візуальному форматі (рис. 4).

Поєднання просторово-структурного моделювання з аналітичними методами ГІС, 3D-скану-

вання та матеріалознавчої діагностики дозволяє створити об'єктивну систему рішень щодо пріоритетності реконструкції сакральних об'єктів. Як зазначають Letellier (2007), Bandarin & van Oers (2012) та Remondino & Campara (2014), ефективно відновлення можливе лише тоді, коли реставраційний процес враховує не лише технічні аспекти, але й культурно-просторову роль об'єкта у структурі території [10].

Отже, просторово-структурні моделі культових споруд у поєднанні з методами оцінки реконструкційного потенціалу формують науково обґрунтовану основу для відновлення духовного й архітектурного балансу історичного середовища, забезпечуючи сталість його розвитку без втрати автентичності та ідентичності.

Поєднання просторово-структурного моделювання з аналітичними методами ГІС, 3D-сканування та матеріалознавчої діагностики формує багаторівневу систему, що дозволяє оцінити не лише поточний стан сакральних споруд, але й визначити їхню потенційну спроможність до подальшої реконструкції. У цьому контексті важливо не лише виявити характер руйнувань, а й дослідити структурну поведінку об'єкта у контексті історичного середовища, що дає можливість встановити рівень відповідності майбутніх реставраційних рішень автентичній просторово-композиційній структурі території. Методи інтероперабельного просторового аналізу дозволяють поєднати морфологічні параметри спо-



Рисунок 3. Просторово-структурні моделі розміщення сакральних споруд у міському та сільському середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [8]

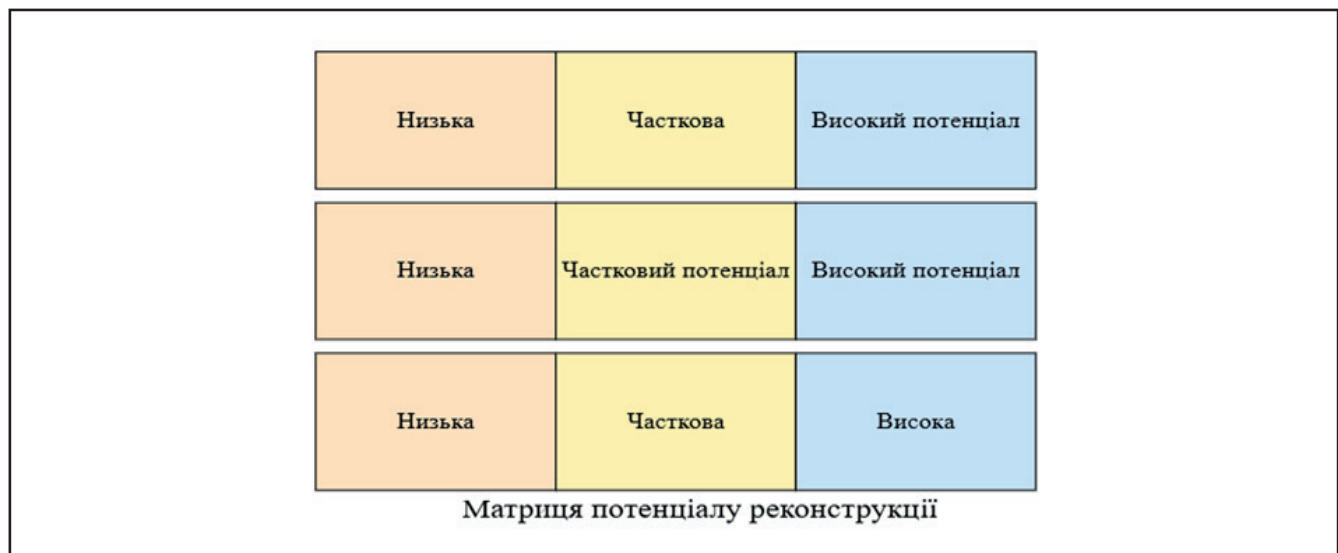


Рисунок 4. Модель оцінки реконструкційного потенціалу культових споруд за критеріями збереження, функціональності та технологічної інтеграції

Джерело: розроблено автором на основі [10]

руди з її функціональними ролями в середовищі, а результати цифрової діагностики — застосувати об'єктивні критерії оцінки ризиків та реконструкційного потенціалу.

Комплексне оцінювання сакральних об'єктів, яке інтегрує дані ГІС-моделювання, хмар точок 3D-сканування та результати матеріалознавчих досліджень, дає можливість структурувати об'єкти за їх пріоритетністю відновлення. Такий підхід забезпечує прозорість і наукову виваженість реставраційних рішень, які ґрунтують-

ся на реальній структурній спроможності об'єкта повернути свою роль у розвитку історичного середовища. Застосування багатофакторного аналізу також дозволяє визначити, наскільки реконструкція конкретної споруди сприятиме збереженню морфологічної ідентичності території, відновленню соціально-культурних зв'язків та просторовій гармонізації середовища.

Для демонстрації підходу до узагальнення результатів комплексної оцінки доцільно використати матрицю структурних та контекстуальних

Таблиця 2. Матриця комплексної оцінки пріоритетності реконструкції сакральних споруд за структурними, середовищними та технологічними критеріями

Група параметрів	Оціночний критерій	Зміст показника	Вплив на пріоритет реконструкції
Архітектурно-конструктивні	Ступінь структурної цілісності	Збереження стін, склепінь, фундаментів, куполів	Високий
	Рівень матеріальної автентичності	Частка автентичних матеріалів у конструкціях	Високий
Середовищні	Морфологічна роль у структурі середовища	Значення споруди як просторової домінанти	Середній-високий
	Інтегрованість у ландшафт	Взаємодія з природними елементами (рельєф, вода)	Середній
Функціонально-соціальні	Соціокультурна значущість	Роль у локальній ідентичності, духовна функція	Високий
	Потенціал сучасного використання	Можливість адаптації до актуальних потреб	Середній
Технологічні	Відповідність сучасним технологіям підсилення	Сумісність конструкцій з методами FRP, ін'єктування, 3D-моделювання	Високий
	Рівень ризиків при втручанні	Ймовірність пошкодження автентичної структури	Низький-середній

Джерело: розроблено автором на основі [10]

характеристик сакральних об'єктів, що дозволяє оцінити рівень впливу кожного з факторів на пріоритетність реконструкції (табл. 2). У цій матриці архітектурні, конструктивні, середовищні та технологічні параметри співставляються між собою з урахуванням їх вагомості у загальній системі відновлення — що забезпечує можливість формування обґрунтованих стратегій для подальших реставраційних рішень.

Такий підхід підтверджує, що наукове обґрунтування пріоритетності реконструкції повинно включати не лише оцінку технічного стану будівлі, а й аналіз її історико-просторової ролі, ступеня культурної цінності та її здатності забезпечити відновлення автентичного середовища [10].

Саме поєднання архітектурних, середовищних та технологічних критеріїв у рамках комплексної аналітичної моделі дозволяє сформуванню стратегію відновлення, яка забезпечує не лише фізичне відтворення сакральної споруди, а й логічне повернення її ролі в структурі історичного середовища.

Висновок

Проведене дослідження дозволило сформуванню комплексний науковий підхід до аналізу ступеня руйнувань культових споруд з урахуванням їхніх архітектурно-конструктивних, просторових та матеріальних особливостей. Встановлено, що сакральні об'єкти є складними історико-архітектурними системами, де характер пошкоджень визначається поєднанням геометричних параметрів, типології конструкцій, фізико-механічних властивостей матеріалів та дії зовнішніх чинників. Це доводить необхідність відходу від фрагментарних методів оцінювання та переходу до багатошарових діагностичних моделей. Дослідження показало, що просторовий розподіл руйнувань не є випадковим: він формується під впливом конфігурації плану, архітектурної морфології, топографічних умов та спрямованості зовнішніх впливів. Використання індексу просторової концентрації Іс дозволило кількісно визначити осередки критичної деградації, що мають вирішальне значення для прогнозування подальших руйнувань та формування пріоритетності реставраційних робіт.

Аналіз конструктивних характеристик засвідчив, що ступінь пошкоджень суттєво залежить від типу несучої системи: кам'яні та цегляні склепінчасті структури, попри вищу стійкість, демонструють чутливість до деформацій основи та

горизонтальних навантажень, тоді як дерев'яні об'єкти — до вологості та біологічного впливу. Моделі граничного стану, мембранних зусиль і осідань фундаментів дозволили кількісно визначити критичні параметри, що обмежують реконструкційну придатність.

Важливим результатом є обґрунтування ролі автентичності як інтегрального критерію конструктивної й культурної цілісності споруди. Втрата автентичних елементів не лише знижує історичну цінність об'єкта, а й ускладнює прогнозування його поведінки та зменшує потенціал безпечного відновлення. Таким чином, збереженість первісної структури визначає ступінь реконструкційної доцільності.

У підсумку можна стверджувати, що використання просторово-структурного аналізу відкриває можливості для формування ефективних сценаріїв збереження сакральної спадщини, оптимізації розподілу реставраційних ресурсів та мінімізації втрат архітектурної автентичності. Запропонований підхід забезпечує науково обґрунтовану базу для ухвалення управлінських рішень щодо відбудови культових споруд у сучасних умовах підвищених ризиків та постконфліктних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. ICOMOS. The Burra Charter: The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance. — Australia ICOMOS Incorporated, 2013. — 16 p.
2. Rodwell, D. Conservation and Sustainability in Historic Cities. — Oxford: Blackwell Publishing, 2007. — 400 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://surl.li/sgulkd>
3. Letellier, R. Recording, Documentation, and Information Management for the Conservation of Heritage Places: Guiding Principles. — Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2007. — 192 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://surl.li/dkvvrb>
4. Remote Sensing and Disaster Risk Management for Cultural Heritage / L. Rayne, B. Rouhani, J. Lavris Makovics (ed.). — London & New York: Routledge, 2023. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003263647-7/remote-sensing-disaster-risk-management-cultural-heritage>
5. Milani, G., & Valente, M. Seismic Assessment of Masonry Churches: Numerical Modelling, Damage Scenarios, and Strengthening Strategies. — Engineering

Structures, 2019, Vol. 192, pp. 262–284. – DOI: 10.1016/j.engstruct.2019.04.057

6. Borri, A., & Corradi, M. Seismic Vulnerability and Strengthening of Historic Masonry Buildings. – WIT Transactions on the Built Environment, Vol. 118, 2011. – P. 93–105. – DOI: 10.2495/STR110081

7. UNESCO. Managing Disaster Risks for World Heritage. – Paris: UNESCO World Heritage Centre, 2010. – 125 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://whc.unesco.org/en/disaster-risk-management/>

8. Bandarin, F., & van Oers, R. The Historic Urban Landscape: Managing Heritage in an Urban Century. – Chichester: Wiley–Blackwell, 2012. – 376 p. – ISBN 978–0470655740.

9. Letellier, R. Recording, Documentation, and Information Management for the Conservation of Heritage Places: Guiding Principles. – Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2007. – 192 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/duacob>

10. Remondino, F., & Campana, S. (Eds.). 3D Recording and Modelling in Archaeology and Cultural Heritage: Theory and Best Practices. – Oxford: Archaeopress, 2014. – 250 p. – ISBN 978–1784910263.

References:

1. ICOMOS. The Burra Charter: The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance. – Australia ICOMOS Incorporated, 2013. – 16 p.

2. Rodwell, D. Conservation and Sustainability in Historic Cities. – Oxford: Blackwell Publishing, 2007. – 400 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/sgulkd>

3. Letellier, R. Recording, Documentation, and Information Management for the Conservation of Heritage Places: Guiding Principles. – Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2007. – 192 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/dkvrb>

4. Remote Sensing and Disaster Risk Management for Cultural Heritage / L. Rayne, B. Rouhani, J. Lavris Makovics (ed.). – London & New York: Routledge, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003263647-7/remote-sensing-disaster-risk-management-cultural-heritage>

5. Milani, G., & Valente, M. Seismic Assessment of Masonry Churches: Numerical Modelling, Damage Scenarios, and Strengthening Strategies. – Engineering Structures, 2019, Vol. 192, pp. 262–284. – DOI: 10.1016/j.engstruct.2019.04.057

6. Borri, A., & Corradi, M. Seismic Vulnerability and Strengthening of Historic Masonry Buildings. – WIT Transactions on the Built Environment, Vol. 118, 2011. – P. 93–105. – DOI: 10.2495/STR110081

7. UNESCO. Managing Disaster Risks for World Heritage. – Paris: UNESCO World Heritage Centre, 2010. – 125 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://whc.unesco.org/en/disaster-risk-management/>

8. Bandarin, F., & van Oers, R. The Historic Urban Landscape: Managing Heritage in an Urban Century. – Chichester: Wiley–Blackwell, 2012. – 376 p. – ISBN 978–0470655740.

9. Letellier, R. Recording, Documentation, and Information Management for the Conservation of Heritage Places: Guiding Principles. – Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2007. – 192 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/duacob>

10. Remondino, F., & Campana, S. (Eds.). 3D Recording and Modelling in Archaeology and Cultural Heritage: Theory and Best Practices. – Oxford: Archaeopress, 2014. – 250 p. – ISBN 978–1784910263.

Дані про автора

Гиря Валентин Миколайович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6288-5325>

email: allukraine2024@gmail.com

Data about the author

Valentyn Hrya,

Postgraduate student, Kyiv National University of construction and architecture

email: allukraine2024@gmail.com

Надходження статті до редакції 17.12.2025

Прийнято до друку 23.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Моделювання процесу управління змінами в інформаційному забезпеченні менеджменту підприємства

Актуальність теми дослідження. Стабільність і перспективи розвитку вітчизняних підприємств у статті представлено в умовах збільшення ролі інформаційно інтелектуальних факторів їх функціонування, у розвитку технологій перетворення інформації. Доведено, що важливий вплив на управління організаційними змінами сьогодні здійснює рівень управління змінами в інформаційній системі управління. В сучасних умовах значення інформаційної системи значно зросла, що принципово змінила її місце в системі функціонування підприємства.

Мета дослідження. На основі концепції управління якістю інформаційних послуг пропонується нове бачення організації інформаційного забезпечення на підприємстві.

Методи дослідження. В основі моделі, яка запропонована у роботі, на основі системного підходу покладено уявлення про процес управління змінами в інформаційній системі як цілісної структурованої системи. Наведено процедуру змінами в інформаційній системі підприємства як жорстко регламентованого процесу.

Основні результати дослідження. Орієнтація розробленого процесу управління змінами в інформаційному забезпеченні підприємства на специфіку вітчизняного бізнесу обумовило наявність деяких відхилень від базових позицій концепції управління якістю інформаційних послуг. Зроблено наголос на тому, що інформація про проведені зміни доводиться до всіх співробітників підрозділу інформаційної системи та користувачів системи, вносяться зміни в нормативній документації. Основною відмінністю запропонованої моделі від ITIL є розподілене ухвалення рішення про необхідність змін – спочатку адміністратор процесу УЗ приймає попереднє рішення, потім власник системи схвалює зміни та час їх проведення. Ця відмінність пов'язана з особливістю адміністрування додатків та сервісів у більшості українських підприємств – коли технічна підтримка та адміністративне управління перебувають у компетенції різних підрозділів, які часто мають принципово різні підходи до оцінки ролі та розуміння функцій управління інформаційними системами на підприємстві.

Ключові слова: управління, зміни, інформація, система, моделювання, ризик, формалізація.

MAKSYM SHVAHIREV

Modeling the process of managing changes in information support enterprise management

Relevance of the study. The stability and prospects for the development of domestic enterprises in the article are seen in the conditions of increasing the role of information and intellectual factors in their functioning, in the development of information transformation technologies. It is proved that an important influence on the management of organizational changes today is exerted by the level of change management in the information management system. In modern conditions, the importance of the information system has increased significantly, so that it has fundamentally changed its place in the system of enterprise functioning.

Purpose of the study. Based on the concept of information service quality management, a new vision of the organization of information support at the enterprise is proposed.

Methodology. The model proposed in the work is based on the idea of the process of managing changes in the information system as an integral structured system, based on a systems approach. The procedure for changes in the information system of the enterprise is presented as a strictly regulated process.

Research results. The orientation of the developed process of managing changes in the information support of the enterprise to the specifics of domestic business has led to the presence of some deviations from the basic positions of the concept of quality management of information services. It is emphasized that information about the implementation of the change is communicated to all employees of the information system unit and users of the system, changes are made to regulatory

documentation. The main difference between the proposed model and ITIL is the distributed decision-making on the need for changes – first, the U3 process administrator makes a preliminary decision, then the system owner approves the changes and the time of their implementation. This difference is related to the peculiarity of application and service administration in most Ukrainian enterprises – when technical support and administrative management are within the competence of different departments, which often have fundamentally different approaches to assessing the role and understanding of the functions of information systems management in the enterprise.

Keywords: *management, change, information, system, modeling, risk, formalization.*

Постановка проблеми. Стабільність і перспективи розвитку підприємства в сучасній економіці багато в чому визначають ступінь його адаптації до скорочувальної та ускладнюючої динаміки внутрішніх та зовнішніх змін. Проблема цілеспрямованого і ефективного управління змінами сьогодні істотно актуалізується, виходячи за рамки організацій національна економіка і придбаної на рівні світового масштабу. Це обумовлено такими тенденціями, як: зміна і ускладнення структури економічної діяльності; реструктуризація й ускладнення процесів, які протікають в економічній сфері; посилення впливу зовнішніх факторів на функціонування суб'єктів (споживачі, конкуренція, партнери, постачальники, центральна та місцева влада, громадські організації); збільшення багатоваріантності стратегій і тактики спрямованих досягнень цілей; розвиток сучасних технологій перетворення інформації та глобальних інформаційних систем; збільшення ролі інформаційно-інтелектуальних факторів функціонування підприємства [11; 12; 13].

У військовий час уряд країни особливу увагу приділяє створенню стартапів у сфері інформаційних технологій. Навіть утворене нове поняття («мінімально життєздатний продукт (MVP) – рання версія продукту, яка вирішує щонайменше одне завдання потенційного клієнта/споживача» [8, с. 1]), яке в урядових документах застосовується для визначення умов договору на отримання гранту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проведення цього дослідження потребувала знайомство з працями ряду закордонних вчених та фахівців: Frame J. [11], Turner J. [12], Whitten J., Bentley L. [13], Альохіна З. [1], Дубової Н. [4], а також вітчизняних – Вербівської Л. [2], Волощук Л. [3], Ілляшенко С. та Біловодської О. [5], Колосова А. [6], Трут О. [9], Шипуліної Ю. [7], Філіппової С. та Бондарчук Л. [10].

Так, Вербівська Л. пропонує в інформатизації вітчизняного бізнесу широко застосовувати еконо-

міко-математичне моделювання [2, с. 238–239]. Для достовірності інформаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства аналогічної точки зору дотримуються Ілляшенко С. і Біловодська О. [5, с. 201–203]. Колосов А. підтверджує важливість інформаційного забезпечення при бюджетуванні [6, с. 252–256]. Філіппова С. і Бондарчук Л. зосереджуються на такому інструменті інформаційної підтримки управління розвитком підприємства як багатофункціональні автоматизовані моделі [10, с. 148]. Шипуліна Ю. з колегами концентрується на інформаційному забезпеченні маркетингових рішень [7, с. 310–323].

Трут О. за основу інформаційного забезпечення менеджменту підприємства визнає інформаційно-комунікаційний механізм управління [9, с. 331], а Волощук бачить формування механізму безпекоорієнтованого управління промислового підприємства на основі надійного інформаційно-аналітичного забезпечення [3, с. 222–229].

Мета статті полягає у формуванні підходу до підвищення ефективності управління змінами в інформаційних системах господарчих суб'єктів на основі розробки процедури управління із урахуванням специфіки його організації управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливий вплив на управління організаційними змінами сьогодні надає рівень управління змінами в інформаційній системі підприємства. Функції управління інформаційною системою (ІС) підприємства і змінами, що відбуваються в ній, традиційно здійснює підсистема управління інформаційними системами [3, с. 229–230]. У сучасних умовах роль цієї підсистеми значно зросла, що змінило її місце у загальній системі функціонування організації. Функціональний склад управління ІС сьогодні охоплює всю сукупність функцій щодо проектування системи способів та методів формування та використання інформаційних ресурсів на основі використання технічних засобів [7, с. 315–316]. В організаційних структу-

рах прогресивних лідерів сучасного ринку, таких як Hewlett–Packard, Microsoft, «Vodafone», ПАТ «Одескабель» і т. ін., підрозділи, що здійснюють управління ІС, сьогодні прийнято позиціонувати не як один з елементів для основного бізнесу підприємства, а в якості повноправного учасника бізнесу, що виступає в ролі постачальника конкретних послуг для бізнес–підрозділів.

Одним з найважливіших факторів підвищення ефективності реалізації функцій підсистеми управління ІС для підприємства, що прагне до успіху, сьогодні є впровадження та використання концепції управління якістю інформаційних послуг (Information Technology Service Management – ITSM) [4]. ITSM пропонує нове бачення організації функціонування ІТ–підрозділів, порядок управління Service Management (ITSM). ITSM пропонує нове бачення організації функціонування ІТ–підрозділів, порядок управління цими підрозділами, шляхи підвищення ефективності використання ІТ–ресурсів. Базовими елементами концепції управління якістю інформаційних послуг є еталонні моделі та принципи, викладені в ITIL (Information Technology Infrastructure Library) – Бібліотеці передового досвіду в галузі управління інформаційними технологіями. Сучасна ITIL представляє систему знань і досвіду в галузі інформаційних систем і технологій, яка динамічно розвивається і вдосконалюється [1].

Підвищення складності бізнес–систем та невпорядкованості інформаційного середовища породжує необхідність вироблення підходів до підвищення ефективності управління змінами в інформаційних системах суб'єктів вітчизняного бізнесу [10, с. 148]. Одним із дієвих підходів до вирішення цієї проблеми є розробка процедури управління змінами у ІС підприємства, здатна бути впровадженою у систему управління більшої вітчизняних підприємств. Така процедура має враховувати специфіку організації управління суб'єктів українського бізнесу. Найчастіше це виявляється у вузькому погляді на роль та місце підрозділу з управління ІС в організаційній системі управління та значення управління змінами (УЗ) [9, с. 331]. В основі запропонованої моделі закладено принципи концепції ITSM та системного підходу, що дозволяють подати процес управління змінами в ІС підприємства як цілісну структуровану систему.

Процедура управління змінами в інформаційній системі підприємства жорстко регламентована, вона складається з наступних розділів.

1. Вступ. Ця процедура є внутрішнім документом підрозділу з управління ІС (відділ ІС) підприємства.

1.1. Визначення терміна «зміна». В рамках цієї процедури зміни визначаються як додавання, видалення або зміна конфігурації одного або декількох елементів інформаційного середовища, в результаті яких можлива недоступність або погіршення якості існуючих або поява нових сервісів у додатку. Ця процедура не стосується змін, що стосуються логіки бізнес–пропозицій.

2. Ціль і завдання процесу.

Метою запровадження цієї процедури є підвищення ефективності управління змінами в інформаційній системі підприємства.

Мета розкривається через:

- систематизацію внесення змін до інформаційної системи підприємства;
- організацію підтримки документації відділів в актуальному стані;
- формалізацію процесів внесення змін.

Достатньо узагальнено про основні вимоги до якості інформації та характеристики інформаційного забезпечення щодо ухвалення рішень на етапах вибору напрямків перспективного розвитку підприємства на основі графічних інформаційних моделей надають С. Ілляшенко та О. Біловодська [5, с. 204–210].

3. Переваги введення процесу:

- зменшення ризиків, пов'язаних з впливом змін;
- більш точне прогнозування витрат і з ранку щодо гаданих змін;
- підвищення адаптації підприємства в часті зміни;
- зменшення негативного впливу зміни;
- спрощення доступу до актуальної конфігурації системи.

4. Основні характеристики процесу

4.1. Застосовність. Дана процедура є обов'язковою для застосування всіма співробітниками відділу ІС підприємства. У разі раптового, не запланованого (форс–мажорного) зникнення сервісу можливі відступи від процедур на етапах «Ініціювання», «Формалізація» та «Узгодження». «Звітність» є обов'язковою навіть у цьому випадку. Дана процедура поширюється на всі інформаційні системи, сервіси та додатки, контрольовані співробітниками відділу ІС.

4.2. Пріоритети. На всіх етапах проведення змін пріоритетом є доступність та якість існуючих сервісів та додатків.

4.3. Ролі та обов'язки. Користувач системи – співробітник підприємства або підрядної організації, яка використовує будь-яку систему чи сервіс ІТ для виконання своїх посадових обов'язків, може ініціювати запит.

Власник системи – співробітник підприємства, який відповідає за якість будь-якого сервісу або працездатність програми в цілому. До його обов'язків входить розгляд та узгодження всіх запитів з метою виявлення впливу змін на його систему та підтвердження необхідності змін.

Адміністратор процесу управління змінами – приймає попереднє рішення щодо необхідності внесення змін до інформаційної системи підприємства, здійснює детальний опис змін із технічної точки зору. Контролює коректність дотримання цієї процедури. Несе відповідальність за узгодження змін з іншими службами підприємства. Може ініціювати запит, вносити зміни та відхиляти існуючі запити.

Адміністратор системи – співробітник відділу ІС, який відповідає за технічну підтримку будь-якого сервісу чи додатку. До його обов'язків входить проведення операцій «Тестування» змін, «Впровадження» та «Звітність».

Слід зазначити, що одна особа може виконувати кілька функцій, і, навпаки, кілька фахівців можуть виконувати одну роль.

5. Процес. Процес управління змінами наведено на рис. 1.

5.1. Етапи проведення змін. Проведення будь-яких змін має сім етапів:

- 1) ініціювання,
- 2) формалізація,
- 3) моделювання,
- 4) затвердження,
- 5) впровадження,
- 6) тестування,
- 7) звітність (документування).

У загальному випадку «Формалізація», «Тестування», «Впровадження» та «Звітність» виконуються співробітниками відділу ІС підприємства. Але можливі випадки, коли до «Тестування» та/або «Звітності» залучаються співробітники інших відділів підприємства, а також підрядники. Передбачається, що управління змінами здійснюватиметься в електронному вигляді (WEB, Documentum).

5.1.1. Ініціювання. Ініціатором зміни може бути користувач, адміністратор чи власник системи. Необхідність та можливість виконання змін визначається на підставі запитів користувачів та законодавства. Підставою для змін може бути зміна умов підтримки системи виробником або

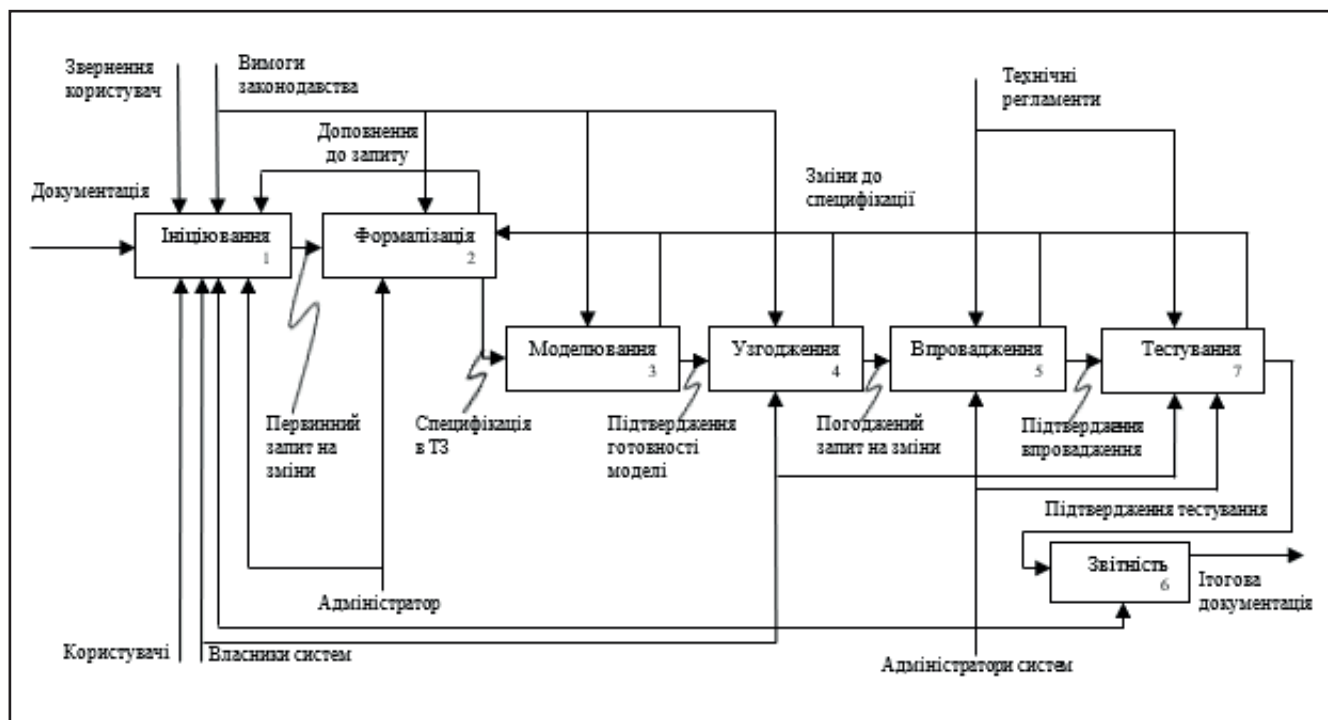


Рисунок 1. Процес управління змінами в інформаційному забезпеченні підприємства

Джерело: власна розробка автора

постачальником послуг. На цьому етапі ініціатор визначає загальні вимоги до змін та формують попередній запит на зміну.

Попередній запит має містити такі пункти:

- мета зміни,
- переваги від застосування,
- терміновість виконання.

5.1.2. Формалізація. Адміністратор процесу УЗ повинен розглянути запит та ухвалити попереднє рішення про необхідність змін. У разі відхилення запиту має бути обґрунтовано причину. При необхідності адміністратор процесу УЗ може залучати експертів та коригувати попередній запит.

Формалізація запиту полягає в написанні технічного завдання (ТЗ) і докладного опису змін, що вносяться.

При формалізації запиту необхідно описати:

- підготовчі кроки;
- передбачуваний вплив на інші системи;
- ризики;
- передбачувані витрати;
- критерії тестування.

Призначити:

- терміни моделювання;
- передбачуваний час проведення зміни;
- відповідального адміністратора системи.

5.1.3. Моделювання. Моделювання проводиться відповідальним адміністратором системи на підставі ТЗ та у призначені терміни. За потреби залучаються інші співробітники підприємства та/або підрядники. У разі неможливості слідувати ТЗ, виявлення неописаних ризиків чи впливу інші системи, відхилення від термінів адміністратор повинен повернути запит для повторної формалізації. Моделювання вважається готовим під час виконання всіх умов ТЗ.

5.1.4. Узгодження. Власник системи, отримавши формалізований запит на зміни, розглядає необхідність зміни, відповідність запиту заявленим цілям та вимогам, коректність опису витрат та ризиків, наявність фінансових та інших ресурсів для впровадження. При необхідності власник системи може вносити коригування до деталізованого звіту, повернути на доопрацювання з коментарями та пропозиціями або відхилити запит.

5.1.5. Впровадження. Перед початком впровадження терміни проведення змін та короткий їх опис доводяться до всіх користувачів системи. Зміни виконуються відповідальним адміністратором у узгоджені терміни із залученням адмі-

ністраторів інших систем, які торкаються зміни. Рекомендується вести журнал, у якому відзначаються етапи проведення змін, перебіг робіт та наслідки. У разі виявлення непередбачених наслідків від впровадження зміни адміністратори систем повинні вжити всіх заходів для усунення негативного впливу або зменшення їх впливу, аж до відмови від внесення зміни. Рішення про відмову приймає відповідальний адміністратор. Проведення зміни вважається вдалим, якщо досягнуто мети, зазначеної у запиті, і відсутні або усунуті незаплановані негативні впливи.

5.1.6. Тестування. Тестування зміни проводиться відповідальним адміністратором системи за описаними критеріями та у призначені терміни. За потреби залучаються інші співробітники підприємства та/або підрядники. Обов'язковим є ведення журналу, де зазначаються результати проведення тестів, перебіг робіт та наслідки. У разі неможливості проведення тесту, виявлення неописаних ризиків або впливу на інші системи, відхилення від термінів адміністратор повинен повернути систему у вихідний стан та повернутися на етап моделювання. Зміна вважається протестованою за успішного проходження всіх тестів у призначені терміни.

5.1.7. Звітність. За будь-якого результату проведення змін (успішному чи ні) адміністратор повинен подати звіт (журнал) з описом ходу робіт, виникнення непередбачених, незапланованих наслідків та способів використаних для їх усунення. При вдалому завершенні робіт усі учасники проведення змін повинні внести опис поточного стану документацію систем для підтримки їх у актуальному стані. Інформація про проведені зміни доводиться до всіх співробітників відділу ІС та користувачів системи. Якщо зроблені зміни зачіпають користувальницькі прийоми роботи, змінюють корпоративні обмеження, процедури, правила, то вносяться зміни до нормативних документів, інформація про зроблені зміни доводиться до користувачів, і в разі потреби проводиться тренінг.

При розробці процедури керування змінами автор дотримувався структури та логіки моделі, описаної в ITIL. Проте орієнтація розробленого процесу УЗ в ІС підприємства на специфіку організації вітчизняного бізнесу зумовила наявність деяких відступів від базових позицій концепції управління якістю інформаційних послуг.

Висновок

Вартість та функціональне призначення існуючих програмних продуктів та неможливість їх налаштування під потреби конкретного господарюючого суб'єкта є перепорою для їх вільного використання. Тому розробки інструментів інформаційного забезпечення менеджменту в автоматизованому режимі є вкрай актуальною. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність розроблення власної моделі інформаційного забезпечення, яка базується на гнучкому підході до організації управлінських процесів в IT-сфері. На відміну від класичних фреймворків, таких як ITIL, запропонована модель передбачає розподілену систему прийняття рішень, що забезпечує більшу адаптивність та швидкість реагування. Зокрема, в процесі управління змінами ключову роль відіграє адміністратор процесу УЗ, який на першому етапі самостійно формує рішення про необхідність зміни, ґрунтуючись на реальному стані об'єкта управління. Після цього власник системи має змогу схвалити зміну та визначити оптимальний час для її реалізації, враховуючи стратегічні та операційні аспекти роботи підприємства.

Така конструкція моделі не лише підвищує гнучкість управлінських рішень, але й відповідає реаліям українських підприємств, де функції технічного адміністрування та управління часто розділені між різними структурними підрозділами. Це створює потребу в чітко визначених регламентних процедурах координації між цими підрозділами, а також у прозорій системі ухвалення змін, яка дозволяє уникнути конфліктів, дублювання функцій і затримок у реалізації IT-рішень.

Запропонована модель була апробована в умовах реального підприємства та продемонструвала високу ефективність у забезпеченні інформаційного супроводу прийняття управлінських рішень. На її основі було розроблено інструментарій, який включає алгоритми взаємодії між адміністраторами та власниками системи, схеми погодження змін, а також механізми документування та аудиту управлінських дій.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що формування адаптивної моделі інформаційного забезпечення менеджменту, побудованої на принципах розподіленого управління та врахування організаційної специфіки підприємства, є перспективним напрямом для підвищення ефективності функціонування ін-

формаційних систем. Подальший розвиток цієї моделі може бути спрямований на інтеграцію з інструментами бізнес-аналітики та системами підтримки прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. Сельохін З. ITIL – основа концепції управління IT-сервісами. Відкриті системи, 2000. №3. С. 32–36.
2. Вербівська Л.В. Стратегічний розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки України: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», 2021. 320 с.
3. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2015. 396 с.
4. Дубова Н. ITSM – нова ідеологія управління IT. Відкриті системи, 2000. №10. С. 37–42.
5. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
6. Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г. Економічне управління підприємством: навчальний посібник. Старобільськ: Видавництво ЛНЦ імені Тараса Шевченка, 2015. 352 с.
7. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія. За ред. Ю.С. Шипуліної. Суми: Папірус, 2012. 458 с.
8. Порядок реалізації експериментального проекту щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапом в Україні, у тому числі в сфері інформаційних технологій. Затверджено постановою КМ України №736 від 24.06.2022р. Урядовий кур'єр, 2022. №144. С. 1–2.
9. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2018. 420 с.
10. Філіппова С.В., Боденчук Л.Б. Розвиток інноваційно-орієнтованих машинобудівних підприємств і формування їх потенціалу: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 215 с.
11. Frame J.D. The New Project Management. Tools for an Age of Rapid Change, Corporate Reengineering and Other Business Realities. Jossey-Bass Publ., 1999. 328 p.
12. Turner J.R. The handbook of project-based management. Improving the processes for achieving strategic objectives. McGraw-Hill Book Co., 1999. 540 p.
13. Whitten J., Bentley L. Systems Analysis and Design Methods. 4th ed. Irwin, McGraw-Hill, 1998. 724 p.

References:

1. Selokhin, Z. (2000). ITIL – osnova kontseptsii upravlinnia IT–servisamy [ITIL as the basis of the IT service management concept]. *Vidkryti systemy*, (3), 32–36.
2. Verbivska, L.V. (2021). Stratehichniy rozvytok elektronnoho biznesu v systemi natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic development of e-business in the system of the national economy of Ukraine: Theory, methodology, practice]. Kyiv: Mizhynarodnyi naukovy–tekhnichniy universytet imeni akademika Yuriia Buhai.
3. Voloshchuk, L.O. (2015). Innovatsiyni rozvytok ta ekonomichna bezpeka promyslovykh pidpriemstv: problemy kompleksnoho upravlinnia [Innovative development and economic security of industrial enterprises: Problems of integrated management]. Odesa: Bondarenko M. O.
4. Dubova, N. (2000). ITSM – nova ideolohiia upravlinnia IT [ITSM – a new ideology of IT management]. *Vidkryti systemy*, (10), 37–42.
5. Illiashenko, S.M., & Bilovodska, O.A. (2010). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Management of innovative development of industrial enterprises]. Sumy: Universytetska knyha.
6. Kolosov, A.M., Kovalenko, O.V., Kucherenko, S.K., & Bykova, V.H. (2015). Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk [Economic management of the enterprise: Textbook]. Starobilsk: Vydavnytstvo LNU imeni Tarasa Shevchenka.
7. Shypulina, Yu.S. (Ed.). (2012). Mekhanizm upravlinnia potentsialom innovatsiynoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Mechanism for managing the potential of innovative development of industrial enterprises]. Sumy: Papirus.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, June 24). Poriadok realizatsii eksperymentalnoho proektu shcho do nadannia na konkursnykh zasadakh finansovoi pidtrymky startapam v Ukraini, u tomu chysli v sferi informatsiynykh tekhnolohii [Procedure for implementing the experimental project on providing financial support to startups in Ukraine on a competitive basis, including in the field of information technology]. *Uriadovyi kurier*, (144), 1–2.
9. Trut, O.O. (2018). Teoretyko–metodolohichni zasady upravlinnia rezultatyvnistiu orhanizatsii [Theoretical and methodological principles of managing organizational performance]. Lviv: Vydavnytstvo LTEU.
10. Fylyppova, S.V., & Bodenchuk, L.B. (2016). Rozvytok innovatsiino–oriientovanykh mashynobudivnykh pidpriemstv i formuvannia yikh potentsialu [Development of innovation-oriented machine-building enterprises and formation of their potential]. Odesa: Bondarenko M.O.
11. Frame J.D. The New Project Management. Tools for an Age of Rapid Change, Corporate Reengineering and Other Business Realities. Jossey–Bass Publ., 1999. 328 p.
12. Turner J.R. The handbook of project-based management. Improving the processes for achieving strategic objectives. McGraw–Hill Book Co., 1999. 540 p.
13. Whitten J., Bentley L. Systems Analysis and Design Methods. 4th ed. Irwin, McGraw–Hill, 1998. 724 p.

Дані про автора**Швагірев Максим Дмитрович,**

аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7452-5091>

e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

Data about the author**Maksym Shvahirev,**

PhD student at the Department of International Management and Innovation, National University «Odesa Polytechnic»

e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

*Надходження статті до редакції 17.12.2025**Прийнято до друку 23.12.2025**Опубліковано 30.12.2025*

Концептуальний підхід до формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах економіки відновлення

Предметом дослідження є концептуальні засади та теоретико–методичні підходи до формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу на основі механізмів адаптивності та резильєнтності в умовах відновлення національної економіки.

Метою дослідження є обґрунтування методологічних засад та розробка прикладного інструментарію формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу на основі переходу від стратегії виживання до сталого розвитку в умовах трансформаційного відновлення економіки України.

Методи дослідження. Під час написання статті використано низку загальнонаукових методів дослідження: діалектичний метод пізнання – для вивчення еволюції управлінських систем; методи системного аналізу та синтезу – для структуризації етапів економічного відновлення; методи порівняння та аналогії – для зіставлення управлінських інструментів та механізмів управління; методи логічного узагальнення та наукового абстрагування – для дефініції категорій «економіка відбудови», «економіка відновлення», «економіка відродження», «економіка розбудови» та «управлінська резильєнтність»; табличний і графічний методи – для візуалізації отриманої інформації.

Презентація основного матеріалу (результати дослідження). У статті досліджено систему управління підприємством як динамічну структуру, що трансформується під впливом макроекономічних викликів воєнного часу та повоєнного відновлення. Запропоновано етапи трансформації національної економіки у контексті реалізації пріоритетів та інструментів (механізмів) управління підприємствами сфери бізнесу, що охоплюють періоди відбудови, відновлення, відродження та подальшої розбудови. Здійснено розмежування типів національної економіки у повоєнний період за напрямками структурного переходу: економіка воєнного часу – економіка відбудови – економіка відновлення (відродження) – економіка розбудови та процвітання. Подано авторське трактування категорії «управлінська резильєнтність» як динамічної здатності системи управління підприємством сфери бізнесу поглинати екзогенні шоки, адаптуватися до критичних змін та трансформувати деструктивні чинники у джерела інноваційного оновлення свого внутрішнього потенціалу з метою виходу на нову траєкторію розвитку. Виділено складові механізми реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств різних галузей національної економіки для підвищення ефективності системи управління та забезпечення стійкого зростання при формуванні ключових засад економіки відновлення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Висновки. У процесі виконання роботи було отримано наступні наукові результати: розроблено еволюційну матрицю особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки; проведено порівняльну характеристику моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки; виокремлено пріоритетні інструменти та механізми управління для кожного типу економіки на мікрорівні; запропоновано авторський підхід до визначення управлінської резильєнтності як сполучної ланки між етапами економічного циклу.

Ключові слова: управління підприємством, сфера бізнесу, система управління, механізм управління, економіка відновлення, управлінська резильєнтність, економіка відбудови, економічне відродження, економіка розбудови та піднесення, адаптивність.

VALENTYN VLASENKO

Conceptual approach to forming an effective management system for business entities under conditions of recovery economy

The subject of the research is the conceptual foundations and theoretical–methodological

approaches to developing an effective management system for business entities, grounded in the mechanisms of adaptability and resilience amidst the recovery of the national economy.

The purpose of the study is to substantiate methodological principles and develop practical tools for forming an effective management system for business entities, based on a transition from a survival strategy to sustainable development within the framework of Ukraine's transformational economic recovery.

Research methods. During the writing of the article, a number of general scientific research methods were used: the dialectical method of cognition – to study the evolution of management systems; methods of systems analysis and synthesis – to structure the stages of economic recovery; methods of comparison and analogy methods – to correlate management tools and mechanisms; methods of logical generalization and scientific abstraction – to define the categories of «reconstruction economy», «recovery economy», «revitalization economy», «development economy», and «managerial resilience»; as well as tabular and graphical methods – for information visualization.

Presentation of the main material (research results). The article considers the enterprise management system as a dynamic structure that transforms under the influence of macroeconomic challenges of wartime and post-war recovery. The stages of national economic transformation are proposed in the context of implementing management priorities and tools (mechanisms) for business entities, covering the periods of reconstruction, recovery, revitalization, and subsequent development. A distinction is made between types of the national economy in the post-war period based on structural transition directions: wartime economy – reconstruction economy – recovery (revitalization) economy – development and prosperity economy. The author provides a definition of «managerial resilience» as the dynamic capability of a business entity's management system to absorb exogenous shocks, adapt to critical changes, and transform destructive factors into sources of innovative renewal for internal potential to reach a new development trajectory. The components of the managerial resilience implementation mechanism at the micro-level are identified.

Field of application of results. The results of the study can be used in the practical activities of enterprises across various sectors of the national economy to improve management system efficiency and ensure sustainable growth while establishing the key pillars of a recovery economy in a volatile external environment.

Conclusions. In the course of the work, the following scientific results were obtained: an evolutionary matrix of management features for business entities under national economic transformation was developed; a comparative characterization of management models for business entities by types of national economy was conducted; priority management tools and mechanisms for each type of economy at the micro-level were identified; and an author's approach to defining managerial resilience as a connecting link between economic cycle stages was proposed.

Keywords: enterprise management, business sphere, management system, management mechanism, recovery economy, managerial resilience, reconstruction economy, economic revitalization, development and prosperity economy, adaptability.

Постановка проблеми. Повномасштабні військові дії проти України з боку росії спричинили безпрецедентну трансформацію національного економічного ландшафту, змусивши суб'єктів господарювання різних форм власності, галузей та секторів економіки функціонувати в умовах екстремальної невизначеності та неясності. Традиційні моделі управління виявилися недостатньо адаптивними до викликів воєнного часу, що актуалізує пошук нових концептуальних підходів до управління.

Особливої ваги набуває питання переходу від реактивного управління (виживання) в умовах

економіки воєнного часу до стратегічного планування при переході у майбутньому до економіки відновлення. Формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу має враховувати не лише поточні безпекові ризики, але й майбутні вектори євроінтеграції, цифровізації та переходу на екологічні стандарти. Своєчасна наукова рецепція етапів еволюції національної економіки (від воєнного стану та виживання ринкових структур до періоду розбудови та подальшого їх динамічного розвитку) є критично важливою для забезпечення стійкості функціонування та розвитку бізнесу в Україні.

Сучасна архітектура управління бізнесом в Україні зазнала фундаментальної деструкції під впливом воєнних дій, що призвело до розриву глобальних логістичних ланцюгів постачання, втрати матеріальних активів та критичного відтоку людського капіталу. Актуальність дослідження зумовлена тим, що класичні концепції стійкого розвитку або антикризового менеджменту, розроблені для стабільних ринків, не враховують чинники перманентної загрози фізичного знищення бізнес-одиниць та необхідності миттєвої адаптації до умов виживання під час війни. Формування нової концепції управління є стратегічним імперативом не лише для окремих бізнес-підприємств, але й для збереження економічного суверенітету держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблеми розробки та впровадження ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки викликають особливий інтерес у наукових колах, як на макро-, так і на мікрорівнях. Серед науковців, які працюють у даній сфері, варто виокремити: Л. М. Войтович, В. М. Гейця, А. П. Дуку, Я. А. Жаліло, С. В. Іванова, М. О. Кизима, А. А. Мазаракі, Н. С. Педченко, Г. В. Старченка, О. О. Терещенка, М. В. Федик, Г. О. Швиданенко та інших [5, 9, 11, 17, 18, 28].

Окремим теоретичним і методичним аспектам дослідження системи управління підприємствами з точки зору формування антикризових механізмів та реалізації антикризових програм розвитку в умовах виживання бізнес-структур присвячені публікації Л. В. Височиної [4, с. 57–65], В. А. Власенка [24, с. 39–43], Л. О. Лігоненко [13], І. В. Сіліної [20, с. 45–49].

Науковцями Національного інституту стратегічних досліджень протягом 2023–2024 рів було підготовлено доповідь, у якій детально проаналізовано можливі сценарії післявоєнної відбудови та намічено перспективи відновлення промисловості, аграрного і транспортного сектору України на макrorівні [18]. Зокрема, дослідником Я. А. Жаліло розглянуто можливі сценарії переходу від економіки воєнного часу до економіки процвітання через модель «економічного каркасу» на основі елементів структурної модернізації промисловості, розвитку людського капіталу та нової політики регіонального вирівнювання [28, с. 9–15].

На необхідності державної підтримки відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період наголошують Н. С. Педченко, В. Ю. Стрілець, О. В. Яріш, А. А. Сокіл та М. Ю. Муха [17, с. 37–47]. Науковиця С. М. Бортнік розглядає мале і середнє підприємництво як соціальну базу економічних реформ та основу стабілізації економіки у повоєнний час [3].

У контексті фізичної відбудови реальних активів українських підприємств науковці Л. М. Войтович та М. В. Федик пропонують стратегію повоєнного відновлення економіки України [5]. Подібну думку відстоює Р. Григоришин, розглядаючи питання економічного відновлення України на основі чіткої стратегії [7]. Про стратегічне переосмислення моделі розвитку у період післявоєнного відновлення України наголошує дослідниця Т. К. Метіль [14].

Напрями повоєнного відновлення економіки на основі вивчення світового досвіду пропонуються у публікаціях А. П. Дуки та Г. В. Старченка [9], С. В. Іванова [11, с. 75–89], О. А. Бородіної та В. І. Ляшенка [2, с. 121–134].

Окремі напрями формування та реалізації ефективної системи економічної безпеки підприємства, впровадження механізму управління фінансовою безпекою на підприємствах сфери бізнесу, створення адаптивного механізму управління грошовими потоками, реформування організаційної структури управління на підприємствах малого та середнього бізнесу, формування оптимальної структури джерел фінансування на підприємствах сфери бізнесу в умовах економіки відновлення розглянуто у працях автора [21–23, 25, 26].

Разом з тим, не применшуючи внесок існуючих наукових публікацій з проблематики забезпечення механізмів функціонування та розвитку соціально-економічних систем, у науці управління на концептуальному рівні залишаються невирішеними окремі питання формування ефективної системи управління на підприємствах сфери бізнесу у контексті відновлення національної економіки.

Метою дослідження є обґрунтування методологічних засад та розробка прикладного інструментарію формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу на основі переходу від стратегії виживання до сталого розвитку в умовах трансформаційного відновлення економіки України.

Відповідно до мети дослідження, було запропоновано еволюційну матрицю особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки, розроблено авторський варіант моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки, а також виділено складові механізму реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні.

Виклад основного матеріалу. Функціонування соціально-економічних систем в умовах економіки воєнного часу супроводжується безпрецедентними викликами. Згідно з даними Державної служби статистики України, падіння ВВП у 2022 році склало 29,1%. У 2023 році спостерігалось відновлення на рівні 5,3% [15]. За прогнозними показниками Міністерства економіки, докільця та сільського господарства України на 2024–2025 роки, очікується стабілізація зростання в межах 3,5–4,5%, проте інфляційні тиски та дефіцит енергетичних потужностей залишаються ключовими стримуючими чинниками. За цих умов прямі збитки інфраструктурі бізнесу (станом на 2024 рік) перевищують 150 млрд. доларів США, що вимагає застосування специфічного підходу до управління активами [16].

Для формування цілісної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах дії режиму воєнного стану необхідно розуміти макро-економічний контекст:

1. Етап «шокової адаптації» (2022 рік). Спостерігається рекордна інфляція (26,6%) та падіння ВВП на 29,1% [15]. У цей період управління базувалося на принципі Business Continuity Planning (BCP), тобто забезпеченні безперервності бізнес-процесів всередині суб'єктів господарювання за будь-яку ціну.

2. Етап «крихкого відновлення» (2023–2024 роки). Відбулося зростання ВВП на 5,3% у 2023 році, що було забезпечене підприємствами аграрного сектору та допомогою фінансової допомоги іноземних партнерів [15]. Бізнес почав використовувати стратегію «Agile Resilience» (гнучка стійкість), спрямовану на адаптацію до вимог воєнного часу (релокація бізнесу, скорочення кількості найманих працівників, зниження внутрішнього попиту тощо).

3. Етап «усвідомлення реальності» (2025 рік і прогнозний період). Має відбутися стабілізація ВВП на рівні 3–4% щорічного зростання [16].

Ключовим викликом став дефіцит електроенергії (через недостатність генерацій та руйнування потенціалу паливно-енергетичного комплексу України) та кадровий голод (дефіцит фахівців у деяких галузях сягає 30–40% від реальної потреби).

Складність застосування конкретних управлінських інструментів на мікрорівні в умовах дії правового режиму воєнного стану [10] пояснюється низькою прогнозованістю та непередбаченістю конкретних сценаріїв подальшого розвитку та відновлення суб'єктів ринку. Досить важко спрогнозувати подальші напрями розвитку, якщо активні бойові дії на території України продовжуються, більшість соціально-економічних систем намагається вижити, просто підтримуючи поточний стан, навіть не орієнтуючись на короткострокові стратегії подальшого розвитку.

Виходячи із контексту дослідження, рекомендуємо на концептуальному рівні розглянути еволюційну матрицю особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки (табл. 1). Саме завдяки запропонованій матриці, на думку автора, можна розмежувати пріоритети та інструменти управління, пов'язуючи їх із типом національної економіки.

Як ми бачимо із табл. 1, особливості управління підприємствами сфери бізнесу безпосередньо залежать від мети управління, обраних пріоритетів та інструментів (механізмів) управління, а також типів національної економіки. Зокрема, на першому, поточному етапі (2022–2025 роки), в умовах економіки воєнного часу, основна мета управління має зводитися до забезпечення з боку апарату управління основних умов для виживання і збереження соціально-економічних систем. На другому, короткостроковому етапі (через 1 рік після завершення активних бойових дій), на рівні уряду доцільно перейти до економіки відбудови, що прийде на заміну економіки воєнного часу. Основною метою економіки відбудови на мікрорівні є відновлення активів ринкових суб'єктів та заснування нових форм бізнесу. На третьому, середньостроковому етапі (через 3–5 років після другого етапу), формуватимуться підвалини економіки відновлення (відродження), що передбачатиме адаптацію та зростання потужностей діючих економічних систем в якості основної мети управління. І, нарешті, на четвертому, стратегічному етапі (через 5–10 років після другого етапу), економіка відновлення (відроджен-

Таблиця 1. Еволюційна матриця особливостей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах трансформації національної економіки

Етап	Тип національної економіки	Основна мета управління	Пріоритети та інструменти (механізми) управління
1. Поточний (2022 р. і до сьогодні)	Економіка воєнного часу	Забезпечення виживання і збереження соціально-економічних систем	Релокація та збереження бізнесу, забезпечення безпеки персоналу та топ-менеджменту, скорочення витрат, реалізація державних грантів (наприклад, програма «Робота»).
2. Короткостроковий (через 1 рік після завершення активних бойових дій)	Економіка відбудови	Відновлення активів ринкових суб'єктів та заснування нових форм бізнесу	Фізичне відновлення виробничих потужностей, залучення репарацій та коштів міжнародних донорів, забезпечення ремонту та відновлення логістичних мереж і маршрутів.
3. Середньостроковий (через 3–5 років після другого етапу)	Економіка відновлення (відродження)	Адаптація та зростання потужностей діючих економічних систем	Впровадження інноваційних технологій, забезпечення умов до повернення на старі ринки, цифровізація бізнес-процесів.
4. Стратегічний (через 5–10 років після другого етапу)	Економіка розбудови та процвітання	Забезпечення передумов стійкого розвитку соціально-економічних систем	Впровадження ESG-стандартів, вихід на нові ринки країн ЄС, залучення прямих іноземних інвестицій, масштабування бізнесу.

* Джерело: авторська розробка

ня) має логічно трансформуватися в економіку розбудови та процвітання. Основною метою економіки розбудови (процвітання) має бути забезпечення передумов стійкого розвитку соціально-економічних систем.

Завдяки чіткому розмежуванню типів національної економіки за етапами структурного пе-

реходу можна забезпечити виконання основної мети управління підприємствами сфери бізнесу як цілісними соціально-економічними системами, а також визначити пріоритети та інструменти (механізми) управління.

З метою узагальнення запропонованої гіпотези та конкретизації конкретних управлінських ін-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки

Характеристика	Етап 1: Економіка воєнного часу	Етап 2: Економіка відбудови	Етап 3: Економіка відновлення (відродження)	Етап 4: Економіка розбудови та процвітання
Домінуюча стратегія	Виживання, підтримка та релокація бізнесу	Відновлення виробничих потужностей та фізичних активів	Модернізація та інноваційне зростання, цифровізація бізнес-процесів	Глобальна експансія, екологічна стійкість, соціальна відповідальність та прозорість корпоративного управління (ESG-критерії)
Об'єкт управління	Система безпеки та формування грошових потоків	Основні засоби, виробнича та соціальна інфраструктура	Інтелектуальний капітал, інноваційні технології та освоєння нових ринків	Цифрові екосистеми, управління лояльністю клієнтів та діловою репутацією підприємства (бренд-капітал)
Горизонт планування	Оперативний (день чи тиждень)	Коротко-строговий (до 1 року)	Середньо-строговий (3–5 років)	Стратегічний (5–10 років)
Джерела ресурсів	Власний капітал, державне фінансування (гранти)	Кошти міжнародних донорів, репарації	Інвестиційні кредити, фондовий ринок	Прямі іноземні інвестиції, фондовий ринок, репутаційний капітал
Ключова компетенція (напрям впливу)	Ризик-менеджмент на оперативному рівні	Управління проектами та технічною реконструкцією	Маркетинг, НДДКР, управління змінами та Agile-технології	Стратегічне лідерство та сталий розвиток

* Джерело: авторська розробка

струментів (механізмів) управління пропонуємо порівняльну характеристику моделей управління підприємствами сфери бізнесу за типами національної економіки (табл. 2).

Виходячи зі змісту табл. 2, концептуальні моделі управління підприємствами сфери бізнесу передбачають узгодження типів національної економіки із основними складовими: домінуючою стратегією, об'єктами управління, горизонтом планування, джерелами ресурсів та ключовими компетенціями (напрямами впливу). Перевагою запропонованого підходу є детальне розмежування основних характеристик управлінського впливу на мікрорівні за типами національної економіки.

Вважаємо за доцільне здійснити більш детальнішу характеристику типів національної економіки, що розглянуто вище.

1. Економіка воєнного часу (Martial Economy).

На думку науковців В. Рєзнікової, Н. Пацурії та І. Кравець, «економіка воєнного часу (економіка війни, воєнна економіка) – це сукупність спеціалізованих заходів, до яких вдається держава для мобілізації економічної системи в умовах війни; це економіка з переважаючою та постійно діючою часткою суспільного виробництва, покликаною забезпечувати пріоритетні потреби Збройних Сил України, мобілізацію та розподіл ресурсів в умовах війни» [19, с. 15, 40].

Як слушно зауважує О. О. Гетманенко, «термін «економіка війни» охоплює комплекс економічних явищ, процесів і стратегій, що виникають у результаті або в умовах активного збройного конфлікту, військової інтервенції або гібридної загрози... Економіка війни включає як мобілізацію ресурсів для підтримки збройних сил, так і масштабну перебудову мирного господарства у воєнне русло» [6, с. 92].

Механізмами реалізації економіки воєнного часу виступають: мобілізація наявних матеріальних ресурсів; перерозподіл фінансування регулювання виробничих і логістичних процесів; контроль фінансової системи; впровадження законодавчих змін; удосконалення економічних розрахунків; удосконалення інституційних механізмів управління економікою [19, с. 15].

Зрештою, економіка воєнного часу – це стан екстремальної мобілізації усіх наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних тощо), де головною метою є фінансове збереження бізнесу та підтримка оборо-

ноздатності країни. При цьому, домінуючими напрямками управління виступають виживання та підтримка (Surviving & Supporting).

Складовими економіки воєнного часу є:

1) релокація та безпека бізнесу – переміщення виробничих потужностей (основних засобів) у безпечні регіони, облаштування укриттів, захист персоналу;

2) мінімізація витрат – консервація нерентабельних активів, перехід на спрощені моделі оподаткування;

3) мобілізаційна логістика – надання пріоритету постачання для потреб армії та критичної інфраструктури.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки воєнного часу є ручне управління грошовими потоками (Cash Flow Management) на підприємствах сфери бізнесу для запобігання касовим розривам.

2. Економіка відбудови (Post-war Reconstruction).

Під поняттям «економіка відбудови» на макrorівні пропонуємо розуміти комплекс заходів, що реалізуються органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, спрямованих на відновлення зруйнованої інфраструктури та промислового сектору національної економіки після війни.

При цьому, засадничими положеннями переходу від економіки воєнного часу до економіки відбудови є подальше залучення інвестиційних ресурсів, широкомасштабне впровадження інновацій та проведення структурних реформ.

Економіка відбудови – це сукупність заходів щодо фізичного ремонту та реконструкції зруйнованих виробничих активів та житлового фонду.

У публіцистичній статті Т. Богдан виокремлено ключові цілі післявоєнної відбудови економіки, а саме: відбудова знищених або пошкоджених унаслідок війни майна та інфраструктури; швидке відновлення економічної діяльності; повернення в Україну біженців, внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) та їх включення до економічних процесів; формування засад для стійкого економічного зростання [1].

Як стверджують дослідники М. І. Губа, Н. І. Злепко та О. В. Тацій, головними факторами післявоєнної відбудови економіки України є: забезпечення урядом макроекономічної стабільності, активний розвиток інфраструктури для підтримки економічного зростання, поліпшення бізнес-клімату через реформи для залучення інвестицій

та підприємницької активності, розвиток новітніх галузей та інноваційних проектів для майбутньої відбудови національної економіки [8, с. 5].

Етап економіки відбудови має розпочинатися безпосередньо після зниження безпекових ризиків, тобто після завершення активної фази бойових дій та зупинення вогню. Основний акцент управління – адміністрування фізичних процесів. Керівництво підприємств сфери бізнесу має зосередитися на аудиті пошкоджених активів та швидкому відновленні логістичних маршрутів. У цьому напрямі важливою є синергія бізнесу із державою (наприклад, через механізм державно–приватного партнерства).

На цьому етапі основний фокус топ–менеджменту підприємств сфери бізнесу зміщується на процеси управління фізичними активами, із безпеки персоналу (що було пріоритетом протягом 2022 року) на інвентаризацію та відновлення матеріально–технічної бази. Управління у період відбудови має проектний характер (Project Management). Підприємства змушені працювати в умовах обмеженого внутрішнього капіталу, тому ключовою компетенцією стає GR–менеджмент (Government Relations), тобто здатність взаємодіяти із державними фондами, міжнародними донорами та програмами за типом «План Маршалла» для України [2, с. 125–126; 27, с. 187–188].

Основне завдання управління в умовах економіки відбудови передбачає забезпечення швидкого запуску критичних ліній виробництва для забезпечення самоокупності.

Економіка відбудови – це період реактивного відновлення виробничих потужностей та фізичних активів, який передбачає забезпечення ремонту та відновлення логістичних мереж і маршрутів. Основна мета цього етапу – повернення економічних систем до попереднього функціонального стану перед початком повномасштабних бойових дій. Поряд з цим, домінуючими напрямками управління є відновлення (ремонт) та перезапуск (Repair & Restart).

Складовими економіки відбудови виступатимуть:

1) інвентаризація та аудит збитків – чітка фіксація руйнувань для подальших репарацій та здійснення страхових виплат;

2) фізичне відновлення – здійснення ремонту основних засобів (будівель, споруд, цехів, складів), відновлення ліній електропередач та залізничних колій тощо;

3) GR–менеджмент – активна взаємодія підприємств сфери бізнесу з органами державної влади та місцевого самоврядування для отримання ліцензій на відновлення і цільових грантів.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки відбудови є проектний менеджмент (Project Management) та технічна реконструкція. Кожен об'єкт відбудови має розглядатися як окремий проект із чіткими строками відновлювальних робіт та проектним кошторисом витрат.

3. Економіка відновлення (відродження) (Recovery & Renaissance).

Під «економікою відновлення» слід розуміти сукупність заходів, що будуть здійснюватися органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування у повоєнний період, спрямованих на реалізацію процесу повернення макроекономічних показників до довоєнного рівня шляхом відбудови інфраструктури та регенерації ринків. У той же час, економіка відродження являє собою етап якісної трансформації економічної системи, що передбачає створення нових галузей із високою доданою вартістю та інноваційну зміну технологічного укладу.

На цьому етапі відбувається не просто повернення до довоєнних показників, а структурна перебудова національної економіки, що спрямована на забезпечення технологічного прориву. Наприклад, замість відновлення старих металургійних заводів бізнес–структури повинні впроваджувати ощадливі технології (Lean Manufacturing) та «зелену» енергетику. Управління переходить у площину управління змінами (Change Management). Ключовим напрямом структурних трансформацій є повернення людського капіталу через програми лояльності та соціальної відповідальності.

Українські науковці О. А. Бородіна та В. І. Ляшенко запропонували розмежувати етапи повоєнного відновлення економіки України, виділивши два напрями: 1) до закінчення військових дій (підготовка до масштабних повоєнних змін); 2) по закінченню військових дій (відновлення критичної інфраструктури, відновлення економіки в цілому та стабільне економічне зростання) [2, с. 123–124].

Економіка відновлення – це найскладніший період, що характеризується переходом від «копіювання старого» до «створення нового». Управління підприємством у цей час базується на парадигмі Blue Ocean Strategy (BOS), тобто пошуку нових ринкових ніш, що виникли внаслідок деструкції старих зв'язків. Складовою відновлен-

ня є повернення втрачених ринків збуту та клієнтської бази, у той час, як складові відродження – широкомасштабне впровадження інновацій (Industry 5.0), автоматизація та «зелений» перехід (Green Deal). Керівництво має стимулювати внутрішнє підприємництво для генерації нестандартних рішень у сфері фінансового управління.

На думку автора, економічне відновлення та відродження виступають етапом якісної трансформації, коли бізнес-структури не просто намагаються не допустити збиткову діяльність, а переосмислюють свою роль на ринку. При цьому, домінуючими напрямками управління є модернізація та зміна стратегії (Modernize & Pivot).

Складовими економіки відновлення (відродження) є:

1) технологічне оновлення – заміна застарілого обладнання на сучасні енергоефективні аналогі (в межах Industry 4.0);

2) вихід на нові ринки – повна переорієнтація бізнесу з пострадянських ринків на ринки країн Європейського Союзу та Азії;

3) повернення людського капіталу – створення умов для повернення кваліфікованих працівників з-за кордону.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки відновлення (відродження) є Agile-управління, інноваційний менеджмент та здатність підприємств сфери бізнесу швидко генерувати нові бізнес-ідеї.

4. Економіка розбудови та процвітання (Sustainable Development).

Економіку розбудови та подальшого процвітання (як частини економіки добробуту – Welfare Economics) можна представити як комплекс стратегічних заходів на рівні держави, що спрямовані не просто на ремонт пошкоджених матеріальних активів, а на створення якісно нової, сучасної економічної системи після масштабних руйнувань та відновлення інфраструктури.

Це фінальний етап концепції, де український бізнес стає повноправним гравцем ринку країн Європейського Союзу. Система управління має базуватися на диджиталізації (Industry 4.0 та 5.0) та дотриманні екологічних стандартів. Компанії повинні перейти від ієрархічних структур управління до адаптивних мережових структур управління бізнесом та цілісних екосистем.

Економіка розбудови та процвітання повинна передбачати реалізацію стратегічного лідерства, принципів сталого розвитку та ESG-стандартів.

Дослідниця І. В. Крючкова виділяє внутрішні та зовнішні джерела розбудови економіки України на макrorівні у поствоєнний період: програми державно-приватного партнерства, соціальні та капітальні трансферти і запозичення міжнародних донорів, арештовані активи та репарації, гранти, кредитні гарантії, подальша інтеграція до ЄС [12].

Четвертий етап передбачає повну інтеграцію українського бізнесу в глобальні ланцюги створення вартості. Система управління стане децентралізованою, використовуючи принципи роботи самоорганізованих команд (Holacrasy) та Agile-технології. Пріоритетом стане не просто прибуток, а капіталізація бренду через дотримання стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance). Управління персоналом трансформується в управління талантами (Talent Management), оскільки в умовах процвітання основним активом стає креативність та інтелект, а не фізична праця чи доступ до матеріальних активів.

Під поняттям «економіка розбудови» варто розуміти стан сталого процвітання національної економіки у повоєнний період в умовах повної інтеграції у світовий економічний простір на основі реалізації стратегічних напрямів відновлення основних секторів і галузей, що втілюватимуться на макrorівні органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. З цих причин, домінуючими напрямками управління є масштабування та сталість (Scale & Sustain).

Складовими економіки розбудови та процвітання виступатимуть:

1) ESG-трансформація – впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів, дотримання яких допоможе бізнесу інтегруватися на ринки країн Європейського Союзу;

2) капіталізація бренду – формування позитивної ділової репутації підприємств сфери бізнесу на міжнародному рівні;

3) цифрова екосистема – повна цифровізація ланцюгів створення вартості та використання штучного інтелекту (AI) у процесі управління.

Ключовим механізмом управління в умовах економіки розбудови та процвітання є стратегічне лідерство, сталий розвиток та інвестиційний менеджмент. У фокусі менеджерів мають залишатися питання залучення прямих іноземних інвестицій та вихід на ринок публічного продажу акцій (IPO).

У контексті переходу від економіки воєнного часу до економіки розбудови та процвітання,

ключовим чинником успіху підприємств сфери бізнесу стане не стійкість у її класичному розумінні (здатність повертатися до вихідного стану функціонування), а управлінська резильєнтність (Managerial Resilience).

У межах виділеного концептуального підходу автор пропонує розглядати управлінську резильєнтність як динамічну здатність системи управління підприємством сфери бізнесу поглинати екзогенні шоки, адаптуватися до критичних змін та трансформувати деструктивні чинники у джерела інноваційного оновлення свого внутрішнього потенціалу з метою виходу на нову траєкторію розвитку.

Варто наголосити на тому, що роль управлінської резильєнтності на мікрорівні як сполучної ланки між типами національної економіки проявляється у наступних аспектах:

1. На етапі переходу від економіки воєнного часу до економіки відбудови – управлінська резильєнтність діятиме як механізм абсорбції (поглинання, зменшення впливу) шоків. Система управління підприємств сфери бізнесу має забезпечити збереження інтелектуального капіталу та критичних бізнес-процесів навіть за умов втрати фізичних активів. За цих умов управлінська резильєнтність має базуватися на інструментах BCP (Business Continuity Planning) та психологічній стійкості системи управління, що дозволить швидко перейти від стану невизначеності майбутнього до активного планування подальшої реконструкції.

2. На етапі переходу від економіки відбудови до економіки відновлення (відродження) – управлінська резильєнтність трансформується в адаптивну гнучкість. Використовуючи інструменти Agile-технологій та систему Kanban, керівництво

підприємств сфери бізнесу не просто намагатиметься відбудувати зруйновані матеріальні активи, а прагнучиме адаптувати свою структуру під нові реалії ринку. Управлінська резильєнтність на цьому етапі дозволить уникнути «пастки минулого досвіду», коли вище керівництво намагалося відтворити неефективні довоєнні моделі управління.

3. На етапі переходу від економіки відновлення (відродження) до економіки розбудови та процвітання – управлінська резильєнтність виконуватиме роль своєрідного трансформаційного драйвера. Вона забезпечуватиме здатність підприємств сфери бізнесу до самонавчання (Learning Organization). На цьому рівні управлінська резильєнтність має інтегруватися із принципами ESG та стратегічного лідерства, створюючи механізми захисту від майбутніх глобальних криз (енергетичних, кліматичних чи технологічних).

Необхідно відзначити, що механізм реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні включає когнітивну, поведінкову та контекстуальну складові (рис. 1).

Запропонований на рис. 2 механізм реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні показує взаємозв'язок когнітивної, поведінкової та контекстуальної складових у процесі формування цілісної системи управління підприємствами сфери бізнесу. При цьому, управлінська резильєнтність є не статичною характеристикою, а виступає сполучною ланкою, що забезпечує безперервність розвитку бізнес-підприємства. Без необхідності врахування цього важливого елементу система управління підприємствами сфери бізнесу ризикує залишитися на рівні тимчасового виживання (Survival Mode), втрачаючи можливість переходу на траєкторію сталого розвитку та економічного процвітання у майбутньому.



Рисунок 1. Складові механізму реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні

Джерело: власна розробка автора

Висновки

Таким чином, формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах економіки відновлення має здійснюватися на основі концептуального підходу, що передбачає виділення матриці особливостей управління підприємствами в умовах трансформації національної економіки, впровадження моделей управління за типами національної економіки, а також формування складових механізму реалізації управлінської резильєнтності на мікрорівні.

Зрештою, впровадження запропонованих заходів на рівні суб'єктів господарювання дозволить їх вищому керівництву обирати дієві управлінські інструменти та механізми управління при переході до кожного наступного етапу трансформаційного циклу. Використання в якості сполучної ланки управлінської резильєнтності сприятиме швидкій адаптації соціально-економічних систем до типу національної економіки.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень залишаються реалізація кожної зі складових механізму реалізації управлінської резильєнтності та розробка моделей управління підприємствами сфери бізнесу в умовах відновлення національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Богдан Т. Відбудова економіки : напрямки, важелі, інститути. Економічна правда. 2022. 25 квітня. URL : <https://epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>. (дата звернення: 23.10.2025).
2. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки : світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 121–134. URL : <http://www.venu-journal.org/download/2022/1/17-Borodina.pdf>. (дата звернення: 24.10.2025).
3. Бортнік С. М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні : сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169/1126>. (дата звернення: 19.10.2025).
4. Височіна Л. В. Необхідність впровадження системи антикризового управління на підприємстві. Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки». 2016. № 2. С. 57–65.
5. Войтович Л. М., Федик М. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції.

Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432>. (дата звернення: 19.10.2025).

6. Гетманенко О. О. Економіка війни : вплив сучасних військових конфліктів на глобальну економічну стабільність. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 4 (286). С. 90–101. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Oleksiy-Hetmanenko-90-101.pdf. (дата звернення: 14.10.2025).

7. Григоришин Р. Економічне відновлення України : місія можлива. Економічна правда. 2024. 19 липня. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>. (дата звернення: 23.10.2025).

8. Губа М. І., Злепко Н. І., Тацій О. В. Післявоєнна відбудова економіки України: задачі виклики. Академічні візії. 2023. Вип. 23. С. 1–14. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/543/2023-11-09>. (дата звернення: 19.10.2025).

9. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки : уроки для України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. Електронний науково-практичний журнал. 2022. № 6. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>. (дата звернення: 22.10.2025).

10. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» : Офіційний текст від 12 травня 2015 р. № 389–VIII (Редакція станом на 14.05.2025 р.) / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>. (дата звернення: 16.10.2025).

11. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн : невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1 (686). С. 75–89. URL : <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2019-01-6/2019-01-6>. (дата звернення: 22.10.2025).

12. Крючкова І. В. Внутрішні та зовнішні джерела розбудови економіки України. Ефективна економіка. Електронний журнал. 2022. № 6. URL : <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/88/90>. (дата звернення: 26.10.2025).

13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

14. Метіль Т. К. Концепція та моделі розвитку соціально-економічної системи післявоєнного розвитку України. Здобутки економіки : перспективи та ін-

новації. Електронний журнал. 2025. № 20. URL : <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/577/537>. (дата звернення: 25.10.2025).

15. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <https://stat.gov.ua>. (дата звернення: 18.10.2025).

16. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL : <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>. (дата звернення: 18.10.2025).

17. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період : галузевий аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2023. № 57. С. 37–47. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>. (дата звернення: 17.10.2025).

18. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналітична доповідь / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf. (дата звернення: 24.10.2025).

19. Резнікова В., Пацурія Н., Кравець І. Вплив держави на економіку в умовах війни : концептуально-правові засади. Право України. 2023. № 8. С. 12–43. URL : https://pravoua.com.ua/storage/files/magazines/files/article-pravo_2023_8-s1.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

20. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством. Агросвіт. 2015. № 22. С. 45–49. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/22_2015/9.pdf. (дата звернення: 18.10.2025).

21. Vlasenko V. A. Conceptual approach to forming an effective mechanism for managing financial security at business enterprises under conditions of national economic recovery. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова. 2024. Т. 23, Вип. 2 (57). С. 26–43. URL : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/324500/316206>. (дата звернення: 20.10.2025).

22. Vlasenko V. A. Directions for the formation of an adaptive cash flow management mechanism at small and medium-sized business enterprises under conditions of national economy recovery. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. Issue 4.

Pp. 297–304. URL : <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/293/265>. (дата звернення: 20.10.2025).

23. Vlasenko V. Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. Development Service Industry Management. 2023. Issue 4. Pp. 34–41. URL : <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/57/33>. (дата звернення: 20.10.2025).

24. Vlasenko V. A. Principled approach to the formation of anti-crisis program of enterprise development in the conditions of transformation processes. Економічний простір. Збір. наук. праць / ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». Дніпро : ПДАБА, 2021. № 170. С. 39–43. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/902/874>. (дата звернення: 12.10.2025).

25. Vlasenko V. A. Process model of forming the optimal structure of financial sources at business enterprises under conditions of economic revival. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : збірка наукових праць. Одеса : Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова. 2023. Т. 22, Вип. 3 (55). С. 32–48. URL : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/299591/300425>. (дата звернення: 19.10.2025).

26. Vlasenko V. Prospective directions of reforming the organizational structure of management at small and medium-sized business enterprises under conditions of economic recovery. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць / редакц. кол.: Куцук П. О., Семак Б. Б. та ін. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. Вип. 39. 268 с. С. 35–45. URL : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1478/1389>. (дата звернення: 19.10.2025).

27. Zalizko V. D., Dobrowolski R. H., Myskin Y. I., Sokolova O. M., Diachenko S. A. Definlandization and the new economic policy of Ukraine in the post-war period. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. № 2. Pp. 184–189. URL : https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/2/02_2023_Zalizko.pdf. (дата звернення: 16.10.2025).

28. Zhalilo Ya. A. Post-War Recovery Strategy : The Economic Framework of the State. The Economist. 2023. № 3. Pp. 9–15.

References:

1. Bohdan, T. (2022). Vidbudova ekonomiky : napryamky, vazheli, instytuty [Rebuilding the economy: directions, levers, institutions]. Ekonomichna pravda. 25

kvitnya. Available at : <https://epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>. (Accessed: 23 October 2025).

2. Borodina, O. A. and Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky : svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny. no. 1 (42), pp. 121–134. Available at : <http://www.venu-journal.org/download/2022/1/17-Borodina.pdf>. (Accessed: 24 October 2025).

3. Bortnik, S. M. (2022). Funktsionuvannya maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva v Ukrayini : suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Functioning of small and medium-sized enterprises in Ukraine: current state and development prospects]. Ekonomika ta suspil'stvo. 2022. Issue 36. Available at : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169/1126>. (Accessed: 19 October 2025).

4. Vysochina, L. V. (2016). Neobkhidnist' vprovadzhennya systemy antykrizovoho upravlinnya na pidpryyemstvi [The need to implement an anti-crisis management system at an enterprise]. Zovnishnya torhivlya : ekonomika, finansy, pravo. Seriya «Ekonomichni nauky». no. 2, pp. 57–65.

5. Voytovych, L. M. and Fedyk, M. V. (2024). Stratehiya povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny v umovakh yevrointehratsiyi [Strategy for the Post-War Restoration of the Ukraine's Economy in the Conditions of European Integration]. Ekonomika ta suspil'stvo. Issue 65. Available at : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432>. (Accessed: 19 October 2025).

6. Hetmanenko, O. O. (2025). Ekonomika viyny : vplyv suchasnykh viys'kovykh konfliktiv na hlobal'nu ekonomichnu stabil'nist' [The economy of war: the impact of modern military conflicts on global economic stability]. Aktual'ni problemy ekonomiky. no. 4 (286), pp. 90–101. Available at : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Oleksiy-Hetmanenko-90-101.pdf. (Accessed: 14 October 2025).

7. Hryhoryshyn, R. (2024). Ekonomichne vidnovlennya Ukrayiny : misiya mozhyva [Economic recovery of Ukraine: mission possible]. Ekonomichna pravda. 19 lypnya. Available at : <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>. (Accessed: 23 October 2025).

8. Huba, M. I., Zlepko, N. I. and Tatsiy, O. V. (2023). Pislyavoyenna vidbudova ekonomiky Ukrayiny : zadachi i vyklyky [Post-war reconstruction of the Ukraine's econ-

omy: tasks and challenges]. Akademichni viziyyi. Issue 23, pp. 1–14. Available at : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/543/2023-11-09>. (Accessed: 19 October 2025).

9. Duka, A. P. and Starchenko, G. V. (2022). Svitovyy dosvid povoyennoho vidnovlennya ekonomiky : uroky dlya Ukrayiny [World experience of post-war economic recovery: lessons for Ukraine]. Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya : ekonomika ta upravlinnya. Elektronnyy naukovopraktychnyy zhurnal. no. 6. Available at : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>. (Accessed: 22 October 2025).

10. Zakon Ukrayiny «Pro pravovyy rezhym voyennoho stanu» : Ofitsiynyy tekst vid 12 travnya 2015. No. 389–VIII [Redaktsiya stanom na 14 travnya 2025] / Verkhovna Rada Ukrayiny [Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law»: Official text of May 12, 2015. No. 389–VIII [Revised as of May 14, 2025] / Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>. (Accessed: 16 October 2025).

11. Ivanov, S. V. (2019). Ekonomichne vidnovlennya i rozvytok krayin pislya zbroynykh konfliktiv ta voyen : nevtrachenі mozhyvosti dlya Ukrayiny [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine]. Ekonomika Ukrayiny. no. 1 (686), pp. 75–89. Available at : <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2019-01-6/2019-01-6>. (Accessed: 22 October 2025).

12. Kryuchkova, I. V. (2022). Vnutrishni ta zovnishni dzhерela rozbudovy ekonomiky Ukrayiny [Internal and external sources of Ukraine's economic development]. Efektyvna ekonomika. Elektronnyy zhurnal. no. 6. Available at : <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/88/90>. (Accessed: 26 October 2025).

13. Ligonenko, L. O. (2001). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy : monohrafiya [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools : Monograph]. Kyiv : Kyivskyy natsional'nyy torhovel'no-ekonomichnyy universytet. (in Ukrainian)

14. Metil', T. K. (2025). Kontseptsiya ta modeli rozvytku sotsial'no-ekonomichnoyi systemy pislyavoyennoho rozvytku Ukrayiny [Concept and models of development of the socio-economic system of post-war development of Ukraine]. Zdobutky ekonomiky : perspektyvy ta innovatsiyi. Elektronnyy zhurnal. no. 20. Available at : <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/577/537>. (Accessed: 25 October 2025).

15. Ofitsiynyy veb-sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at : <https://stat.gov.ua>. (Accessed: 18 October 2025).

16. Ofitsiynyy veb-sayt Ministerstva ekonomiky, dovkillya ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy [Official website of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine]. Available at : <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>. (Accessed: 18 October 2025).

17. Pedchenko, N. S., Strilets', V. Yu., Yarish, O. V., Sokil, A. A. and Mukha, M. Yu. (2023). Derzhavna pidtrymka vidnovlennya maloho pidpryyemnytstva v Ukraini u pislyavoyennyi period : haluzevyi aspekt [State support for the restoration of small business in Ukraine in the post-war period: sectoral aspect]. Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: «Ekonomika i menedzhment». no. 57, pp. 37–47. Available at : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>. (Accessed: 17 October 2025).

18. Priorytety rozvytku real'noho sektora v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy : analitichna dopovid' [2024]. / O. V. Sobkevych, A. V. Shevchenko, V. M. Rusan ta in.; za zah. red. Ya. A. Zhalila. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen' [Priorities for the development of the real sector in the conditions of war and post-war economic recovery of Ukraine: analytical report / O. V. Sobkevych, A. V. Shevchenko, V. M. Rusan and others; ed. by Ya. A. Zhalila. National Institute of Strategic Research]. Kyiv : NISD. (in Ukrainian)

19. Ryeznikova, V., Patsuriya, N. and Kravets', I. (2023). Vplyv derzhavy na ekonomiku v umovakh viyny : kontseptual'no-pravovi zasady [The influence of the state on the economy in times of war: conceptual and legal principles]. Pravo Ukrainy. no. 8, pp. 12–43. Available at : https://pravoua.com.ua/storage/files/magazines/files/article-pravo_2023_8-s1.pdf. (Accessed: 21 October 2025).

20. Silina, I. V. (2015). Kontseptual'ni osnovy antykrizovoho finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Conceptual foundations of anti-crisis financial management of an enterprise]. Ahrosvit. no. 22, pp. 45–49. Available at : http://www.agrosvit.info/pdf/22_2015/9.pdf. (Accessed: 18 October 2025).

21. Vlasenko, V. A. (2024). Conceptual approach to forming an effective mechanism for managing financial security at business enterprises under conditions of national economic recovery. Rynkova ekonomika : suchasna teoriya i praktyka upravlinnya : zbirka naukovykh prats'. Odesa : Odes'kyy natsional'nyy universytet im. I. I. Mechnykova. Volume 23, no. 2 (57), pp. 26–43. Available at : [http://](http://rinek.onu.edu.ua/article/view/324500/316206)

rinek.onu.edu.ua/article/view/324500/316206. (Accessed: 20 October 2025).

22. Vlasenko, V. A. (2023). Directions for the formation of an adaptive cash flow management mechanism at small and medium-sized business enterprises under conditions of national economy recovery. Modeling the Development of the Economic Systems. Issue 4, pp. 297–304. Available at : <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/293/265>. (Accessed: 20 October 2025).

23. Vlasenko, V. (2023). Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. Development Service Industry Management. Issue 4, pp. 34–41. Available at : <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/57/33>. (Accessed: 20 October 2025).

24. Vlasenko, V. A. (2021). Principled approach to the formation of anti-crisis program of enterprise development in the conditions of transformation processes. Ekonomichnyy prostir. Zbirnyk naukovykh prats' / DVNZ «Prydniprovs'ka derzhavna akademiya budivnytstva ta arkhitektury». Dnipro : PDABA. no. 170, pp. 39–43. Available at : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/902/874>. (Accessed: 12 October 2025).

25. Vlasenko, V. A. (2023). Process model of forming the optimal structure of financial sources at business enterprises under conditions of economic revival. Rynkova ekonomika : suchasna teoriya i praktyka upravlinnya : zbirka naukovykh prats'. Odesa : Odes'kyy natsional'nyy universytet im. I. I. Mechnykova. Volume 22, no. 3 (55), pp. 32–48. Available at : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/299591/300425>. (Accessed: 19 October 2025).

26. Vlasenko, V. (2023). Prospective directions of reforming the organizational structure of management at small and medium-sized business enterprises under conditions of economic recovery. Pidpryyemnytstvo i torhivlya : zbirnyk naukovykh prats' / redakts. kol.: Kutsyk P. O., Semak B. B. ta in. L'viv : Vyd-vo L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu, 2023. no. 39, pp. 35–45. Available at : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1478/1389>. (Accessed: 19 October 2025).

27. Zalizko, V. D., Dobrowolski, R. H., Myskin, Y. I., Sokolova, O. M. and Diachenko S. A. (2023). Definlandization and the new economic policy of Ukraine in the post-war period. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. no. 2, pp. 184–189. Available at : https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/2/O2_2023_Zalizko.pdf. (Accessed: 16 October 2025).

28. Zhalilo, Ya. A. (2023). Post–War Recovery Strategy : The Economic Framework of the State. The Economist. no. 3, pp. 9–15.

Дані про автора

Власенко Валентин Анатолійович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3892-9512>

e-mail: valentinpuet@gmail.com

Data about the author

Valentyn Vlasenko,

Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, Poltava

e-mail: valentinpuet@gmail.com

Надходження статті до редакції 18.12.2025

Прийнято до друку 26.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Вдосконалення організаційно–економічної політики щодо зменшення майнової нерівності в умовах діджиталізації та сталого розвитку

Предметом дослідження є організаційно–економічні механізми формування та реалізації державної політики, спрямованої на зменшення майнової нерівності в умовах діджиталізації соціально–економічних процесів та імплементації принципів сталого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико–методичних засад та розроблення практичних напрямів удосконалення організаційно–економічної політики щодо зниження майнової нерівності з урахуванням впливу цифрових технологій, трансформації ринку праці, доступу до цифрових ресурсів і соціально–економічних викликів сталого розвитку.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до проблеми майнової нерівності, економіко–статистичний аналіз для оцінювання динаміки диференціації доходів населення, інституційний аналіз для дослідження ролі держави в регулюванні нерівності, а також системний підхід для обґрунтування взаємозв'язку між діджиталізацією, соціальною політикою та цілями сталого розвитку.

Результати роботи. У дослідженні доведено, що діджиталізація економіки одночасно виступає чинником поглиблення майнової нерівності та інструментом її зменшення за умови ефективної організаційно–економічної політики. Виявлено, що нерівний доступ до цифрових технологій, освіти та фінансових сервісів посилює соціальну поляризацію, тоді як розвиток цифрових платформ, електронного урядування, інклюзивних фінансових інструментів і цифрової зайнятості створює передумови для вирівнювання майнових диспропорцій. Обґрунтовано напрями вдосконалення політики зменшення нерівності на основі інтеграції цифрових інструментів у систему соціально–економічного регулювання та принципів сталого розвитку.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні соціально–економічної політики, програм цифрового розвитку, стратегій сталого розвитку територій, а також у діяльності аналітичних центрів, освітніх і наукових установ.

Висновки. В умовах діджиталізації та переходу до моделі сталого розвитку вдосконалення організаційно–економічної політики щодо зменшення майнової нерівності набуває стратегічного значення. Ефективне зниження майнових диспропорцій потребує поєднання економічних, соціальних і цифрових інструментів регулювання, спрямованих на розширення доступу до ресурсів розвитку та підвищення соціальної інклюзії. Діджиталізація за умови належного інституційного супроводу може стати ключовим чинником формування більш справедливого та стійкого соціально–економічного розвитку.

Ключові слова: організаційно–економічна політика, майнова нерівність, діджиталізація, сталий розвиток, соціально–економічна диференціація, державне регулювання, цифрова економіка, соціальна інклюзія.

IRYNA HNATENKO
ELINA ZHELEZNIKOVA
YURI LAZURENKO

Improvement of organizational and economic policy for reducing property inequality in the conditions of digitalization and sustainable development

The subject of the study is the organizational and economic mechanisms of forming and implementing state policy aimed at reducing property inequality in the conditions of digitalization of

socio-economic processes and implementation of the principles of sustainable development.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical directions for improving organizational and economic policy for reducing property inequality, taking into account the impact of digital technologies, labor market transformation, access to digital resources and socio-economic challenges of sustainable development.

Research methods. The work uses general scientific and special research methods, in particular, methods of analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to the problem of property inequality, economic and statistical analysis to assess the dynamics of income differentiation of the population, institutional analysis to study the role of the state in regulating inequality, as well as a systemic approach to substantiate the relationship between digitalization, social policy and sustainable development goals.

Results of the work. The study proves that the digitalization of the economy is both a factor in deepening property inequality and a tool for reducing it, provided that effective organizational and economic policy is in place. It was found that unequal access to digital technologies, education and financial services increases social polarization, while the development of digital platforms, e-government, inclusive financial instruments and digital employment creates the prerequisites for leveling property disparities. The directions for improving the policy of reducing inequality based on the integration of digital tools into the system of socio-economic regulation and the principles of sustainable development are substantiated.

Field of application of the results. The results of the study can be used by state authorities and local governments in the formation of socio-economic policy, digital development programs, strategies for sustainable development of territories, as well as in the activities of analytical centers, educational and scientific institutions.

Conclusions. In the context of digitalization and the transition to a sustainable development model, improving organizational and economic policy to reduce property inequality is gaining strategic importance. Effective reduction of property disparities requires a combination of economic, social and digital regulatory instruments aimed at expanding access to development resources and increasing social inclusion. Digitalization, provided that it is properly institutionalized, can become a key factor in the formation of more just and sustainable socio-economic development.

Keywords: organizational and economic policy, property inequality, digitalization, sustainable development, socio-economic differentiation, state regulation, digital economy, social inclusion.

Problem statement. In the current conditions of deepening digitalization and implementation of the principles of sustainable development, the problem of property inequality is becoming particularly acute and is becoming one of the key challenges of socio-economic development. Structural transformations of the economy associated with the spread of digital technologies, platform business models and intangible forms of capital are significantly changing the mechanisms of income generation and property accumulation, while at the same time increasing asymmetries in access to economic resources between different social groups. In the absence of proper organizational and economic regulation, these processes can lead to increased property polarization, reduced social mobility and increased socio-economic vulnerability of the population. Existing approaches to state economic policy to reduce

property inequality are mostly focused on traditional instruments of income redistribution and do not fully take into account the specifics of the digital economy and long-term goals of sustainable development. This leads to the fragmentation of management decisions, limited effectiveness of socio-economic measures and the inability of state institutions to adequately respond to new forms of property imbalances associated with the concentration of digital capital, knowledge and access to innovations. In such conditions, the need for scientific substantiation of directions for improving organizational and economic policy, capable of ensuring a reduction in property inequality through the integration of digital tools, institutional reforms and principles of sustainable development, is becoming more urgent.

Therefore, the problem lies in the need to form a holistic and adaptive organizational and economic

policy that would meet the challenges of the digitalized economy, contribute to a socially just distribution of economic results and create conditions for inclusive and sustainable development of society in the long term.

Analysis of recent research and publications. Modern scientific and practical research confirms that the relationship between digitalization, property inequality and sustainable development is complex and multidimensional, and its understanding is of great importance for the formation of effective policy (Vizhutkin A., Hnatenko I., Zolkover A., Zos-Kior M., Kyrylyuk I., etc.). A number of works devoted to digital inequality show that the gap in access to digital technologies and skills often replicates and exacerbates existing socio-economic inequalities, in particular by income level, education, age and place of residence, which complicates the achievement of sustainable development goals and inclusive economic growth. In international literature, the issue of inequality is also considered through the prism of the fact that digital and technological innovations can both mitigate income gaps and deepen them, depending on the level of digital inclusion of the population and the nature of political measures in the state. For example, some empirical studies show that the development of the digital economy can contribute to reducing income inequality by creating additional employment and entrepreneurial opportunities due to digitalization, but the effectiveness of this mechanism largely depends on the availability of appropriate support and education policies [1–6].

Domestic and regional studies also draw attention to digital inequality as a key factor in sustainable development (Klevchik L., Sevryukov D., etc.). In the context of Ukraine, the digital divide between regions is considered an important component of socio-economic imbalances, which affects the ability of regions to integrate into the digital economy and thus reduce property and income gaps. The issue of the impact of digital technologies on achieving the Sustainable Development Goals is becoming an increasingly frequent topic of analysis. Studies show that digitalization contributes to solving key social problems (such as poverty, quality of education and access to information), but for the full realization of these opportunities, appropriate institutional frameworks and policies are needed that would ensure equal access to digital goods.

An important direction of modern publications is also the analysis of digital inequality as a separate aspect of social inequality, which affects the implementation of various components of sustainable development: international studies emphasize the need for policies aimed specifically at overcoming digital barriers, and not only at general forms of income redistribution [4–13].

Thus, the analysis of modern scientific publications indicates that the issue of reducing property inequality in the context of digitalization requires a comprehensive approach that integrates digital inclusion, human capital development, regional policy and institutional reforms in order to ensure equal opportunities for participation of all social groups in the digital economy and implement the principles of sustainable development.

Presentation of the main material. In the modern globalized world, the problem of property inequality is becoming systemic and goes beyond the purely socio-economic plane, transforming into a factor of macroeconomic instability, institutional degradation and slowing down of sustainable development. The strengthening of digitalization of economic processes, on the one hand, opens up new opportunities for inclusive growth, access to knowledge, financial resources and markets, and on the other hand, exacerbates asymmetries in the distribution of income and assets between different social groups, regions and generations. In these conditions, the need to improve the state's organizational and economic policy aimed at reducing property inequality, taking into account digital transformations and the imperatives of sustainable development, is becoming more urgent. Table 1 shows the factors of property inequality in the context of digitalization and sustainable development.

Property inequality is formed under the influence of a complex of factors, among which the key role is played by the structure of the economy, access to capital, the level of human potential development, institutional quality of management and technological progress. Digitalization changes the logic of accumulation and redistribution of property, as digital platforms, intangible assets, data and intellectual property become the main sources of economic power and income. At the same time, a significant part of the population does not have equal access to digital infrastructures, modern competencies and financial instruments, which increases the gap be-

Table 1. Transformation of factors of property inequality in the context of digitalization and sustainable development

Key factor in the formation of wealth inequality	Traditional economic model	Conditions for digitalization and sustainable development	Expected impact on property structure
Sources of wealth accumulation	Tangible assets, physical capital, land	Intangible assets, data, digital capital, intellectual property	Shifting property concentration towards entities integrated into digital ecosystems
Access to economic opportunities	Territorial and sectoral limitations	Platform economy, remote employment, digital markets	Potential expansion of access subject to digital inclusion
Income generation mechanisms	Wages and profits from production	Revenues from digital services, data rents, network effects	Increasing asymmetry between owners of digital resources and other groups
Institutional regulation	National fiscal and social instruments	Hybrid regulation of digital and global processes	Need to adapt organizational and economic policies
Social mobility	Dependence on initial property status	Dependence on digital competencies and access to infrastructure	Increasing role of human capital in reducing inequality

Source: author's development

tween the owners of digital capital and those who remain outside the new economy [2; 5; 7–9].

Organizational and economic policy in the field of reducing property inequality in the context of digitalization should be based on a combination of institutional, financial, economic and social mechanisms. Its key feature should be the transition from fragmented measures of income redistribution to systemic management of the processes of formation and reproduction of property relations. This implies an active role of the state in regulating digital markets, stimulating inclusive entrepreneurship, developing human capital and ensuring equal access to economic opportunities.

Of particular importance is the transformation of tax and budgetary policy taking into account digital forms of economic activity. Traditional fiscal instruments often prove ineffective in an environment where income is generated through transnational digital platforms and capital is easily moved between jurisdictions. Improving organizational and economic policy requires adapting tax mechanisms to the taxation of digital assets, excess profits and rents from the use of data, which can become a source of financing for social and investment programs aimed at reducing property inequality [1; 4; 7–10].

In the context of sustainable development, it is important that the policy of reducing property inequality is not limited to short-term compensatory measures, but is integrated into a long-term strategy of economic growth focused on social justice, environmental responsibility and intergenerational balance. Digitalization creates conditions

for increasing the transparency of management, monitoring the distribution of resources and assessing the effectiveness of government programs. The use of large data sets, digital registers and analytical platforms allows for more accurate identification of population groups at increased risk of property poverty and direct policy to eliminate the structural causes of inequality. An important direction for improving organizational and economic policy is to support the development of digital competencies and inclusive employment. Investments in education, retraining and development of digital skills of the population contribute to expanding opportunities for participation in new forms of economic activity, reducing the income gap and forming the basis for the accumulation of property by households. In this context, the state should act not only as a regulator, but also as an active investor in human capital, creating institutional conditions for an equal start and social mobility. Sustainable development also involves taking into account the environmental dimension of property inequality, since the negative environmental consequences of economic activity often disproportionately affect the less well-off segments of the population. Digitalization of environmental monitoring, resource management and «green» innovations can become a tool for reducing both environmental and property imbalances. Integration of the principles of the «green» economy into organizational and economic policy contributes to the formation of new markets, jobs and sources of income available to broad social groups [3; 5; 11–13].

Thus, improving organizational and economic policy to reduce property inequality in the context of digitalization and sustainable development requires a comprehensive, interdisciplinary approach. The combination of institutional reforms, adaptation of fiscal instruments, development of digital competencies and integration of the principles of sustainable development creates the prerequisites for the formation of a more just and inclusive economic system. In the long term, such a policy can not only reduce the scale of property inequality, but also increase the stability of the economy, trust in government institutions and the quality of life of the population in the context of digital transformation.

Further development of organizational and economic policy in the field of reducing property inequality in the context of digitalization and sustainable development should be considered through the prism of changes in the logic of economic management itself. The digital economy is gradually transforming classical ideas about property, as intangible assets, access to information flows, algorithms and network effects are becoming increasingly important. In such an environment, property inequality is formed not only due to differences in income, but also due to asymmetric access to digital capital, which requires fundamentally new approaches to state economic policy.

Particular attention should be paid to the regional dimension of property inequality, which in the digital era can both smooth out and deepen. On the one hand, digital technologies reduce spatial barriers to economic activity, allowing economic entities to integrate into global markets regardless of location. On the other hand, the uneven development of digital infrastructure, the concentration of innovation centers and human capital in large cities create risks of peripheralization of certain territories. Improving organizational and economic policy should take into account these imbalances and provide institutional incentives for decentralized development, support for local entrepreneurship and the formation of regional digital ecosystems capable of generating added value and property opportunities for the population. In the context of sustainable development, the integration of social justice into the system of strategic planning of economic growth becomes important. Reducing property inequality should be considered not as a side effect of economic policy, but as its independent goal, closely

related to innovative development, environmental modernization and improving the quality of life. The digitalization of management processes creates the prerequisites for the transition to more adaptive and evidence-based policy models, when decisions are based on the analysis of real socio-economic data, rather than on average indicators. This allows for increased targeting of measures aimed at supporting households with low levels of property security and reducing the risks of inefficient resource redistribution [3; 5–8].

At the same time, it is important to realize that digital tools alone do not guarantee a reduction in property inequality. In the absence of an appropriate institutional environment, they can reproduce or even exacerbate existing socio-economic gaps. Therefore, improving organizational and economic policy should be accompanied by the development of institutions of trust, protection of property rights, digital security and ethical regulation of data use. Ensuring the transparency of algorithmic decisions, preventing discrimination in access to financial and social services, and protecting personal data are becoming important conditions for the formation of a fair digital environment. In the context of global challenges, in particular economic instability, demographic changes and climate risks, property inequality is taking on the features of a systemic risk for sustainable development. Households with limited property resources have a lower adaptive potential to crisis phenomena, which increases social vulnerability and creates an additional burden on public finances. Digitalization can become a tool for increasing the resilience of economic systems, provided that organizational and economic policy is focused on expanding opportunities for asset accumulation, participation in productive employment and access to innovations for broad segments of the population.

No less important is the issue of interaction between the state, business and civil society in the process of forming a policy to reduce property inequality. Digital platforms for participation, electronic consultations and open data create new formats of public dialogue and joint decision-making. Such interaction contributes to increasing the legitimacy of economic policy, the formation of public consensus on development priorities and resource allocation. In this sense, digitalization becomes not only a technological, but also a socio-institutional

Table 2. Directions for improving organizational and economic policy to reduce property inequality in the digital economy

Policy direction	The content of organizational and economic transformations	The role of digitalization	Contribution to achieving the Sustainable Development Goals
Institutional modernization of governance	Transition to adaptive and data-driven economic policy models	Digital registries, analytical platforms, open data	Increasing transparency and social justice
New type of redistributive mechanisms	Adaptation of the tax and budgetary system to digital income and assets	Taxation of digital rent and platform profits	Forming a financial base for social investments
Human capital development	Investment in digital skills, education and retraining	Online education, digital employment services	Reducing intergroup and intergenerational gaps
Regional economic inclusion	Support for decentralized digital ecosystems	Digital infrastructure, remote economic activity	Reducing territorial property inequality

Source: author's development

factor in the transformation of property relations [4; 6–9; 12].

Further improvement of organizational and economic policy also requires rethinking the role of innovations in reducing property inequality. The innovative economy is traditionally associated with high incomes and capital concentration, but under the right institutional conditions it can become a source of inclusive growth. Support for social innovations, digital solutions in the field of financial inclusion, affordable housing, education and healthcare contributes to the formation of new models of distribution of economic benefits and the reduction of structural causes of inequality. Directions for improving organizational and economic policy to reduce property inequality in the digital economy are shown in Table 2.

Organizational and economic policy to reduce property inequality in the context of digitalization and sustainable development must evolve from a reactive response to social disparities to the proactive formation of an inclusive economic system. Its effectiveness is determined by the ability to integrate digital technologies, institutional reforms and sustainable development values into a single logic of long-term social progress. It is this approach that creates the basis for reducing property polarization, strengthening social cohesion and ensuring sustainable economic development in the context of deep transformations of the modern economy.

Conclusions

The conducted research allows us to conclude that property inequality in the context of digitalization and sustainable development is taking on qualitatively new forms, caused by the transformation of

the structure of the economy, changes in the sources of capital accumulation, and the growth of the role of intangible assets. Digital technologies significantly affect the mechanisms of property relations formation, while creating both additional opportunities for economic inclusion and risks of deepening socio-economic imbalances. Under such conditions, reducing property inequality ceases to be an exclusively social task and is transformed into a strategic priority of economic policy, without the implementation of which it is impossible to achieve long-term sustainable development. It is substantiated that the effectiveness of organizational and economic policy in the field of reducing property inequality is determined by its ability to respond to structural shifts in the digital economy and integrate sustainable development tools into the public administration system. The transition from fragmented redistributive measures to comprehensive regulation of the processes of property formation, income, and access to economic resources is a necessary condition for reducing the level of property polarization. In this case, the key importance is the combination of institutional reforms, adaptation of fiscal mechanisms and development of human capital as the basis of social mobility in the digital environment.

It is proven that digitalization creates instrumental opportunities for increasing the targeting and effectiveness of state economic policy through the use of data, digital registers and analytical platforms. This allows not only to more accurately identify property disparities, but also to form a policy focused on eliminating their root causes, in particular, unequal access to digital resources, knowledge and markets. At the same time, without

proper institutional support, digital tools can reproduce existing inequalities, which actualizes the need to develop institutions of trust, transparency and responsible governance. The generalization of the research results shows that the integration of sustainable development principles into the organizational and economic policy of reducing property inequality contributes to the formation of a more balanced model of economic growth focused on social justice, environmental responsibility and intergenerational balance. This approach allows us to consider the reduction of property inequality not as a limitation of economic dynamics, but as a factor in increasing the resilience and competitiveness of the national economy in the context of global and digital transformations.

Therefore, improving organizational and economic policy to reduce property inequality in the context of digitalization and sustainable development should be based on a systematic combination of digital innovations, institutional changes and socially oriented economic solutions. The implementation of such an approach creates the prerequisites for reducing property polarization, strengthening social cohesion and ensuring sustainable development of society in the long term.

Список використаних джерел:

1. Віжуткін, А. Г., & Золковер, А. О. (2025). Майнова нерівність як перешкода сталому розвитку: бібліографічний та понятійно-категоріальний аналіз. Актуальні проблеми в галузі суспільно-гуманітарних наук в умовах трансформаційних змін, (2), 31–32.
2. Зось-Кіор, М. (2018). Удосконалення державно-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, (1), 29–35.
3. Завгородня, С. (2024). Пріоритети відновлення житлового фонду в контексті поглиблення майнової нерівності в період збройної агресії рф. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава», (2 (31)), 21–34.
4. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107–116.
5. Kud, A. (2023). Глобальна проблема наростання економічної нерівності та токенизація активів як перспектива її вирішення. *Ekonomicznyy analiz*, 33(2), 7–24.

6. Гнатенко, І. А., & Кулікова, Ю. Е. (2016). Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (16 (4)), 55–58.
7. Зось-Кіор, М., Ільїн, В., & Свирида, Е. (2020). Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (22).
8. Клевчак, Л. Л. (2019). Соціальна нерівність як основна диспропорція в суспільстві. *Економіка та держава*, (4), 48–51.
9. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*, (15), 5–11.
10. Севрюков, Д. Г. (2013). Соціальна функція держави. *Публічне право*, (1), 296–301.
11. Зось-Кіор, М., Саєнко, В., & Головач, С. (2025). Управління розвитком лідерського і креативного потенціалів підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*, 107–109.
12. Hnatenko, I., Shtuler, I., Romashko, O., Rubezhanska, V., & Bugay, G. B. (2021). The innovative potential of agro-processing enterprises in the context of resource conservation and crisis management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 35.
13. Зось-Кіор, М., Ільїн, В., & Свирида, Е. (2020). Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (22).

References:

1. Vizhutkin, A. H., & Zolkover, A. O. (2025). Mainova nerivnist yak pereshkoda stalomu rozvytku: bibliografichniy ta poniatiiino-katehorialnyi analiz. *Aktualni problemy v haluzi suspilno-humanitarnykh nauk v umovakh transformatsiinykh zmin*, (2), 31–32.
2. Zos-Kior, M. (2018). Udoskonalennia derzhavno-upravlinskoi praktyky zasobamy kariernoho konsal'tynhu. *Ekonomicznyy chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (1), 29–35.
3. Zavhorodnia, S. (2024). Priorytety vidnovlennia zhytlovoho fondu v konteksti pohlyblennia mainovoi nerivnosti v period zbroinoi ahresii rf. *Elektronne naukovе fakhove vydannia «Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava»*, (2 (31)), 21–34.
4. Sharyi, V. I., Zos-Kior, M. V., & Kyryliuk, I. M. (2020). Instytutsiina model zemelnykh vidnosyn v Ukraini. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriiа Ekonomichni nauky*, (2), 107–116.

5. Kud, A. (2023). Hlobalna problema narostannia ekonomichnoi nerivnosti ta tokenizatsiia aktyviv yak perspektiva yii vyrishennia. *Ekonomichnyy analiz*, 33(2), 7–24.

6. Hnatenko, I. A., & Kulikova, Yu. E. (2016). Perspektivni napriamy vdoskonalennia upravlinnia personalom v orhanizatsii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky, (16 (4)), 55–58.

7. Zos-Kior, M., Ilin, V., & Svyryda, E. (2020). Rozvytok trudovoho potentsialu v systemi efektyvnoho menedzhmentu orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (22).

8. Klevchik, L. L. (2019). Sotsialna nerivnist yak osnovna dysproportsiia v suspilstvi. *Ekonomika ta derzhava*, (4), 48–51.

9. Khodakivska, O. V., Hnatenko, I. A., Diachenko, T. O., & Sabii, I. M. (2021). Modeli pidpriemnytstva v umovakh innovatsiinoi ekonomiky ta ekonomiky znan: upravlinnia resursamy ta vytratamy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (15), 5–11.

10. Sevriukov, D. H. (2013). Sotsialna funktsiia derzhavy. *Publichne pravo*, (1), 296–301.

11. Zos-Kior, M., Saienko, V., & Holovach, S. (2025). Upravlinnia rozvytkom liderskoho i kreatyvnoho potentsialiv pidpriemstva. Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv, 107–109.

12. Hnatenko, I., Shtuler, I., Romashko, O., Rubezhanska, V., & Bugay, G. B. (2021). The innovative potential of agro-processing enterprises in the context of resource conservation and crisis management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 35.

13. Zos-Kior, M., Ilin, V., & Svyryda, E. (2020). Rozvytok trudovoho potentsialu v systemi efektyvnoho menedzhmentu orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (22).

Дані про авторів

Гнатенко Ірина Анатоліївна,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>
e-mail: q17208@ukr.net

Железнякова Еліна Юріївна,

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6409-4761>
e-mail: Elina.Zhelezniakova@hneu.net

Лазуренко Юрій Миколайович,

кандидат історичних наук, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4234-8526>
e-mail: lazurenko.y@ukr.net

Data about the authors

Iryna Hnatenko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

e-mail: q17208@ukr.net

Elina Zhelezniakova,

PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic and Mathematical Modeling

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

e-mail: Elina.Zhelezniakova@hneu.net

Yurii Lazurenko,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Business Administration, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

e-mail: lazurenko.y@ukr.net

Надходження статті до редакції 18.12.2025

Прийнято до друку 26.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Вплив логістичної діяльності на маркетингову ефективність аграрних підприємств в умовах євроінтеграції

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів логістичної діяльності аграрних підприємств та її вплив на маркетингову ефективність.

Метою статті є дослідження впливу логістичної діяльності на маркетингову ефективність аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, аналіз та синтез, системний аналіз, мультикомпонентний підхід, статистичні методи, економіко-математичне моделювання.

Результати роботи. У статті досліджено взаємозв'язок логістичної діяльності та маркетингової ефективності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Встановлено, що логістична діяльність виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стабільності поставок на зовнішні ринки. Проаналізовано особливості логістики в АПК, включно з управлінням потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, та визначено ключові напрями діяльності: закупівельну, виробничу, збутову, інформаційну та фінансову логістику. Дослідження показало, що оптимізація логістичних процесів безпосередньо впливає на маркетингові показники підприємств, зокрема рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів, рентабельність продукції та частку ринку. Виявлено, що застосування системного, мультикомпонентного та економіко-математичного підходів дозволяє інтегрувати оцінку логістичної ефективності з маркетинговими цілями та формувати комплексні управлінські рішення. Проаналізовано динаміку експорту аграрної продукції України до ЄС, яка свідчить про зростання обсягів поставок та здатність підприємств адаптувати логістичні процеси до європейських стандартів якості та безпеки продукції. Визначено, що сучасні виклики євроінтеграції – інфраструктурні, нормативно-правові та кадрові – потребують модернізації логістичних систем, впровадження цифрових технологій та підвищення професійного рівня фахівців у сфері логістики. Дослідження доводить, що інтеграція логістики та маркетингу є ключовим чинником підвищення маркетингової ефективності аграрних підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності на європейських ринках.

Галузь застосування. Логістика та маркетинг АПК в умовах євроінтеграції.

Висновки. Логістична діяльність є одним із ключових чинників підвищення маркетингової ефективності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції та зростання конкурентного тиску на аграрних ринках. Логістика в аграрному секторі виконує стратегічну функцію, впливаючи на рівень витрат, цінову політику, своєчасність поставок, якість продукції та гнучкість реагування на зміни попиту. Оптимізація логістичних процесів безпосередньо відображається на задоволеності споживачів, обсягах продажів, рентабельності та частці ринку.

Аналіз стану логістичної діяльності аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції показав, що зростання експорту до країн ЄС супроводжується значними інфраструктурними, нормативними та організаційними обмеженнями. Домінування у структурі експорту зернових, олій та олійних культур зумовлює підвищені вимоги до ефективності транспортно-складських і дистрибуційних процесів. Підвищення маркетингової ефективності аграрних підприємств можливе за рахунок впровадження інтегрованого управління логістикою і маркетингом, модернізації логістичної інфраструктури, адаптації до стандартів ЄС та активного використання цифрових логістичних рішень.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, маркетингова ефективність, ланцюги поставання, євроінтеграція, оптимізація логістики.

The impact of logistics activities on the marketing effectiveness of agricultural enterprises in the context of European integration

The subject of the research the study is a set of theoretical, methodological, and practical aspects of logistics activities of agricultural enterprises and their impact on marketing efficiency.

The purpose of the article is to study the impact of logistics activities on the marketing efficiency of agricultural enterprises in the context of European integration.

Research methods. The work uses the dialectical method of scientific cognition, analysis and synthesis, system analysis, a multicomponent approach, statistical methods, and economic and mathematical modeling.

Results of work. The article examines the relationship between logistics activities and marketing efficiency of agricultural enterprises in the context of European integration. It has been established that logistics activities are a strategic tool for increasing product competitiveness and ensuring stable supplies to foreign markets. The features of logistics in the agro-industrial complex, including the management of material, financial, and information resource flows, are analyzed, and key areas of activity are identified: procurement, production, sales, information, and financial logistics. The study showed that the optimization of logistics processes directly affects the marketing performance of enterprises, in particular, consumer satisfaction, customer loyalty, product profitability, and market share. It was found that the use of systematic, multi-component, and economic-mathematical approaches allows for the integration of logistics efficiency assessment with marketing goals and the formation of comprehensive management decisions. The dynamics of Ukraine's agricultural exports to the EU were analyzed, which indicates an increase in the volume of supplies and the ability of enterprises to adapt logistics processes to European standards of product quality and safety. It has been determined that the current challenges of European integration—infrastructural, regulatory, and human resources—require the modernization of logistics systems, the introduction of digital technologies, and the improvement of the professional level of specialists in the field of logistics. The study proves that the integration of logistics and marketing is a key factor in increasing the marketing efficiency of agricultural enterprises and ensuring their competitiveness in European markets.

Field of application. Logistics and marketing of the agro-industrial complex in the context of European integration

Conclusions. Logistics activities are one of the key factors in improving the marketing efficiency of agricultural enterprises in the context of European integration and growing competitive pressure on agricultural markets. Logistics in the agricultural sector performs a strategic function, influencing the level of costs, pricing policy, timeliness of deliveries, product quality, and flexibility in responding to changes in demand. The optimization of logistics processes directly affects customer satisfaction, sales volumes, profitability, and market share.

An analysis of the state of logistics activities of Ukrainian agricultural enterprises in the context of European integration has shown that the growth of exports to EU countries is accompanied by significant infrastructural, regulatory, and organizational constraints. The dominance of grains, oils, and oilseeds in the export structure leads to increased demands on the efficiency of transport, warehousing, and distribution processes. The marketing efficiency of agricultural enterprises can be improved by introducing integrated logistics and marketing management, modernizing logistics infrastructure, adapting to EU standards, and actively using digital logistics solutions.

Key words: logistics, logistics activities, marketing efficiency, supply chains, European integration, logistics optimization.

Постановка проблеми. В умовах посилення конкурентного тиску на ринках агропромислової продукції, зростання вимог споживачів до якості, безпечності та своєчасності поставок, а також

трансформації каналів збуту, аграрні підприємства дедалі більше зіштовхуються з необхідністю підвищення власної маркетингової ефективності. При цьому традиційні маркетингові інструменти, зосереджені переважно на ціновій політиці, просуванні та комунікаціях, виявляються недостатніми для формування стійких конкурентних переваг без належної підтримки з боку логістичної діяльності.

Логістика в АПК виконує не лише функцію фізичного переміщення продукції, а й відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності постачання, збереженні споживчих властивостей продукції, оптимізації витрат та формуванні доданої вартості на всіх етапах ланцюга створення цінності. Особливої актуальності ця проблема набуває для аграрних підприємств з огляду на сезонність виробництва, швидку втрату якості сільськогосподарської продукції, значні логістичні витрати та високий рівень ризиків у ланцюгах постачання.

Водночас у наукових дослідженнях питання логістичної діяльності та маркетингової ефективності здебільшого розглядаються відокремлено, що обмежує можливості комплексної оцінки їх взаємозв'язку та синергійного впливу на результати діяльності аграрних підприємств. Недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції логістичних і маркетингових рішень, а також інструментарій оцінювання впливу логістики на ключові маркетингові показники ефективності – рівень задоволеності споживачів, частку ринку, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику взаємозв'язку логістичної діяльності та маркетингової ефективності підприємств різних галузей досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці як Д. Балтеску, Ю. Барабанова, О. Варченко, О. Величко, І. Галюк., Ганжуренко, А. Зайцева, Г. Коваленко, С. Коляденко, Д. Крочек, П. Кристофер, М. Ламберт, В. Мельник, Р. Морозов, О. Решетнікова, О. Сопочко, Т. Сігаєва, Сумець О.М., Н. Тюріна, Шульга О.А. та ін. Зокрема, Г. Коваленко аналізує логістичну діяльність аграрних підприємств як складову маркетингового комплексу, підкреслюючи її вплив на формування ринкової пропозиції та задоволеність кінцевих споживачів [1, с. 67]. С. Свірідова у своїх роботах звертає увагу на логістичні витрати як визначальний фактор конкурентоспроможності продукції АПК [2, с. 113], тоді як Т. Сігаєва окреслює роль ефективного управління ланцюгами

постачання в умовах євроінтеграційних викликів [3]. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в поглибленому дослідженні впливу логістичної діяльності на маркетингову ефективність аграрних підприємств з метою формування науково обґрунтованих підходів до інтегрованого управління цими процесами в умовах євроінтеграції.

Метою статті є дослідження впливу логістичної діяльності на маркетингову ефективність аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістична діяльність аграрних підприємств виступає ключовим елементом управлінської системи, що забезпечує ефективне планування, організацію та контроль потоків матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у межах виробничо-збутового циклу. Згідно з сучасними концепціями логістики, її головним завданням є оптимізація всього ланцюга поставок – від постачання сировини до доставки кінцевого продукту споживачеві [4, с. 73].

Для аграрних підприємств логістична діяльність включає низку специфічних завдань, що відрізняють її від промислових та сервісних підприємств:

- 1). забезпечення своєчасного постачання сировини і матеріалів з урахуванням сезонності виробництва;
- 2). контроль і оптимізація зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції, враховуючи її швидкопсувність;
- 3). інтеграція логістичних процесів із маркетинговою діяльністю для формування конкурентних переваг на ринку [5, с. 105].

Логістика в аграрному секторі не обмежується лише транспортними та складськими операціями, а охоплює комплексну систему управління потоками, включаючи прогнозування попиту, планування обсягів виробництва, координацію дистрибуційних каналів та контроль витрат.

Науковці виділяють кілька основних напрямів логістичної діяльності на аграрних підприємствах:

1. Закупівельна логістика – організація постачання сировини, матеріалів та допоміжних ресурсів, вибір постачальників, визначення оптимальних обсягів та термінів поставки.
2. Виробнича логістика – управління потоками продукції в процесі її переробки, організація виробничих потужностей, контроль витрат і технологічних операцій.

3. Збутова логістика – планування та організація доставки готової продукції споживачеві, включаючи транспортні, складські та дистрибуційні процеси.

4. Інформаційна логістика – збір, обробка та передача даних щодо всіх ланок ланцюга поставок, що забезпечує прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

5. Фінансова логістика – контроль витрат на логістичні операції, планування фінансових потоків, оптимізація ресурсозабезпечення [2, 5–7].

Структурно логістична діяльність аграрних підприємств формується на основі логістичного ланцюга, що включає постачальників, виробничі підрозділи, складські комплекси, транспортні системи та кінцевих споживачів. Ефективна організація цього ланцюга дозволяє забезпечити своєчасність, надійність та економічну ефективність постачання продукції.

Логістична діяльність виступає не лише сервісною функцією, але й стратегічним інструментом підвищення маркетингової ефективності аграрних підприємств.

У контексті маркетингової діяльності логістика розглядається не просто як допоміжна або сервісна функція, а як потужний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її вплив проявляється у кількох ключових аспектах:

По-перше, логістика є важливим фактором формування цінової політики підприємства. Оптимізація транспортних і складських витрат дозволяє значно знизити собівартість продукції, що відкриває можливості пропонувати споживачам більш конкурентні ціни. Зменшення логістичних витрат позитивно відображається на маржинальності продукції та економічній стабільності підприємства, одночасно забезпечуючи привабливість пропозицій на ринку.

По-друге, логістична діяльність забезпечує своєчасність поставок. Ретельне планування та ефективне управління ланцюгами постачання гарантує виконання замовлень у встановлені строки. Це безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, підвищує їхню лояльність та формує позитивний імідж підприємства. Своєчасність доставки особливо критична для агропромислової продукції, яка характеризується обмеженим терміном придатності та високою чутливістю до умов зберігання.

По-третє, логістика забезпечує гнучкість реагування на зміни попиту. Адаптація логістичних

процесів до коливань споживчого попиту дозволяє оперативно коригувати маркетингові стратегії, зокрема змінювати асортимент продукції, обсяги поставок або точки збуту. Така гнучкість підвищує ефективність маркетингових заходів та дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові виклики, зберігаючи конкурентні переваги.

Нарешті, логістична діяльність сприяє оптимізації асортиментної політики та управлінню запасами. Контроль залишків продукції, точне планування обсягів постачання та швидка реакція на зміни ринку зменшують втрати від псування продукції та підвищують ефективність промоційних кампаній і реалізації товарів. Це дозволяє аграрним підприємствам не лише економити ресурси, але й підвищувати якість обслуговування клієнтів, створюючи передумови для збільшення обсягів продажів та зміцнення позицій на ринку [8, с. 43].

Таким чином, логістична діяльність інтегрується з маркетинговими процесами підприємства, формуючи стратегічний комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсів і досягнення високої маркетингової ефективності.

Крім того, логістика забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни попиту на ринку, що дає змогу оперативно коригувати маркетингові стратегії і адаптувати пропозицію до поточних потреб споживачів. Вона також сприяє оптимізації асортиментної політики та управлінню запасами, що дозволяє зменшити втрати від псування продукції, особливо актуальні для агропромислового сектору, де товари мають обмежений термін зберігання [8–9].

Сучасні підходи до інтеграції логістики та маркетингу наголошують, що логістична діяльність є стратегічним чинником формування цінності для клієнта. Оптимізація логістичних процесів прямо впливає на ефективність маркетингових заходів, підвищуючи конкурентні переваги підприємства та забезпечуючи його фінансову стабільність і прибутковість. Таким чином, логістика стає не лише засобом підтримки маркетингу, а невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством.

Дослідження логістичної ефективності аграрних підприємств здійснюється на основі системного підходу та методів комплексного аналізу (табл. 1).

Системний та мультикомпонентний підхід до оцінки логістичних процесів дозволяє визначи-

Таблиця 1. Методологічні підходи до оцінки логістичної ефективності аграрних підприємств та їх вплив на маркетингову діяльність

Методологічний підхід	Сутність та призначення	Основні переваги для АПК	Показники ефективності	Вплив на маркетингову діяльність
Системний аналіз логістичних потоків	Виявлення вузлів у ланцюгах постачання та визначення шляхів оптимізації процесів.	Підвищує ефективність транспортування та зберігання продукції, зменшує затримки та втрати.	– Час доставки (днів/годин); – Частка виконаних поставок у строки (%); – Рівень втрат продукції (%).	Забезпечує своєчасність поставок, підвищує задоволеність клієнтів, формує позитивний імідж підприємства, зменшує скарги споживачів.
Мультикомпонентний підхід	Комплексна оцінка логістичних процесів за критеріями: витрати, час, якість, ризики, маркетинговий ефект.	Дозволяє стратегічно планувати логістичні рішення, враховуючи взаємозв'язки різних факторів.	– Витрати на логістику на одиницю продукції (грн/т); – Рівень відповідності стандартам якості (%); – Ризик запізнення у постачанні (%).	Оптимізує цінову політику та асортимент, підвищує гнучкість маркетингових стратегій, сприяє підвищенню лояльності клієнтів.
Статистичні та економіко-математичні методи	Прогнозування попиту, моделювання витрат та оцінка впливу логістики на маркетингові результати.	Забезпечують науково обґрунтоване планування ресурсів, управління запасами та мінімізацію втрат продукції.	– Прогнозований обсяг продажів (т/млн грн); – Рентабельність продукції (%); – Частка ринку (%).	Дозволяють підвищити точність маркетингових рішень, спрямованих на збільшення обсягів продажів, рентабельності та частки ринку; допомагають визначати оптимальні точки ціноутворення та асортименту.

Джерело: сформовано автором за даними [8, 10]

ти їх вплив на ключові маркетингові показники: обсяг продажів, частку ринку, рентабельність продукції, задоволеність та лояльність клієнтів. Таким чином, оптимізація логістики стає безпосереднім чинником підвищення маркетингової ефективності підприємства, інтегруючи операційні та стратегічні завдання управління АПК.

Застосування цих методів дозволяє сформувати інтегровану модель оцінки логістичної ефективності та визначити її вплив на маркетингові показники підприємства, такі як рівень задоволеності клієнтів, обсяги продажів, рентабельність та частка ринку.

В умовах європейської інтеграції логістична діяльність аграрних підприємств України перебуває під впливом численних структурних, нормативно-правових та інфраструктурних трансформацій, що визначають нові виклики і перспективи для аграрного сектору. Євроінтеграція створює умови для глибшої інтеграції в транскордонні ринки, підвищення стандартів технологій, вимог до якості логістичного забезпечення та впровадження сучасних систем управління ланцюгами поставок.

Однією з ключових проблем є незавершений розвиток транспортної та логістичної інфра-

структури, яка має критично важливе значення для ефективної інтеграції аграрного сектору до єдиного європейського ринку. Недостатній рівень інфраструктурних потужностей, включно з обмеженою пропускною здатністю залізничних коридорів, портових терміналів та сховищ, стає значним бар'єром для швидкого та ефективного переміщення агропродукції через кордони. Це підтверджують аналітичні дослідження, де підкреслюється, що наявність сучасної логістичної інфраструктури напряду впливає на зниження витрат і прискорення обігу капіталу у галузях сільського господарства за умов глобальних ринкових потреб [11].

У контексті євроінтеграції важливим фактором є адаптація логістичних процесів до вимог ЄС щодо якості та безпеки продукції, що також включає відповідність стандартам зберігання, транспортування та документообігу. Підприємства, особливо ті, які орієнтуються на експорт до ЄС, мають впроваджувати сучасні логістичні системи, включно з цифровими рішеннями для відстеження вантажів у режимі реального часу та управління ризиками логістичних ланцюгів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на європей-

ських ринках, однак потребує значних інвестицій та фахових знань [12, с. 92].

Іншим суттєвим викликом є бар'єри у доступі до ринку ЄС, які включають як технічні (сертифікація, стандарти), так і транспортно-логістичні обмеження. Так, підписання Угоди про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі між Україною та ЄС не гарантує автоматичного вирішення логістичних проблем, що пов'язані з недостатнім розвитком транспортних коридорів у західному напрямі, високими перевізними витратами та недостатньою пропускну здатністю митних переходів, що створює суттєві бар'єри для безперешкодної поставки продукції до споживачів у країнах ЄС.

Важливою особливістю сучасного стану логістики в аграрному секторі України є адаптація транспортних маршрутів до умов геополітичної невизначеності, що включає трансформацію маршрутів поставок через порти Дунайського регіону, залізничні шляхи до країн-членів ЄС та автомобільні коридори до центральної Європи. За умов тимчасового зниження пропускну здатності чорноморських портів підприємства активізують альтернативні маршрути, що, з одного боку, розширює можливості доступу до європейського ринку, а з іншого – збільшує логістичні витрати та складність управління ланцюгами поставок.

Узгодження логістичних стратегій з європейськими вимогами також вимагає модернізації ресурсного забезпечення, включно з впровадженням систем цифрового контролю логістичних процесів, таких як GPS-моніторинг, автоматизовані системи управління запасами, що дозволяють підвищити якість планування і прогнозування поставок, а також знижують ризики пов'язані з часом і витратами. Ці технології поступово інтегруються в логістичні системи аграрних підприємств, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності міжнародної торгівлі.

Разом із тим, аграрні підприємства України зіштовхуються з організаційними та кадрови-

ми викликами, пов'язаними із нестачею фахівців у сфері логістики, що володіють компетенціями для роботи у складних міжнародних ланцюгах постачання, а також із потребою в адаптації управлінських практик до вимог корпоративного та європейського законодавства. Це підсилює необхідність формування нових підходів до підготовки кадрів та інтеграції найкращих світових практик у вітчизняний агробізнес.

Аналіз динаміки експорту аграрної продукції України до країн ЄС є важливим для оцінки ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств у контексті євроінтеграції. Експортні обсяги відображають не лише виробничий потенціал аграрного сектору, а й здатність підприємств забезпечувати своєчасні поставки, оптимізувати логістичні витрати та відповідати високим стандартам ЄС. Тенденції зміни експорту та частки вітчизняної аграрної продукції у загальному імпорті ЄС представлені в табл. 2.

За досліджуваний період обсяг експорту зріс майже в 2,3 раза, що свідчить про підвищення ефективності логістики та адаптацію аграрних підприємств до зовнішніх ринків. Частка в імпорті ЄС коливалася, так як падіння у 2022 році пояснюється порушеннями ланцюгів постачання, а відновлення у 2023–2024 роках продемонструвало здатність аграрних підприємств швидко реагувати на виклики.

Структура експорту аграрної продукції України до ЄС у 2024 році демонструє, які товарні групи формують основну частку поставок та які логістичні аспекти найбільш критичні для забезпечення ефективності ланцюгів постачання (табл. 3).

У 2024 році основні товарні групи експорту – зернові, олії та жири, олійні насіння та продукти – формують понад 75 % загальної вартості аграрного експорту України до ЄС. Логістичні аспекти цих груп визначають ефективність маркетингової діяльності та конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

Таблиця 2. Динаміка експорту аграрної продукції України до ЄС

Рік	Обсяг експорту, млрд євро	Частка в імпорті ЄС, %
2020	5,8	8,1
2021	7,5	8,4
2022	11,0	4,9
2023	11,8	6,1
2024	13,1	6,7

Джерело: сформовано автором за даними державної служби статистики [13]

Таблиця 3. Основні товарні групи аграрного експорту України до ЄС у 2024 році

Товарна група	Обсяги експорту, млрд євро	Частка у загальному експорті у 2024 році	Пояснення щодо логістичних аспектів
Зернові	4,4	Найбільша група за вартістю поставок з України до ЄС	Високі вимоги до транспортування великих обсягів, важлива роль портових та залізничних маршрутів для мінімізації часу та витрат.
Олії та жири	3,1	Друга за значущістю товарна група	Потребує спеціальних умов зберігання та транспортування, що впливає на логістичні витрати і планування ланцюга поставок.
Олійні насіння та продукти	2,5	Третя ключова група	Значні обсяги поставок спрямовують до переробних потужностей ЄС; логістичне планування критичне для стабільності постачання.
Інші групи товарів	3,1	Інколи включає насіння, побічні продукти	Такі групи потребують комплексних логістичних рішень, але загалом відіграють меншу роль у структурі експорту.)
Загальний аграрний експорт	13,1	6,7 % від імпорту ЄС	Україна входить до ТОП-3 постачальників аграрної продукції на ринок ЄС (разом із Бразилією та Великою Британією.)

Джерело: сформовано автором за даними [13–14]

Зернові потребують масштабних перевезень, де важливе ефективне використання портових і залізничних маршрутів для зниження витрат і часу доставки. Олії та жири вимагають спеціальних умов зберігання та транспортування, що безпосередньо впливає на логістичні витрати і планування. Олійні насіння та продукти орієнтовані на переробні потужності ЄС, що потребує стабільності поставок та точного прогнозування попиту. Комплексне логістичне управління забезпечує своєчасність постачань, оптимізацію витрат та підтримку асортиментної політики, що підвищує маркетингову ефективність аграрних підприємств на зовнішньому ринку.

Таким чином, логістична діяльність прямо впливає на маркетингову ефективність аграрних підприємств, оскільки забезпечує своєчасність поставок, стабільність асортименту на зовнішньому ринку та конкурентоспроможні ціни, що підвищує задоволеність клієнтів та рентабельність підприємств.

В умовах євроінтеграції логістична діяльність аграрних підприємств України стає одним із ключових чинників їх маркетингової ефективності та міжнародної конкурентоспроможності. Проте для повноцінної інтеграції в європейські ланцюги вартості необхідні комплексні рішення щодо модернізації логістичної інфраструктури, адаптації нормативно-правового середовища до стандартів ЄС, впровадження цифрових технологій та підвищення професійного рівня управлінців у сфері логістики.

Висновки

Логістична діяльність є одним із ключових чинників підвищення маркетингової ефективності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції та зростання конкурентного тиску на аграрних ринках. Логістика в аграрному секторі виконує стратегічну функцію, впливаючи на рівень витрат, цінову політику, своєчасність поставок, якість продукції та гнучкість реагування на зміни попиту. Оптимізація логістичних процесів безпосередньо відображається на задоволеності споживачів, обсягах продажів, рентабельності та частці ринку.

Аналіз стану логістичної діяльності аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції показав, що зростання експорту до країн ЄС супроводжується значними інфраструктурними, нормативними та організаційними обмеженнями. Домінування у структурі експорту зернових, олій та олійних культур зумовлює підвищені вимоги до ефективності транспортно-складських і дистрибуційних процесів. Підвищення маркетингової ефективності аграрних підприємств можливе за рахунок впровадження інтегрованого управління логістикою і маркетингом, модернізації логістичної інфраструктури, адаптації до стандартів ЄС та активного використання цифрових логістичних рішень.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 1–2. С. 65–70. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.65>

2. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109–116.

3. Сігаєва Т., Місюкевич В., Тимченко А. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. [54]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-13>

4. Носань Н.С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Modern economics. 2020. № 22. С. 72–76. [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-11)

5. Ржепішевська В.В., Клочко Н.С. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства. Фінансовий простір. 2018. №2(30). С. 101–111.

6. Битов В.П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208–214.

7. Вовк Л.В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 1–2. С. 8–12.

8. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 1 (118). С. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-7>

9. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні: монографія / Р.В. Логоша, К.В. Мазур, В.Ю. Кричковський. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2021. – 344 с.

10. Бондаренко В. Маркетингово-логістичне управління підприємницьких структур. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>.

11. Завербний А.С., Двудіт З.П., Вуек Х.І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. № <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>.

12. Парсяк, В.Н., Жукова О.Ю. Маркетингова логістика: сучасні тренди та корисний досвід організації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. Випуск 2(106). С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>.

13. Державна служба статистики. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 20.01.2026).

14. Trade in goods with Ukraine in 2024. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1?utm_source дата звернення: 22.01.2026).

References:

1. Kovalenko H. O., Chukina I. V. Lohistychni stratehiyi sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv. Ahrosvit. 2021. № 1–2. S. 65–70. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.65>

2. Sviridova S.S., Tolstova S.A. Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnya sil'skohospodars'kymy pidpryyemstvamy. Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal. 2017. № 2 (30). S. 109–116.

3. Sihayeva T., Misyukevych V., Tymchenko A. Lohistychne zabezpechennya mizhnarodnoyi torhivli: neobkhidnist' ta stan v suchasnykh umovakh. Ekonomika ta suspil'stvo, 2023. [54]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-13>

4. Nosan' N.S. Sutnist' ta rol' lohistychnoho menedzhmentu v diyal'nosti ahrarnykh pidpryyemstv Ukrayiny. Modern economics. 2020. № 22. S. 72–76. [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-11)

5. Rzhepishevs'ka V.V., Klochko N.S. Lohistychni zasady zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv sil's'koho hospodarstva. Finansovyy prostir. 2018. №2(30). S. 101–111.

6. Bytov V.P. Lohistychnyy menedzhment v diyal'nosti ahropromyslovykh pidpryyemstv. Ekonomichnyy forum. 2018. № 2. S. 208–214.

7. Vovk L.V. Lohistyka yak stratehiya innovatsiynoho rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv. Ahrosvit. 2016. № 1–2. S. 8–12.

8. Bahorka M.O., Kadyrus I.H. Uprovadzhennya marketinghovoyi kontseptsii upravlinnya v praktychnu diyal'nist' ahrarnykh pidpryyemstv. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. 2021. № 1 (118). S. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-7>

9. Marketynhove doslidzhennya rynku ovochevoyi produktsiyi v Ukrayini: monohrafiya / R.V. Lohosha, K.V. Mazur, V.Yu. Krychkovs'ky. Vinnytsya: TOV «TVORY», 2021. – 344 s.

10. Bondarenko V. Marketynhovo-lohistychne upravlinnya pidpryyemnyts'kykh struktur. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>.

11. Zaverbnyy A.S., Dvulit Z.P., Vuyek Kh.I. Osoblyvosti formuvannya lohistychnykh lantsyuhiv v umovakh viyny ta u pislyavoyenny period. Ekonomika ta suspil'stvo. № <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>.

12. Parsyak, V.N., Zhukova O.Yu. Marketynhova lohistyka: suchasni trendy ta korysnyy dosvid orh-anizatsiyi. Naukovyy visnyk Poltavs'koho universy-tetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky».

2022. Vypusk 2(106). S. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>.

13. Derzhavna sluzhba statystyky. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (data zvernennya: 20.01.2026).

14. Trade in goods with Ukraine in 2024. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1?utm_source=data_zvernennya: 22.01.2026).

Дані про автора

Логоша Роман Васильович,

д.е.н., професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету

ORCID <http://orcid.org/0000-0001-6462-5083>
e-mail: konffmp@ukr.net

Data about the author

Roman Lohosha,

Doctor of Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Agrarian Management and Marketing of Vinnytsia National Agrarian University
e-mail: konffmp@ukr.net

Надходження статті до редакції 19.12.2025

Прийнято до друку 26.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Моніторинг інформаційно–управлінських архітектур як механізм тиражування ефективних рішень організаційного дизайну

Постановка проблеми. Розробка ефективної організаційної структури є складною задачею, оскільки вона передбачає збалансування багатьох, часто суперечливих факторів. Проектування організаційної структури з чистого аркуша не завжди є ефективною стратегією. Дослідження можливості та доцільності виявлення та розповсюдження кращих рішень організаційного дизайну є важливою науковою задачею.

Метою статті є обґрунтування доцільності організації моніторингу рішень організаційного дизайну соціально–економічних систем.

Методи дослідження. У дослідженні використані метод порівняльного аналізу, метод аналізу та синтезу, а також метод узагальнення для висновків.

Результати роботи. У статті зазначена складність задачі побудови ефективної організаційного дизайну підприємства, визначені причини такої складності. Зазначено, що наявність доступу до прецедентів вирішення цієї задачі може значно спростити та здешевити процес побудови організаційного дизайну. Визначені ресурси які надають доступ до таких прецедентів та відмічена недостатність даних, які можна отримати з цих ресурсів. Показано, що моніторинг рішень організаційного дизайну соціально–економічних систем може вирішити задачу наявності достатньої кількості прецедентів, на які можна спиратися при проектуванні організаційного дизайну. Показана принципова можливість організації такого моніторингу.

Галузь застосування результатів. Результати роботи можуть використовуватись при подальшій розробці методів організаційного дизайну соціально–економічних систем.

Висновки. Організація моніторингу рішень організаційного дизайну соціально–економічних систем може сприяти підвищенню ефективності підприємств та організацій. Використання результатів моніторингу може бути лише частиною зусиль з побудови ефективної організаційної структури підприємства і не протирічить класичним методам організаційного дизайну, а лише доповнює їх.

Ключові слова: моніторинг, організаційний дизайн, бізнес–процеси, ефективність організації.

MAKSYM DOMIN

Monitoring of information–management architectures as a mechanism for the replication of effective organizational design solutions

The relevance of the research topic. Development of an effective organizational structure is a complex task, as it involves balancing many conflicting factors. Designing an organizational structure from scratch is not always an effective strategy. Researching the possibility of identifying and spreading the best organizational design solutions is an important scientific task.

The purpose of the article is demonstrating the expediency of organizing the monitoring of organizational designs of socio–economic systems.

Research methods. The research used the method of comparative analysis, the method of analysis and synthesis, as well as the method of generalization for conclusions.

Work results. The study indicates the complexity of the task of building an effective organizational design of the enterprise, and identifies the reasons for such complexity. It is noted that having access to precedents of solving this problem can significantly simplify and reduce the cost of the process of building an organizational design. Resources that provide access to such precedents were identified. The insufficiency of data that can be obtained from these resources was noted. It is shown that monitoring of organizational designs of socio–economic systems can solve the problem of having a

sufficient number of precedents that can be relied upon when designing organizational structures. The fundamental possibility of organizing such monitoring is shown.

Field of application of results. *The results of the work can be used in the further development of methods of organizational design of socio-economic systems.*

Conclusions. *The monitoring of organizational designs of socio-economic systems can contribute to increasing the efficiency of enterprises and organizations. The usage of monitoring results can be part of the efforts of building an effective organizational structure of the enterprise and does not contradict the classical methods of organizational design, but only complements them.*

Keywords: *monitoring, organizational design, business processes, organizational effectiveness.*

Постановка проблеми. Розробка ефективної організаційної структури є складною задачею, оскільки вона передбачає збалансування багатьох, часто суперечливих факторів. Це вимагає глибокого розуміння внутрішньої динаміки організації, а також зовнішнього середовища та здатності передбачати майбутні виклики. Для підтримки ефективності та узгодження з цілями підприємства часто необхідні постійна оцінка та коригування організаційної структури. Організації — це складні системи з багатьма взаємопов'язаними компонентами, такими як люди, процеси, технології та зовнішнє середовище. Аналіз та оптимізація цих взаємозв'язків вимагає наукового підходу та значних зусиль. Але ті чи інші рішення організаційного дизайну часто притаманні для різних організацій і проектування їх з чистого аркуша не завжди є ефективною стратегією. Дослідження можливості та доцільності виявлення та розповсюдження кращих рішень організаційного дизайну є важливою науковою задачею.

Аналіз досліджень та публікацій. Основні засади побудови організаційних структур були визначені ще Альфредом Чандлером [1]. Роботи Чандлера була зосереджені на зв'язку між стратегією та структурою. Він представив ідею, що структура слідує за стратегією, тобто структура організації повинна бути розроблена для підтримки її стратегічних цілей. Його дослідження еволюції великих промислових підприємств підкреслили, як організаційна структура змінюється у відповідь на стратегічні зміни. Ці ідеї були в подальшому розвинуті і деталізовані Пітером Друкером [2]. Він також визначив інші принципи побудови ефективних організаційних структур.

Роботи Джея Гелбрейта фокусувалися на вирішенні сучасних проблем організаційного дизайну, включаючи вплив технологій і глобалізацію [4]. Багато вчених фокусувалися також на окремих проблемах, пов'язаних з організаційним диза-

йном. Адам Грант дослідив як організаційні структури можуть сприяти продуктивному та інноваційному середовищу [5]. Стів Вудс та Майкл Вест фокусувалися на тому щоб організації сприяли різноманітності та залученню, а також користувалися перевагами нових технологій [6]. У роботах [7,8] було запропоновано концепцію моніторингу інформаційно-управлінських архітектур (IVA) як найменш витратний метод побудови ефективних організаційних структур підприємств.

Метою статті є обґрунтування доцільності організації моніторингу рішень організаційного дизайну соціально-економічних систем. Завданнями дослідження є визначення місця моніторингу рішень організаційного дизайну серед інших методів побудови ефективних організаційних структур, деталізація об'єкта моніторингу рішень організаційного дизайну, аналіз практичної можливості організації моніторингу.

Викладення основного матеріалу. Організаційний дизайн може формуватися класичним методом [1–4]. Для початку визначається місія та стратегія підприємства. В подальшому структура організації повинна бути розроблена таким чином, щоб підтримувати її стратегічні цілі. Також формулюються ряд принципів яким повинна відповідати ефективна організаційна структура. Серед таких принципів можна виділити, наприклад, зосередженість на результатах, децентралізація та розширення повноважень, гнучкість і адаптивність фокусування на основних компетенціях, людиноорієнтований дизайн. Незважаючи на те, що такий підхід безумовно буде найбільш ефективним, але в нього є свої недоліки. За окремими виключеннями роботи які присвячені такому підходу мають дуже мало конкретних порад щодо безпосереднього конструювання організаційних структур. Декларується принципи, якими повинен керуватися менеджер для досягнення найкращого результату. Ці принципи

дійсно є важливими і при вірному застосуванні дозволяють побудувати компанію лідера галузі. Але механізм практичної реалізації цих принципів майже ніколи не розкривається детально і є відповідальністю менеджера. Але менеджери, які здатні ефективно створювати найкращі структури та процеси та побудувати компанію, який була б притаманна ефективність лідерів отраслі насправді дуже мало. Більшість має складнощі при переході від принципів до побудови конкретних структур та процесів. Вони зазвичай не проектують нові організаційні дизайни для своїх компаній а повторюють ті, з якими їм доводилося стикатися раніше. Часто обирають те, що здається найбільш ефективним за суб'єктивним баченням не використовуючи якісь об'єктивні критерії. Використання об'єктивного критерію здебільшого є навіть неможливим, тому що структури з якими був знайомий менеджер були недостатньо формалізовані та / або на підприємствах де раніше працював керівник не використовувалися методи менеджменту які могли б оперувати кількісними показниками ефективності окремих функціональних підрозділів чи напрямків роботи підприємства. (наприклад, Value Based Management [9]). Тобто по факту керівник часто створює організаційний дизайн базуючись на прецедентах, з якими він сам стикався. І серед цих прецедентів доволі часто не зустрічається найбільш ефективних (чи взагалі ефективних). Це не означає, що керівник буде просто дублювати неефективні рішення. Зазвичай, якщо у минулому досвіді структура була неефективною, керівник намагається її покращити, але це не завжди виходить зробити швидко, і створена структура може бути неефективною на протязі доволі тривалого часу.

Розробка ефективної організаційної структури для підприємства є складною задачею через низку факторів, які можуть вплинути на ефективність обраної структури. Наведемо основні причини, чому цей процес може бути складним.

Різноманітність функцій: сучасні підприємства часто мають широкий спектр функцій, від маркетингу та фінансів до досліджень і розробок, кожна з яких має унікальні потреби та цілі. Збалансування цих різноманітних функцій в одній структурі може бути доволі важкою задачею.

Взаємозалежності: різні департаменти або підрозділи можуть залежати один від одного, що

ускладнює розробку структури, яка забезпечує плавну співпрацю та координацію без створення вузьких місць.

Динаміка ринку: Зовнішнє середовище, включаючи ринкові умови, уподобання клієнтів і конкурентний тиск, постійно змінюється. Організаційна структура, яка добре працює сьогодні, може стати неефективною або застаріти з розвитком цих умов.

Зміна технологій: швидкі технологічні зміни можуть змінити спосіб ведення бізнес-операцій, вимагаючи частих коригувань організаційної структури.

Масштабованість: у міру зростання підприємства структура повинна мати можливість масштабуватися, не стаючи надто складною чи громіздкою. Складно спроектувати структуру, яка може розвиватися разом з організацією.

Організаційна культура: існуюча культура організації може сильно вплинути на успіх нової структури. Якщо структура суперечить культурі, вона може зустріти опір і не бути ефективною.

Координація та комунікація: у великих організаціях важко забезпечити ефективну комунікацію та координацію між різними рівнями та функціями. Погана комунікація може призвести до неефективності, дублювання зусиль і неузгодженості цілей.

Дублювання ресурсів: у певних структурах може бути дублювання ресурсів у департаментах або відділах, що призводить до неефективності та збільшення витрат.

Контроль і підзвітність: збалансувати потребу в централізованому контролі та потребу в децентралізованому прийнятті рішень може бути складно. Занадто велика централізація може придушити інновації, тоді як надто велика децентралізація може призвести до відсутності підзвітності.

Законодавчі та нормативні обмеження: певні галузі чи регіони можуть мати правові та нормативні вимоги, які впливають на структуру організації. Навігація цими обмеженнями, зберігаючи ефективність, додає ще один рівень складності.

Заохочення інновацій: занадто жорстка структура може перешкоджати інноваціям і творчості, а надто вільна структура може призвести до хаосу та неефективності. Збалансувати потребу в інноваціях і потребу в порядку є серйозною проблемою.

Неефективність окремих підприємств призводить до зниження ефективності економіки в ці-

лому. Тобто впровадження комплексу заходів, які направлені на підвищення ефективності підприємств сприятиме зростанню економіки в цілому. Якби в менеджера була б можливість ознайомитися з достатньою кількістю прикладів (прецедентів) побудови організаційних структур, то задача побудови ефективної структури підприємства для нього значно б спростилася.

Приклади ефективної організації окремих бізнес процесів можна знайти в роботах таких авторів як Майкл Хамер та Джеймс Чампи [10]. Також значний перелік прикладів можна знайти на сайті BP Trends [11]. BPTrends зазвичай публікує річні звіти, які містять загальний огляд стану BPM, висвітлюючи ключові тенденції та зміни з року в рік. Спеціальні звіти можуть зосереджуватися на конкретних аспектах менеджменту бізнес-процесів, таких як моделювання процесів, автоматизація процесів або вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси.

Пошук серед цих матеріалів необхідного прецеденту може бути не простою задачею. Крім того фокусування на окремих бізнес-процесах також зміщує фокус з концентрації на ефективності організації в цілому. Бо часто важко бачити приклад яким чином ефективні бізнес-процеси є частиною архітектурного дизайну організації в цілому.

Також для побудови ефективних організаційних структур підприємств призначений TOGAF Framework [12]. Він містить принципи та послідовність побудови організаційного дизайну, а також розкриває зміст організаційного дизайну та рекомендує інструменти, що можуть застосовуватись при проектуванні. Його автори також підкреслюють важливість наявності достатньої кількості прикладів для побудови організаційного дизайну. Декларується, що TOGAF Framework містить такі приклади. Але ці приклади здебільшого сфокусовані на інформаційній (технологічній) компоненті. Але на наш погляд інформаційна частина хоча і є надзвичайно важливою, але все ж повинна бути похідною від організаційного дизайну та бізнес-процесів. Тож рекомендувати ці приклади у якості таких, що полегшують побудову організаційної архітектури не можна.

Отже незважаючи на наявність ресурсів зі значною кількістю прикладів побудови бізнес-процесів та інформаційних компонент архітектури підприємства ці приклади є здебільшого фрагментарними, а також пошук серед цих прикладів

конкретної інформації є утрудненим завдяки різноманітності таких джерел. Для того щоб надати керівнику доступ до прецедентів ефективних організаційних дизайнів потрібно організувати збір та зберігання таких даних тобто їх моніторинг.

Отже розробка теоретичних основ побудови організаційних структур, в тому числі розробка принципів організації моніторингу організаційних структур та бізнес-процесів підприємств є актуальною науковою задачею.

Деталізуємо, які дані повинні збиратися та зберігатися під час такого моніторингу. По перше це повинні бути дані про загальну організаційну структуру підприємства. Такі дані є ієрархічними за своєю природою. Ці дані мають містити структуру організаційних підрозділів, а також структуру посадового підпорядкування. Для кожного підрозділу та посади повинні бути визначені основні їх функції. Місія, стратегія та ключові цілі організації також повинні зберігатися, щоб давати розуміння, чому були обрані ті чи інші рішення організаційного дизайну. Зазначені дані дають лише загальне уявлення про функціонування підприємства. Щоб розуміти його на більш детальному рівні до цього потрібно додати дані про основні та допоміжні бізнес-процеси організації.

Можливість ознайомитися з прикладами ефективних організаційних структур значно полегшує задачу проектування організаційної структури підприємства. Але тут виникає інше питання: що може спонукати підприємство передавати дані про їх ефективні організаційні структури та бізнес-процеси. Адже розкриття таких даних може означати безкоштовну передачу конкурентних переваг іншим підприємствам.

Визначимо причини, які можуть спонукати підприємство розкривати такі дані, незважаючи на потенційний ризик втрати конкурентної переваги.

Інтелектуальне лідерство: обмінюючись передовим досвідом, організації можуть позиціонувати себе як лідерів у своїй галузі. Це підвищує їхню репутацію, створює довіру серед зацікавлених сторін і залучає найкращі таланти. Визнання інноваційних та ефективних процесів може викликати позитивну увагу ЗМІ, зміцнюючи бренд компанії та суспільний імідж.

Можливості партнерства: обмін знаннями може відкрити можливості для партнерства та співпраці з іншими організаціями, галузевими групами чи науковими установами. Це може

призвести до створення спільних підприємств, спільних інновацій і доступу до нових ринків.

Галузеві стандарти: вносячи внесок у найкращі галузеві практики, організації можуть впливати на розробку стандартів, які можуть принести їм користь, гарантуючи, що їхні методи стануть еталоном, якого повинні дотримуватися інші. Якщо процеси компанії стають галузевим стандартом, вона може вплинути на ринкові норми та очікування.

Взаємне навчання: коли організації діляться своїми найкращими практиками, у відповідь вони часто отримують доступ до думок інших. Цей обмін знаннями може призвести до вдосконалень та інновацій, які принесуть користь усім залученим сторонам.

Бенчмаркінг: беручи участь в опитуваннях або дослідженнях, організації можуть порівнювати свої процеси з аналогами в галузі, визначаючи області для вдосконалення та можливості для інновацій.

Регулятивні вимоги: у деяких галузях регуляторні органи або галузеві органи вимагають надання певної інформації про процеси. Це може включати процеси, пов'язані з безпекою, впливом на навколишнє середовище або забезпеченням якості.

Корпоративна соціальна відповідальність: обмін найкращими практиками може бути частиною зусиль організації у сфері соціальної відповідальності, сприяючи вдосконаленню галузі та суспільним перевагам, не впливаючи безпосередньо на конкурентне позиціонування.

Відносини з інвесторами: демонстрація ефективних процесів може залучити інвесторів шляхом демонстрації операційної досконалості та можливостей управління ризиками. Інвестори частіше вкладатимуть кошти в компанії, які прозоро повідомляють про свої сильні сторони.

Придбання талантів: найкращі таланти часто прагнуть працювати в організаціях, які визнані за інновації та ефективність. Обмін передовим досвідом може допомогти залучити кваліфікованих професіоналів, які хочуть стати частиною успішної, перспективної команди.

Моделі відкритих інновацій: деякі компанії застосовують моделі відкритих інновацій, де вони діляться певними інноваціями та процесами з більшою спільнотою для сприяння подальшому розвитку. Це може призвести до покращень, які потім компанія може використовувати, отримуючи вигоду від колективних інноваційних зусиль.

Розвиток екосистем: у технологічних галузях і галузях програмного забезпечення процеси об-

міну можуть допомогти побудувати екосистеми навколо продуктів або послуг компанії, збільшивши їх впровадження та створивши більший ринок для основних пропозицій компанії.

Постійні інновації: Компанії, які постійно впроваджують інновації, можуть не боятися ділитися наявними процесами, оскільки вони вже працюють над наступним вдосконаленням. Динамічний характер їхнього інноваційного потоку знижує ризик втрати конкурентної переваги.

Вибірковий обмін: організації зазвичай діляться інформацією про процеси, які не є ключовими для їх конкурентної переваги або які стали галузевими стандартами. Вони можуть ділитися загальноприйнятими практиками, зберігаючи при цьому конфіденційність власних процесів.

Застарілі або неосновні практики: іноді організації діляться практиками, які більше не є центральними для їхньої стратегії або були замінені новими, більш досконалішими методами. Розкриття застарілих практиками може підтримувати імідж компанії без шкоди для поточних конкурентних переваг.

Наведемо ще декілька прикладів, які демонструють, що ця проблема може бути вирішена. Перший приклад – це ІТ-індустрія. ІТ-компанії доволі часто розкривають деталі ефективних організаційно-управлінських рішень на численних конференціях і таким чином в ІТ-індустрії вже функціонує дещо подібне до моніторингу, за результатами якого виявляються та знаходять більш широке розповсюдження найкращі рішення в організаційному дизайні та в організації бізнес-процесів.

Які мотивації знаходять компанії для розкриття деталей своїх конкурентних переваг перед іншими компаніями? По перше, ці рішення розкриваються не лише перед конкурентами, а й перед потенційними клієнтами компанії, що вигідно виділяє компанію на фоні інших та демонструє її інноваційність та відкритість. Таку саму мотивацію можуть мати публічні акціонерні компанії. Такого роду публічна демонстрація спрямованості на ефективність та інноваційність може сприяти росту акцій компанії. По друге, ІТ-компанії працюють на глобальному ринку і конкурують не тільки з компаніями з України а з компаніями з усього світу. Сприяння підвищенню ефективності інших українських ІТ-компаній з одного боку може ускладнити конкуренцію з ними, але це також сприятиме покращенню глобальної репутації

українського ІТ-сектора, що позитивно впливатиме на доходи всіх українських ІТ-компаній. Аналогічну мотивацію можуть знайти компанії з інших експортно-орієнтованих галузей економіки. Третій можливий варіант мотивації для розкриття ефективних рішень – це бажання займатися консалтингом щодо їх впровадження. Таким чином компанія не просто розкриває ефективні рішення, а ще й демонструє свою експертизу в їх розробці та впровадженні і фактично заробляє на розповсюдженні ефективних рішень.

Державні компанії теж могли б систематизувати та публікувати дані про їх організаційний дизайн. Наприклад в Україні більше половини ринка банківських послуг займають державні банки. Стабільність всієї банківської системи, а не лише державних банків є важливою задачею держави. Тобто в цьому випадку виявлення та розкриття ефективних рішень, які вже застосовуються державними банками, призведе до підвищення ефективності всього банківського сектору та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки в цілому. Крім того виявлені ефективні рішення, які застосовуються в одному банку, може бути запроваджено в інших державних банках і таким чином безпосередньо сприятиме підвищенню доходів головного акціонера – держави.

Висновки

У статті показано, що організація моніторингу рішень організаційного дизайну соціально-економічних систем може сприяти підвищенню ефективності підприємств та організацій. Зазначено, що використання результатів моніторингу може бути лише частиною зусиль з побудови ефективної організаційної структури підприємства і не протирічить класичним методам організаційного дизайну, а лише доповнює їх. Визначені мотиви, які можуть спонукати підприємства розкривати дані про свої організаційні структури та бізнес-процеси, що демонструє, що задача організації такого моніторингу може принципово бути вирішена.

Список використаних джерел:

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise – The M.I.T. Press, Cambridge, 1962. – 463 p.
2. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices – Transaction Publishers, 2007 – 839 p.

3. Drucker P. The Practice of Management – Harper Collins, 2010. – 416 p.

4. Galbraith J. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. – Wiley, 2002 – 197 p.

5. Grant A. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. – NY: Viking Penguin Group, 2013. – 305 p

6. West M. The Psychology of Work and Organizations / M. West, S. Woods. Published by Thomson Learning, 2010. – 522 p

7. Данич В.Н. Моделирование быстрых социально-экономических процессов. – Луганск: изд. ВНУ им. В. Даля, 2004. – 304 с.

8. Данич В. Н. Объектно-ориентированные модели социально-экономических систем в задачах выбора предпочтительных информационно-управленческих архитектур. // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр., вып. 3 / Под ред. д. э. н., проф. Ю. Г. Лысенко. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2000. – с. 245–254

9. Ameels A. Value-based management control processes to create value through integration: a literature review / A. Ameels, W. Bruggeman, G. Scheipers // Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series 2002–17.

10. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution /M. Hammer, J. Champy. – New York: HarperBusiness, 1993.

11. BP Trends. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.bptrends.com/>

12. TOGAF Framework. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.opengroup.org/togaf>

References:

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise – The M.I.T. Press, Cambridge, 1962. – 463 p.
2. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices – Transaction Publishers, 2007 – 839 p.
3. Drucker P. The Practice of Management – Harper Collins, 2010. – 416 p.
4. Galbraith J. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. – Wiley, 2002 – 197 p.
5. Grant A. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. – NY: Viking Penguin Group, 2013. – 305 p
6. West M. The Psychology of Work and Organizations / M. West, S. Woods. Published by Thomson Learning, 2010. – 522 p
7. Danych V.M. Modeling of fast social-economic processes. – Luhansk: V.Dahl SNU publishing, 2004. – 304p.

8. Danych V.M. Object oriented models of social-economic systems in tasks of the choice of best information-management architectures // Models of management in free-market economy: Collection of scientific works, No 3 / Edited by doctor Y. H. Lysenko. – Donetsk: Don NU publishing, 2000. – p. 245–254

9. Ameels A. Value-based management control processes to create value through integration: a literature review / A. Ameels, W. Bruggeman, G. Scheipers // Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series 2002–17.

10. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution /M. Hammer, J. Champy. – New York: HarperBusiness, 1993.

11. BP Trends. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.bptrends.com/>

12. TOGAF Framework. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.opengroup.org/togaf>

Дані про автора:

Дьомін Максим Костянтинович,

к. т. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій та програмування, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7869-419X>
email: maksym.dyomin@gmail.com

Data about the authors

Maksym Domin,

PhD in Information Technologies, Associate professor, Department of information technologies and programming, V Dahl East Ukrainian National University, Kyiv
email: maksym.dyomin@gmail.com

Надходження статті до редакції 19.12.2025

Прийнято до друку 26.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Вплив диспропорцій майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку

Предметом дослідження є соціально–економічні процеси та механізми впливу диспропорцій майнової нерівності на функціонування і розвиток урбаністичної екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки та реалізації принципів сталого розвитку.

Мета дослідження полягає у теоретико–методичному обґрунтуванні впливу диспропорцій майнової нерівності на функціонування та розвиток урбаністичної екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки та реалізації принципів сталого розвитку.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу, що забезпечують комплексне вивчення впливу диспропорцій майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми в умовах цифрової трансформації та реалізації принципів сталого розвитку. У процесі дослідження використано метод системного аналізу, методи наукової абстракції, узагальнення та логічного аналізу, економіко–статистичні методи, метод індикаторного аналізу, метод структурно–логічного моделювання, метод порівняльного аналізу, таблично–графічний метод.

Результати роботи. Встановлено, що майнова нерівність є одним із ключових чинників формування соціально–економічних диспропорцій у міському середовищі, що безпосередньо впливає на функціонування урбаністичної екосистеми. Доведено, що зростання майнової диференціації населення призводить до поглиблення просторової сегрегації, нерівномірного доступу до ресурсів міської інфраструктури, а також до асиметрії у можливостях участі населення в цифровій економіці. Встановлено, що диспропорції майнової нерівності суттєво трансформують структуру урбаністичного середовища, що призводить до «просторового економічного розриву», який посилює соціально–економічну поляризацію міського населення. Проведене дослідження дозволило встановити, що диспропорції майнової нерівності є одним із системних чинників, які визначають стан та динаміку розвитку урбаністичної екосистеми, подолання яких потребує впровадження комплексних соціально–економічних механізмів, спрямованих на забезпечення інклюзивного урбаністичного розвитку, підвищення доступності цифрових технологій та створення умов для сталого соціально–економічного розвитку міських територій.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані у сферах соціально–економічної діяльності, пов'язаних із формуванням ефективної політики сталого розвитку міст, подоланням майнової нерівності в умовах цифрової трансформації.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що майнова нерівність є одним із ключових чинників формування диспропорцій розвитку урбаністичних екосистем. Доведено, що зростання диспропорцій майнової нерівності спричиняє просторову сегрегацію населення, формування цифрового розриву та зниження соціально–економічної стійкості урбаністичних екосистем. Запропоновано концептуальну модель впливу диспропорцій майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку, яка дозволяє визначити системний характер впливу нерівності на стійкість міських систем. Обґрунтовано доцільність використання інтегрального індексу урбаністичної інклюзивності для оцінювання рівня розвитку міських систем та визначення ефективності урбаністичної політики в умовах цифрової трансформації. Визначено, що формування інклюзивної урбаністичної екосистеми потребує комплексного поєднання економічної політики зменшення нерівності, розвитку цифрової інфраструктури, впровадження інноваційних урбаністичних технологій та реалізації принципів сталого розвитку. Доведено, що забезпечення сталого розвитку урбаністичних екосистем потребує інтеграції економічної, соціальної та цифрової політики, яка спрямована на зменшення майнової нерівності, підвищення рівня соціальної інклюзії та формування справедливого і збалансованого міського розвитку.

Ключові слова: економічна нерівність; соціальна справедливість; диспропорції майнової нерівності; нерівність у доходах; урбаністична екосистема; нерівномірний доступ населення до економічних ресурсів; урбаністична політика; просторово-економічна диференціація; якість міського середовища; економічна мобільність населення; сталий розвиток міст; цифрова трансформація; сталий розвиток.

OLEKSANDRA OLSHANSKA
POLINA PUZYROVA

The impact of wealth inequality on the state of the urban ecosystem in the context of digital transformation and sustainable development

The subject of the research is the socio-economic processes and mechanisms through which disparities in wealth inequality affect the functioning and development of the urban ecosystem in the context of the digital transformation of the economy and the implementation of sustainable development principles.

The aim of the research is to provide a theoretical and methodological justification of the impact of wealth inequality disparities on the functioning and development of the urban ecosystem in the context of the digital transformation of the economy and the implementation of sustainable development principles.

The methodological basis of the research is a set of general scientific and specialized methods of economic analysis that ensure a comprehensive study of the impact of wealth inequality on the state of the urban ecosystem in the context of digital transformation and the implementation of sustainable development principles. The research uses the method of systems analysis, methods of scientific abstraction, generalization, and logical analysis, economic and statistical methods, the method of indicator analysis, the method of structural-logical modeling, the method of comparative analysis, and the tabular-graphical method.

Results of the investigation. It has been established that wealth inequality is one of the key factors contributing to the formation of socioeconomic disparities in the urban environment, which directly affects the functioning of the urban ecosystem. It has been demonstrated that the growth of wealth differentiation among the population leads to the deepening of spatial segregation, unequal access to urban infrastructure resources, and asymmetry in the population's opportunities to participate in the digital economy. It has been established that disparities in wealth inequality significantly transform the structure of the urban environment, leading to a "spatial economic divide" that exacerbates the socio-economic polarization of the urban population. The study revealed that disparities in wealth inequality are one of the systemic factors determining the state and dynamics of the urban ecosystem's development; overcoming these requires the implementation of comprehensive socio-economic mechanisms aimed at ensuring inclusive urban development, increasing access to digital technologies, and creating conditions for the sustainable socio-economic development of urban areas.

Scope of the results. The findings can be applied in areas of socio-economic activity related to the formulation of effective policies for sustainable urban development and the reduction of wealth inequality in the context of digital transformation.

Conclusions. The research found that wealth inequality is one of the key factors contributing to disparities in the development of urban ecosystems. It has been demonstrated that the growth of wealth inequality disparities leads to spatial segregation of the population, the formation of a digital divide, and a decline in the socioeconomic resilience of urban ecosystems. A conceptual model of the impact of wealth inequality disparities on the state of the urban ecosystem in the context of digital transformation and sustainable development is proposed, which allows for determining the systemic nature of inequality's impact on the resilience of urban systems. The feasibility of using an integrated index of urban inclusivity to assess the level of development of urban systems and determine the effectiveness of urban policy in the context of digital transformation is substantiated. It has been determined that the formation of an inclusive urban ecosystem requires a comprehensive combination of economic policies to reduce inequality, the development of digital infrastructure, the introduction of

innovative urban technologies, and the implementation of sustainable development principles. It has been demonstrated that ensuring the sustainable development of urban ecosystems requires the integration of economic, social, and digital policies aimed at reducing wealth inequality, increasing social inclusion, and fostering equitable and balanced urban development. Keywords: wealth and economic inequality; socio-economic disparities; income inequality; urban ecosystem; urban development; digital transformation; sustainable development; urban policy; social justice; spatial-economic differentiation; quality of the urban environment; economic mobility of the population; sustainable urban development.

Keywords: *economic inequality; social justice; disparities in wealth inequality; income inequality; urban ecosystem; unequal access to economic resources; urban policy; spatial-economic differentiation; quality of the urban environment; economic mobility of the population; sustainable urban development; digital transformation; sustainable development.*

Постановка проблеми дослідження. В умовах трансформації економіки процеси урбанізації, цифровізації та переходу до моделі сталого розвитку формують нові підвалини функціонування соціально-економічних систем. Міста стають ключовими центрами економічної активності, інноваційного розвитку, формування людського капіталу та концентрації ресурсів. Саме урбанізовані території сьогодні забезпечують формування нових технологічних рішень і виступають осередками розвитку креативних індустрій, цифрових платформ та інноваційних екосистем. Водночас поряд із позитивними ефектами урбаністичного розвитку спостерігається посилення структурних соціально-економічних дисбалансів, одним із найбільш відчутних проявів яких є зростання майнової нерівності. Для України проблема майнової нерівності у межах урбаністичних екосистем набуває додаткового значення в умовах структурних економічних трансформацій, воєнних викликів, демографічних змін та масштабної міграції населення. Переміщення значної частини населення до великих міст, нерівномірність розвитку регіонів, пошкодження житлової та соціальної інфраструктури, а також трансформація ринку праці під впливом цифрових технологій формують нові соціально-економічні виклики для міського розвитку. У результаті зростає ризик формування дисбалансів у структурі міських екосистем, що може негативно впливати на рівень соціальної згуртованості, економічної стабільності та інституційної ефективності управління містами. У цьому контексті особливо важливим стає дослідження впливу диспропорцій майнової нерівності на функціонування урбаністичних екосистем, а також визначення механізмів їхнього збалансованого розвитку в умовах цифрової трансформації та реалізації принципів сталого розвитку. Урбаністична екосистема розглядається як комплексна система взаємодії економіч-

них, соціальних, інституційних, інфраструктурних та цифрових компонентів міського середовища, ефективність функціонування яких значною мірою залежить від рівня соціально-економічної рівноваги. Отже, необхідність дослідження впливу диспропорцій майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми, а також визначення ефективних соціально-економічних механізмів їхнього подолання в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку зумовлює актуальність і наукову значущість даного дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика майнової нерівності, урбаністичної трансформації, цифрового розриву та сталого розвитку в українському та зарубіжному науковому дискурсі досліджується доволі активно, однак переважно фрагментарно: окремі автори аналізують соціально-економічну нерівність, інші – урбанізаційні процеси, цифрову трансформацію чи екологічні параметри розвитку міст. Серед українських дослідників варто відмітити Москвіну А. та Бервено С. [7], які дослідили інституційні чинники впливу на нерівність доходів, зокрема механізми, через які економічні інститути, податкова система, державна політика й соціальні регулятори або пом'якшують, або посилюють диференціацію доходів. Дослідження Дейнеки М. [3] присвячено об'єктивній та суб'єктивній оцінці диференціації доходів населення, де визначено, що нерівність має не лише статистичний, а й поведінковий вимір, оскільки сприйняття розривів у доходах впливає на соціальну напругу, відчуття справедливості та інтегрованість населення у соціально-економічний простір. Для урбаністичної екосистеми це означає, що майнова нерівність формує не лише різні рівні добробуту, а й різні моделі включення у міське середовище. У межах урбаністичних досліджень суттєвий внесок зробили вчені Лойко В.,

Жукова Ю., Сундук А. та Швець П. [5], які розглядають міста як окремі соціально-економічні системи та аналізують глобальні урбаністичні тенденції їх розвитку. Екологічний вимір урбаністичних процесів ґрунтовно представлений у наукових доробках Васютинської К., Барбашева С. та Кімінчиджи М. [2], де автори запропонували комплексний показник екологічної урбанізації регіонів України, що дозволило оцінити урбогенне навантаження, стан довкілля та безпекові параметри урбанізованих територій.

Цифровий аспект нерівності системно розкривають дослідники Булатова О., Резнікова Н. та Іващенко О. [1], Дубель М. [4], Марченко О. та Грабін О. [6], Онищенко С., Маслій О. та Пантас В. [8], які досліджують феномен цифрового розриву та цифрової нерівності як нових вимірів глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку. У контексті урбаністичної екосистеми це дозволяє зробити висновки, що цифрові платформи можуть одночасно бути як інструментом інклюзії, так і механізмом посилення майнової та просторової сегрегації.

Міжнародний сучасний науковий дискурс засвідчує, що нерівномірний розподіл майнових ресурсів у містах впливає не лише на житлові умови населення, а й на доступ до цифрової інфраструктури, зелених зон, якісних послуг, мобільності, екологічної безпеки та можливостей участі в інноваційній економіці. У науковій літературі дослідження цієї проблеми дістало розвиток у працях Сміта С. та ін. [14], де автори наголошують, що майнова поляризація безпосередньо трансформує міський соціально-просторовий ландшафт, обґрунтовуючи, що житло є не лише соціальним благом, а й ключовим механізмом накопичення багатства, а відступ моделі масового власного житла посилює довгострокову економічну нерівність. Ван Ю. та ін. [16] доводять, що житлова нерівність є одним із ключових проявів ширшої майнової диференціації, а урбанізаційні процеси та інституційні відмінності між містом і селом формують асиметричні можливості накопичення активів. Бао Х. та Мен Ц. [9] розкривають взаємозв'язок між розподілом житлового багатства, суб'єктивною задоволеністю місцем проживання та територіальними відмінностями якості життя. Внесок авторок полягає в тому, що вони поєднали матеріальний та поведінковий виміри нерівності, що важливо для оцінки стану урбаністичної екосистеми. Вчені Кастельс-Кінтана Д., Роюе-

ла В., та Венері П. [11] доводять, що збільшення розміру міста часто супроводжується зростанням нерівності, а отже урбанізація не гарантує автоматичного інклюзивного розвитку.

Таким чином, аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій дає підстави стверджувати, що сучасні дослідження досить ґрунтовно висвітлюють окремі аспекти майнової, житлової, цифрової та екологічної нерівності в міському середовищі. Водночас у наявній літературі все ще недостатньо комплексно розкрито саме вплив диспропорцій майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми як інтегрованої системи, де поєднуються просторові, цифрові, соціальні, екологічні та інституційні параметри.

Виклад основного матеріалу. Розвиток світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють соціально-економічну, технологічну та просторову структуру суспільства. Урбанізаційні процеси, цифровізація економіки, зростання ролі інноваційних технологій та формування нових моделей економічної взаємодії створюють передумови для якісного оновлення урбаністичних екосистем. Водночас у багатьох країнах світу спостерігається посилення майнової нерівності, що формує суттєві диспропорції у доступі до економічних ресурсів, житлової інфраструктури, соціальних послуг та цифрових можливостей.

Урбаністична екосистема являє собою складну багаторівневу систему взаємодії економічних, соціальних, просторових, екологічних та інституційних елементів міського середовища, що включає систему житлової інфраструктури, транспортні мережі, соціальні послуги, інноваційні кластери, цифрову інфраструктуру, екологічні ресурси та інституційні механізми управління містом. Ефективність функціонування такої екосистеми значною мірою залежить від рівня соціально-економічної рівноваги між різними верствами населення.

Майнова нерівність проявляється не лише у різниці доходів населення, але й у нерівномірному розподілі активів, доступу до житла, фінансових ресурсів, освітніх можливостей та цифрових технологій. Особливо гостро ця проблема проявляється у великих урбанізованих територіях, де відбувається концентрація економічних ресурсів та інноваційної діяльності. Зростання диспропорцій майнової нерівності негативно впливає на роз-

виток урбаністичних екосистем через декілька ключових механізмів:

- по-перше, нерівномірний розподіл майнових ресурсів спричиняє просторову сегрегацію населення – у містах формуються території з різним рівнем доступу до соціальної інфраструктури, освітніх послуг, транспортної мобільності та екологічно безпечного середовища – така сегрегація призводить до формування так званих «поляризованих міських просторів», де високий рівень добробуту окремих районів поєднується з соціальною депривацією інших;

- по-друге, майнова нерівність знижує рівень соціальної мобільності населення – обмежений доступ до якісної освіти, зайнятості та фінансових ресурсів ускладнює можливість переходу населення до більш високих соціально-економічних груп, що призводить до відтворення нерівності між поколіннями та поглиблення соціальної стратифікації в урбанізованому середовищі;

- по-третє, диспропорції майнової нерівності впливають на доступ населення до цифрової інфраструктури та інноваційних технологій – у сучасній цифровій економіці доступ до інтернету, цифрових платформ, електронних сервісів та інноваційних освітніх програм стає важливим чинником економічної конкурентоспроможності, проте значна частина населення, особливо у соціально вразливих групах, має обмежений доступ до таких ресурсів, що формує явище цифрового розриву.

Цифрова трансформація міст створює нові можливості для підвищення ефективності функціонування урбаністичних екосистем. Впровадження

концепцій «smart city», цифрових платформ управління міською інфраструктурою, систем аналізу великих даних та інтелектуальних транспортних мереж дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість життя населення. Водночас без належної соціально-економічної політики цифровізація може поглиблювати існуючі нерівності.

У контексті сталого розвитку урбаністичних екосистем важливого значення набуває інтеграція економічних, соціальних та екологічних принципів розвитку міст. Концепція сталого розвитку передбачає формування інклюзивного міського середовища, що забезпечує рівний доступ населення до ресурсів, можливостей працевлаштування, освіти та соціальної інфраструктури.

Вплив майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми можна розглядати через декілька взаємопов'язаних складових:

- економічну, що визначає доступ до фінансових ресурсів, житлової нерухомості, інвестицій та підприємницьких можливостей;

- соціальну, яка охоплює рівень доступу населення до освіти, медицини, культурних ресурсів та соціального капіталу;

- просторову, що характеризує нерівномірність розвитку міських територій, транспортної доступності та якості житлового середовища;

- цифрову, пов'язану з доступом до цифрових технологій, інтернет-інфраструктури та інноваційних платформ;

- екологічну, яка відображає доступ населення до екологічно безпечного середовища та природних ресурсів.



Рисунк 1. Комплексна система впливу майнової нерівності на урбаністичну екосистему

Джерело: побудовано авторами на основі [1–6].

Взаємодія зазначених чинників формує комплексну систему впливу майнової нерівності на урбаністичну екосистему (рис. 1).

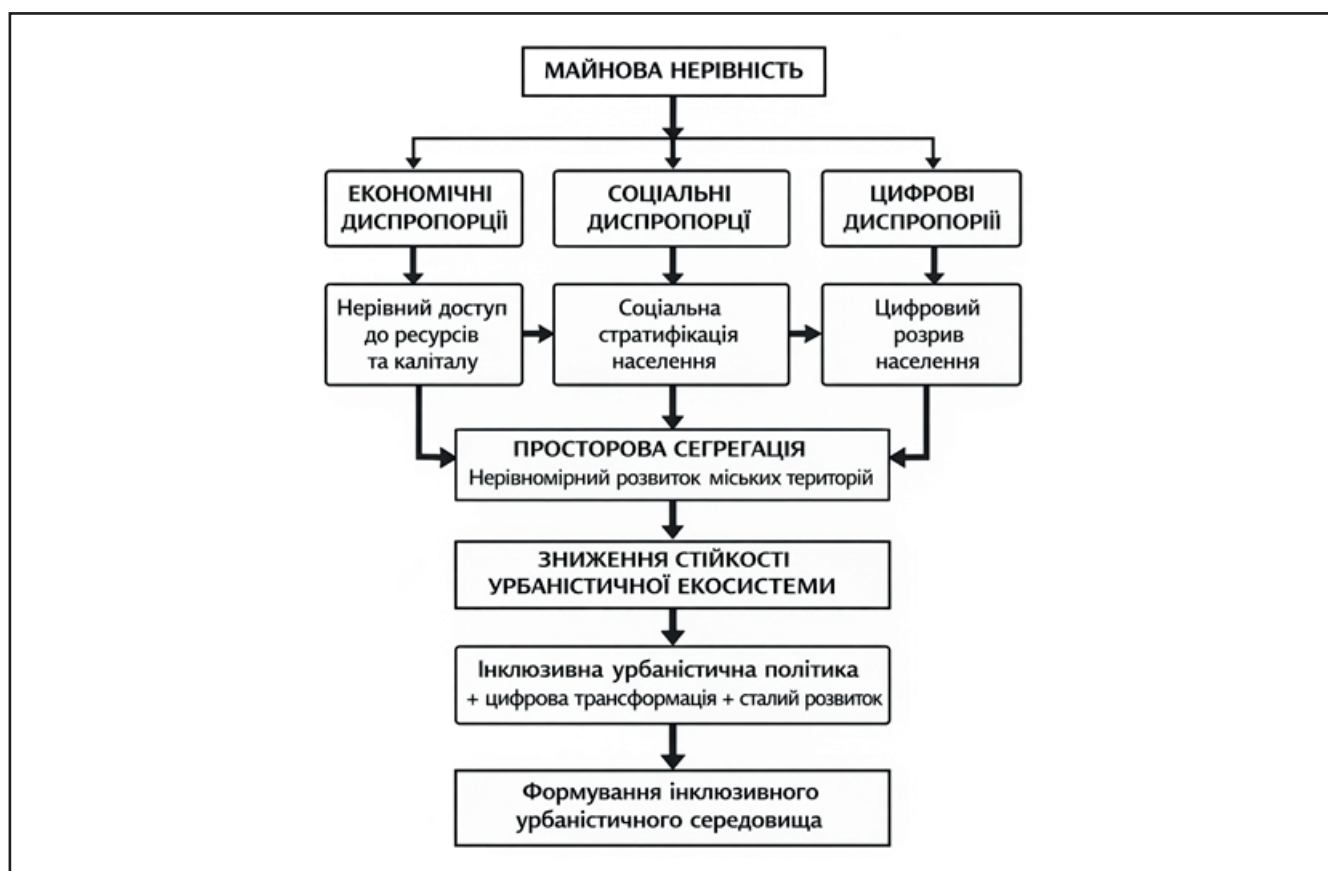
При цьому важливим завданням державної та муніципальної політики є формування ефективних механізмів зменшення майнової нерівності у міському середовищі. До таких механізмів можна віднести: розвиток інклюзивної міської інфраструктури; впровадження програм доступного житла; стимулювання розвитку креативної економіки та малого бізнесу; розширення доступу населення до цифрових технологій; розвиток смарт-урбаністичних систем управління містом; формування інноваційних урбаністичних кластерів; підтримку соціального підприємництва.

У контексті післявоєнного відновлення України проблема майнової нерівності у міському середовищі набуває особливої актуальності. Руйнування житлової інфраструктури, вимушене переміщення населення, зниження економічної активності та структурні трансформації ринку праці призводять до формування нових соціально-економічних диспропорцій у міських екосистемах. У цих умовах формування ефективної політики сталого урба-

ністичного розвитку повинно базуватися на поєднанні принципів соціальної інклюзії, економічної ефективності та екологічної збалансованості. Інтеграція цифрових технологій у систему управління міським розвитком може стати важливим інструментом подолання майнової нерівності та формування стійких урбаністичних екосистем.

Таким чином, диспропорції майнової нерівності мають комплексний вплив на функціонування урбаністичних екосистем, зумовлюючи соціальну сегрегацію, просторову нерівномірність розвитку міських територій, цифровий розрив та зниження рівня соціально-економічної стійкості міст. Подолання цих диспропорцій потребує формування комплексної державної та муніципальної політики, спрямованої на розвиток інклюзивних моделей урбаністичного розвитку, розширення доступу населення до цифрових технологій та забезпечення сталого розвитку міських систем.

Сучасні урбаністичні системи функціонують як складні соціально-економічні екосистеми, що включають взаємодію економічних ресурсів, соціальних інститутів, цифрової інфраструктури та екологічного середовища. Зростання майно-



Рисунк 2. Модель впливу майнової нерівності на урбаністичну екосистему

Джерело: доповнено авторами на основі [4–12].

Таблиця 1. Ключові чинники впливу майнової нерівності на урбаністичну екосистему

Група чинників	Зміст чинників	Вплив на урбаністичну екосистему
Економічні	Нерівність доходів, концентрація капіталу, доступ до фінансових ресурсів.	Формування економічної поляризації міських територій.
Соціальні	Доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальної інфраструктури.	Зростання соціальної стратифікації населення.
Просторові	Нерівномірність розвитку міських районів, житлова сегрегація.	Формування депресивних урбаністичних зон.
Цифрові	Доступ до цифрових технологій, інтернет-інфраструктури, цифрових послуг.	Формування цифрового розриву.
Інституційні	Ефективність муніципального управління, урбаністична політика.	Рівень інклюзивності міського розвитку.
Екологічні	Доступ до екологічно безпечного середовища, зелених зон.	Нерівномірний екологічний комфорт міських територій.

Джерело: систематизовано авторами на основі [9–17].

вої нерівності призводить до виникнення диспропорцій у доступі населення до ресурсів міста, що негативно впливає на стійкість урбаністичної екосистеми (рис. 2).

Запропонована модель демонструє, що майнова нерівність виступає системоутворюючим чинником формування диспропорцій у міському середовищі, де взаємодія економічних, соціальних, просторових та цифрових чинників формує комплексний вплив на функціонування урбаністичної екосистеми. Серед ключових чинників впливу майнової нерівності на розвиток урбаністичної екосистеми необхідно виділити наступні (табл. 1).

Для оцінювання впливу майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми доцільно використовувати інтегральний індекс та етапи оцінювання урбаністичної інклюзивності [1].

1. Інтегральний індекс урбаністичної інклюзивності:

$$IUE = \alpha E + \beta S + \gamma D + \delta P + \lambda Ec, \quad (1)$$

де: IUE – інтегральний індекс урбаністичної інклюзивності; E – економічна доступність ресурсів; S – соціальна інклюзивність; D – цифрова доступність; P – просторово-територіальна рівномірність розвитку; Ec – екологічна збалансованість міського середовища; α , β , γ , δ , λ – вагові коефіцієнти значущості чинників.

2. Етапи оцінювання:

1 етап – ідентифікація показників: визначення системи індикаторів майнової нерівності (коефіцієнт Джині; рівень доступності житла; цифрова доступність населення; рівень зайнятості; індекс якості міського середовища);

2 етап – нормування показників: усі індикатори переводяться у порівняльний масштаб;

3 етап – розрахунок часткових індексів: визначаються індекси для кожної групи чинників;

4 етап – розрахунок інтегрального індексу: визначається загальний рівень інклюзивності урбаністичної екосистеми;

5 етап – інтерпретація результатів: визначаються рівні розвитку урбаністичної системи (0 – 0,3 – критичний рівень урбаністичної нерівності; 0,3 – 0,5 – низький рівень інклюзивності; 0,5 – 0,7 – середній рівень розвитку; 0,7 – 1 – високий рівень інклюзивного урбаністичного розвитку).

Отже, майнова нерівність має складну багатокomпонентну природу впливу на урбаністичні системи та формує комплекс соціально-економічних і просторових диспропорцій.

Висновки

Встановлено, що майнова нерівність є одним із ключових чинників формування диспропорцій розвитку урбаністичних систем, що проявляється у нерівномірному доступі населення до економічних ресурсів, соціальної інфраструктури, цифрових технологій та екологічно безпечного середовища. Доведено, що зростання диспропорцій майнової нерівності спричиняє просторову сегрегацію населення, формування цифрового розриву та зниження соціально-економічної стійкості урбаністичних екосистем. Запропоновано концептуальну модель впливу диспропорцій майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку, яка враховує взаємодію економічних, соціальних, просторових та цифрових чинників і дозволяє визначити системний характер впливу нерівності на стійкість міських сис-

тем. Обґрунтовано доцільність використання інтегрального індексу урбаністичної інклюзивності для оцінювання рівня розвитку міських систем та визначення ефективності урбаністичної політики в умовах цифрової трансформації. Визначено, що формування інклюзивної урбаністичної екосистеми потребує комплексного поєднання економічної політики зменшення нерівності, розвитку цифрової інфраструктури, впровадження інноваційних урбаністичних технологій та реалізації принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Булатова, О. В., Резнікова, Н. В., & Іващенко, О. А. (2023). Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку і міжнародної торгівлі в умовах техноглобалізму. *Вісник Маріупольського державного університету*, 25, 45–57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.
2. Васютинська, К. А., Барбашев, С. В., & Кімінчиджи, М. І. (2020). Оцінка комплексного показника екологічної урбанізації регіонів України. *Екологічні науки*, 3(30), 7–14. <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2020.eco.3-30.1>.
3. Дейнека, М. О. (2021). Диференціації доходів населення: об'єктивна та суб'єктивна оцінка. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2 (16), 40–48. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2021.5>.
4. Дубель, М. (2021). Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. *Таврійський науковий вісник*, (7), 17–26. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.2>.
5. Лойко, В. В., Жукова, Ю. М., Сундук, А. М., & Швець, П. А. (2021). Global urban trends in urban development as separate socio-economic systems. *Економіка та держава*, (9), 10–18. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.9.10>.
6. Марченко, О., & Грабін, О. (2024). Зелена та цифрова трансформації економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-173>.
7. Москвіна, А. О., & Бєрвено С. М. (2019). Інституційні фактори впливу на нерівність доходів: міжнародний досвід. *Проблеми системного підходу в економіці*, № 6(74), 49–55. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-7>.
8. Онищенко, С. В., Маслій, О. А., & Пантась, В. В. (2024). Ділова активність бізнесу в Україні: цифрова трансформація та сталий розвиток. *Економіка і регіон*, 1 (92), 36–146. [https://doi.org/10.26906/eir.2024.1\(92\).3321](https://doi.org/10.26906/eir.2024.1(92).3321).
9. Bao, H., & Meng, C. (2023). Housing wealth distribution, inequality and residential satisfaction. *Regional Studies*, 57(11), 2238–2251. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2159938>.
10. Caragliu, A., & Del Bo, C. (2023). Smart cities and the urban digital divide. *Npj Urban Sustain*, 3, 43. <https://doi.org/10.1038/s42949-023-00117-w>.
11. Castells-Quintana, D., Royuela, V., & Veneri, P. (2020). Inequality and city size: An analysis for OECD functional urban areas. *Papers in Regional Science*, 99, 4, 1045–1065. <https://doi.org/10.1111/pirs.12520>.
12. Faka, A. (2025). Mapping Green Space Inequalities in 26 European Cities. *Land*, 14(12), 2362. <https://doi.org/10.3390/land14122362>.
13. Schyle, S. A., Hilz, L. K., Dreger, S., & Bolte, G. (2019). Social Inequalities in Environmental Resources of Green and Blue Spaces: A Review of Evidence in the WHO European Region. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1216. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071216>.
14. Smith, S., Clark, W., Ong Viforj, R., Wood, G., Lisowski, W., & Truong, N. (2022). Housing and economic inequality in the long run: The retreat of owner occupation. *Economy and Society*, 51(2), 161–186. <https://doi.org/10.1080/03085147.2021.2003086>.
15. Ulbrich, P., Porto de Albuquerque, J., & Coaffee, J. (2019). The Impact of Urban Inequalities on Monitoring Progress towards the Sustainable Development Goals: Methodological Considerations. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 8(1), 6. <https://doi.org/10.3390/ijgi8010006>.
16. Wang, Y., Li, Y., Huang, Y., Yi, C., & Ren, J. (2020). Housing wealth inequality in China: An urban-rural comparison. *Cities*, Volume, 96, 102428. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102428>.
17. Wu, S., Chen, B., & Webster, C., et al. (2023). Improved human greenspace exposure equality during 21st century urbanization. *Nat Commun*, 14, 6460. <https://doi.org/10.1038/s41467-023-41620-z>.
18. Xiao, Y., Yin, M., Wang, H., & Xiang, Y. (2025). Digital Finance, Digital Usage Divide, and Urban-Rural Income Gap: Evidence from China. *Systems*, 13(3), 145. <https://doi.org/10.3390/systems13030145>.
19. Yi, C., Li, Y., Wang, Y., & Wan, H. (2021). Social stratification and housing wealth inequality in transitional urban China. *International Journal of Urban Sciences*, 25(1), 31–50. <https://doi.org/10.1080/12265934.2020.1713860>.

20. Yu, S., & Cui, C. (2021). Difference in Housing Finance Usage and Its Impact on Housing Wealth Inequality in Urban China. *Land*, 10(12), 1404. <https://doi.org/10.3390/land10121404>.

21. Zhang, Z., Cenci, J., & Zhang, J. (2024). Policies for Equity in Access to Urban Green Space: A Spatial Perspective of the Chinese National Forest City Policy. *Forests*, 15(4), 608. <https://doi.org/10.3390/f15040608>.

22. Zhao, J., & Li, W. (2024). The Impact of Digital Finance on the Urban–Rural Income Gap in China: The Mediating Role of Employment Structural Transformation. *Sustainability*, 16(19), 8365. <https://doi.org/10.3390/su16198365>.

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Tsyfrovyi rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novyi vymyry hlobalnykh asymetrii sotsialno–ekonomichnoho rozvytku i mizhnarodnoi torhivli v umovakh tekhnoglobalizmu [Digital Divide or Digital Inequality? New Dimensions of Global Asymmetries in Socio–Economic Development and International Trade in the Context of Technoglobalism]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu = Bulletin of Mariupol State University*, 25, 45–57. <https://doi.org/10.34079/2226–2822–2023–13–25–45–57> [in Ukraine].

2. Vasiutynska, K. A., Barbashev, S. V., & Kiminchydzhy, M. I. (2020). Otsinka kompleksnoho pokaznyka ekolohichnoi urbanizatsii rehioniv Ukrainy [Assessment of a comprehensive indicator of ecological urbanization in the regions of Ukraine]. *Ekolohichni nauky = Ecological Sciences*, 3(30), 7–14. <https://doi.org/10.32846/2306–9716/2020.eco.3–30.1> [in Ukraine].

3. Deineka, M. O. (2021). Dyferentsiatsii dokhodiv naselennia: obiektyvna ta subiektyvna otsinka [Differentiation of household income: objective and subjective assessment]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu = Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, 2 (16), 40–48. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2021.5> [in Ukraine].

4. Dubel, M. (2021). Osoblyvosti rozvytku tsyfrovyykh platform ta yikh vplyv na svitovu ekonomiku [Features of the development of digital platforms and their impact on the global economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk = Tavriya Scientific Bulletin*, (7), 17–26. <https://doi.org/10.32851/2708–0366/2021.7.2> [in Ukraine].

5. Loiko, V. V., Zhukova, Yu. M., Sunduk, A. M., & Shvets, P. A. (2021). Global urban trends in urban development as separate socio–economic systems [Global urban trends in urban development as sepa-

rate socio–economic systems]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and State*, (9), 10–18. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.9.10> [in Ukraine].

6. Marchenko, O., & Hrabyn, O. (2024). Zelena ta tsyfrova transformatsii ekonomiky ukrainy: priorityety pislivoiennoho vidnovlennia [Green and digital transformations of Ukraine's economy: priorities for post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–59–173> [in Ukraine].

7. Moskvina, A. O., & Berveno S. M. (2019). Instytut–siini faktory vplyvu na nerivnist dokhodiv: mizhnarodnyi dosvid [Institutional factors influencing income inequality: international experience]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi = Problems of the Systemic Approach in Economics*, No. 6(74), 49–55. <https://doi.org/10.32782/2520–2200/2019–6–7> [in Ukraine].

8. Onyshchenko, S. V., Maslii, O. A., & Pantas, V. V. (2024). Dilova aktyvnist biznesu v Ukraini: tsyfrova transformatsiia ta stalnyi rozvytok [Business Activity in Ukraine: Digital Transformation and Sustainable Development]. *Ekonomika i rehion = Economy and Region*, 1 (92), 36–146. [https://doi.org/10.26906/eir.2024.1\(92\).3321](https://doi.org/10.26906/eir.2024.1(92).3321) [in Ukraine].

9. Bao, H., & Meng, C. (2023). Housing wealth distribution, inequality and residential satisfaction. *Regional Studies*, 57(11), 2238–2251. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2159938> [in English].

10. Caragliu, A., & Del Bo, C. (2023). Smart cities and the urban digital divide. *Npj Urban Sustain*, 3, 43. <https://doi.org/10.1038/s42949–023–00117–w> [in English].

11. Castells–Quintana, D., Royuela, V., & Veneri, P. (2020). Inequality and city size: An analysis for OECD functional urban areas. *Papers in Regional Science*, 99, 4, 1045–1065. <https://doi.org/10.1111/pirs.12520> [in English].

12. Faka, A. (2025). Mapping Green Space Inequalities in 26 European Cities. *Land*, 14(12), 2362. <https://doi.org/10.3390/land14122362> [in English].

13. Schyle, S. A., Hilz, L. K., Dreger, S., & Bolte, G. (2019). Social Inequalities in Environmental Resources of Green and Blue Spaces: A Review of Evidence in the WHO European Region. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1216. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071216> [in English].

14. Smith, S., Clark, W., Ong Viforj, R., Wood, G., Lisowski, W., & Truong, N. (2022). Housing and economic inequality in the long run: The retreat of owner occupation. *Economy and Society*, 51(2), 161–186. <https://doi.org/10.1080/03085147.2021.2003086> [in English].

15. Ulbrich, P., Porto de Albuquerque, J., & Coaffee, J. (2019). The Impact of Urban Inequalities on Monitoring Progress towards the Sustainable Development Goals: Methodological Considerations. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 8(1), 6. <https://doi.org/10.3390/ijgi8010006> [in English].

16. Wang, Y., Li, Y., Huang, Y., Yi, C., & Ren, J. (2020). Housing wealth inequality in China: An urban-rural comparison. *Cities*, Volume, 96, 102428, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102428> [in English].

17. Wu, S., Chen, B., & Webster, C., et al. (2023). Improved human greenspace exposure equality during 21st century urbanization. *Nat Commun*, 14, 6460. <https://doi.org/10.1038/s41467-023-41620-z> [in English].

18. Xiao, Y., Yin, M., Wang, H., & Xiang, Y. (2025). Digital Finance, Digital Usage Divide, and Urban-Rural Income Gap: Evidence from China. *Systems*, 13(3), 145. <https://doi.org/10.3390/systems13030145> [in English].

19. Yi, C., Li, Y., Wang, Y., & Wan, H. (2021). Social stratification and housing wealth inequality in transitional urban China. *International Journal of Urban Sciences*, 25(1), 31–50. <https://doi.org/10.1080/12265934.2020.1713860> [in English].

20. Yu, S., & Cui, C. (2021). Difference in Housing Finance Usage and Its Impact on Housing Wealth Inequality in Urban China. *Land*, 10(12), 1404. <https://doi.org/10.3390/land10121404> [in English].

21. Zhang, Z., Cenci, J., & Zhang, J. (2024). Policies for Equity in Access to Urban Green Space: A Spatial Perspective of the Chinese National Forest City Policy. *Forests*, 15(4), 608. <https://doi.org/10.3390/f15040608> [in English].

22. Zhao, J., & Li, W. (2024). The Impact of Digital Finance on the Urban-Rural Income Gap in China: The Mediating Role of Employment Structural Transformation. *Sustainability*, 16(19), 8365. <https://doi.org/10.3390/su16198365> [in English].

Дані про авторів

Ольшанська Олександра Володимирівна,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 01011, Україна

e-mail: olshanska.ov@knu.edu.ua

Пузырьова Поліна Володимирівна,

ORSID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 01011, Україна

ORSID: <https://orcid.org/0000-0003-1535-7742>

e-mail: puzyrova@ukr.net

Data about the authors

Oleksandra Olshanska,

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 01011, Ukraine

e-mail: olshanska.ov@knu.edu.ua

Polina Puzyrova,

Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 01011, Ukraine

e-mail: puzyrova@ukr.net

Надходження статті до редакції 17.12.2025

Прийнято до друку 23.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Теоретико–методичні аспекти інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу

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

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

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

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

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

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

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

DENYS FROLOV

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

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

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

The methodological basis of the research consists of general scientific and specialized methods for

understanding economic processes, namely: methods of analysis and synthesis; the comparative method; statistical analysis; the systems approach; the method of generalization; and the tabular—graphical method.

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

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

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

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

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

Реалії України, спричинені воєнно—політичною нестабільністю, макроекономічними ризиками,

цифровою трансформацією фінансових послуг та посиленням конкуренції на глобальних ринках капіталу, ускладнюють процес інтеграції та вимагають формування нових теоретико—методичних підходів до розвитку фондового ринку України. Таким чином, особливої уваги набуває комплексне наукове обґрунтування теоретичних засад та методичних інструментів інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу, яке допоможе підвищити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та ефективне входження у європейський фінансовий простір.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика інтеграції фондового ринку України до європейського фінансового простору посідає важливе місце у вітчизняному економічному дискурсі та розглядається дослідниками у кількох взаємопов'язаних напрямках: інституційно—регуляторному, інфраструктурному, функціонально—адаптаційному, цифровізаційному та порівняльно—аналітичному. Так, теоретико—концептуальні та загальноекономічні засади роз—

витку фондового ринку в умовах євроінтеграції розглядали Гришко О. О. [5], Кицюк І. В., Шудрук Т. М. [7], Клименко К. В. [8], Ричка М. А. [10], Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. [11], де автори формують загальне теоретичне підґрунтя інтеграції, визначають тенденції, закономірності та стратегічні орієнтири розвитку фондового ринку України в умовах європейського вектора.

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

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

тегрованості, а також обґрунтування методичних інструментів гармонізації інфраструктури, регулювання, цифрових сервісів і механізмів захисту інвесторів відповідно до європейських вимог.

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

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

Реалізація зазначених елементів інтеграції потребує комплексного теоретико-методичного

Таблиця 1. Ключові елементи інтеграції фондового ринку України до ЄС

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

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

підходу, що поєднує правову гармонізацію, інституційну модернізацію, технологічне оновлення та активізацію міжнародної фінансової співпраці, де синергія цих механізмів забезпечить ефективне включення фондового ринку України до європейського фінансового простору.

Аналізуючи динаміку ключових індикаторів фондового ринку України у 2022–2024 рр. можна побачити його структурну трансформацію під впливом військових та економічних викликів. Обсяг торгів цінними паперами у 2022 р. становив приблизно 350 млрд грн, 2023 р. – 600 млрд грн, а у 2024 р. майже 800 млрд грн. За цей період домінували операції з державними облігаціями (ОВДП), що призвело до того, що ринок фактично трансформувався у ринок державного боргу. Обсяг емісій цінних паперів становив у 2022 р. – 35,05 млрд грн, у 2023 р. – 9,15 млрд грн,

а у 2024 р. відбулось невелике зростання до 40 млрд грн. В цілому цей період можна охарактеризувати як відновлювальний для емісійної активності. Активи інститутів спільного інвестування за період 2022–2024 рр. становили 500 млрд грн, 570 млрд грн та відповідно 600 млрд грн, що означає повільне відновлення в умовах війни. За структурою фінансових інструментів ринок України у 2022–2024 рр. характеризувався так: ОВДП – 80–90% ринку, облігації підприємств – 5–10%, акції трохи більше 5%, при чому переважають боргові інструменти держави. В табл. 2 наведено узагальнений стан за 2022–2024 рр. [13]

З табл. 2 видно, що обсяг торгів після різкого скорочення у 2022 р. почав поступове відновлення, однак залишається залежним від операцій з державними борговими інструментами. Емісійна активність характеризується високою

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

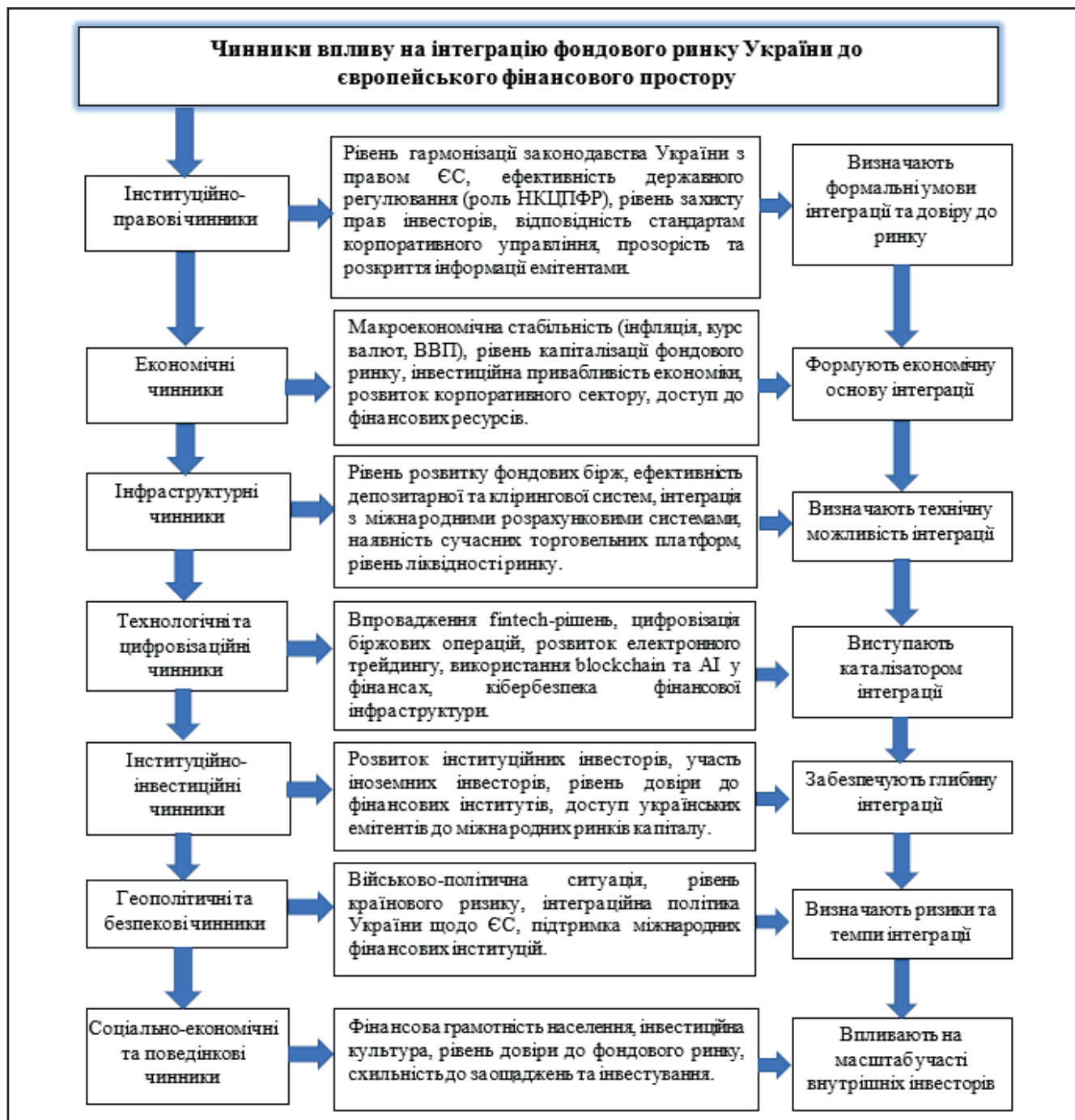
Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Тенденція
Обсяг торгів	різке падіння	відновлення	зростання	відновлення після кризи
Обсяг емісій	високий (докапіталізація)	спад	активізація	нестабільність
Активи інститутів спільного інвестування	500 млрд	560 млрд	600 млрд+	поступове зростання
Структура ринку	домінують ОВДП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

Джерело: узагальнено автором на основі НКЦПФР [13].

волатильністю, що відображає нестабільність інвестиційного середовища. Водночас активи інститутів спільного інвестування зростають, підтверджуючи їх системоутворюючу роль у розвитку ринку. Загалом структура фондового ринку залишається дисбалансною, що обумовлює необхідність його глибокої інституційної трансформації в контексті інтеграції до фінансового простору Європейського Союзу.

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

Отже, інтеграція фондового ринку України до Європейського Союзу визначається комплексною взаємодією інституційно-правових, економічних,



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

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

інфраструктурних, технологічних та геополітичних чинників, де ключову роль відіграє гармонізація нормативної бази з європейськими стандартами, розвиток ринкової інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості економіки.

Висновки

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

Список використаних джерел:

1. Андрусів, У. Я., Черчата, & А. О., Орловська, Ю. В. (2024). Трансформація фондового ринку України в умовах цифровізації та Європейської інтеграції: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*, 196, 237–243. <https://doi.org/10.30838/EP.196.237-243>.
2. Васильєв, О. В., & Німкович, А. І. (2016). Сучасні трансформації інфраструктури фондового ринку України та Європи. *Економіка розвитку*, 4, 16–22. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2016_4_4.
3. Голюк, В., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2024). Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96>.
4. Горбаневич, В. Л., & Іванюта, П. В. (2017). Операції на фондовому ринку цінних паперів: європейський досвід і порівняння з ринком капіталу в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 3, 96–101. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2017_3_14.
5. Гришко, О. О. (2017). Тенденції розвитку фондового ринку України в контексті євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 15(1), 80–83. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15(1)_20).

6. Капелюшна, Т. В. (2019). Аналіз та тенденції розвитку фондового ринку в Європейському регіоні та Україні. *Бізнес Інформ*, 12, 290–296. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_12_43.

7. Кицюк, І. В., & Шудрук, Т. М. (2016). Розвиток фондового ринку України в контексті євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 6(1), 155–158. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_6\(1\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_6(1)_38).

8. Клименко, К. В. (2015). Розвиток фондового ринку України в контексті євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава*, 8, 63–71. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_8_16.

9. Лупенко, Ю. В. (2018). Вдосконалення державного регулювання фондового ринку України у відповідності до європейських стандартів. *Облік і фінанси*, 1, 99–103. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_1_17.

10. Ричка, М. А. (2017). Фондовий ринок України в умовах євроінтеграції. *Причорноморські економічні студії*, 16, 16–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_16_5.

11. Урбан, О. А., Дзямулич, М. І., Чиж, Н. М. (2021). Особливості функціонування фондового ринку України в контексті євроінтеграції. *Економічний форум*, 2, 13–18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_4.

12. Хирбу, В. О. (2025). Становлення фондових ринків у Східній Європі та Україні: ключові відмінності. *Ефективна економіка*, 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_97. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.95>.

13. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. <https://www.nssmc.gov.ua/>.

14. Фондова біржа Перша фондова торговельна система. <https://pfts.ua/>.

References:

1. Andrusiv, U. Ya., Cherchata, & A. O., Orlovskaya, Yu. V. (2024). Transformatsiia fondovoho rynku Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ta Yevropeiskoi intehtatsii: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku [The Transformation of Ukraine's Stock Market in the Context of Digitalization and European Integration]. *Ekonomichnyi prostir = Economic Space*, 196, 237–243. <https://doi.org/10.30838/EP.196.237-243> [in Ukrainian].
2. Vasyliiev, O. V., & Nimkovych, A. I. (2016). Suchasni transformatsii infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy ta Yevropy [Current transformations of the stock market infrastructure in Ukraine and Europe]. *Ekonomika rozvytku = Development Economics*, 4, 16–22. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2016_4_4 [in Ukrainian].

3. Holiuk, V., Kuzminskyi, V., & Chumachenko, O. (2024). Suchasnyi stan fondovoho rynku Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku [The current state of the Ukrainian stock market and prospects for its development]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96> [in Ukrainian].

4. Horbanevych, V. L., & Ivaniuta, P. V. (2017). Operatsii na fondovomu rynku tsinnykh paperiv: yevropeyskyi dosvid i porivniannia z rynkom kapitalu v Ukraini [Operations on the securities market: European experience and comparison with the capital market in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli = Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 3, 96–101. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_3_14 [in Ukrainian].

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

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

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

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

9. Lupenko, Yu. V. (2018). Vdoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання fondovoho rynku Ukrainy u vidpovidnosti do yevropeyskykh standartiv [Improving State Regulation of the Ukrainian Stock Market in Accordance with European Standards]. *Oblik i finansy = Accounting*

and Finance, 1, 99–103. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_1_17 [in Ukrainian].

10. Rychka, M. A. (2017). Fondovyj rynek Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [The Ukrainian Stock Market in the Context of European Integration]. *Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*, 16, 16–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_16_5 [in Ukrainian].

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

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

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

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

Дані про автора

Фролов Денис Сергійович,

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

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

e-mail: denysfrolov@ukr.net

Data about the author

Denys Frolov,

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

e-mail: denysfrolov@ukr.net

Надходження статті до редакції 23.12.2025

Прийнято до друку 29.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Креативні ролі менеджера у маркетингу відносин, управлінні продажами та SMM-комунікаціях

Актуальність теми дослідження. У статті модернізовано підхід до осмислення креативних ролей менеджера шляхом їх інтерпретації крізь призму маркетингу відносин, управління продажами та SMM-маркетингу у соціальних мережах. Обґрунтовано, що в сучасних умовах менеджер уже не може обмежуватися лише роллю ініціатора ідей; він має одночасно виступати фасилітатором командної взаємодії, архітектором клієнтського досвіду, модератором цифрових комунікацій і координатором збутових процесів. На основі концепцій Г. Мінцберга, Р. Белбіна, Т. Амабіле, Е. де Боно, а також напрацювань у сфері маркетингу та продажів доведено, що креативність менеджера має практичну цінність лише тоді, коли вона трансформується у стійкі відносини з клієнтами, якісну побудову воронки продажів, узгоджені комунікації та приріст результативних бізнес-показників.

Результати дослідження. Уточнено, що в межах маркетингу відносин креативні ролі менеджера пов'язані з персоналізацією взаємодії, формуванням довіри та довгострокової лояльності; у площині управління продажами – з діагностикою потреб, конструюванням ціннісної пропозиції, модерацією переговорів і післяпродажним супроводом; у сфері SMM – із продукуванням релевантного контенту, аналітикою цифрової поведінки аудиторії та підтриманням діалогу. Практичне значення дослідження посилено кейсом фінансової компанії, де фасилітаційне залучення персоналу до генерації та відбору ідей дало змогу підвищити кількість управлінських і збутових ініціатив та позитивно вплинути на обсяг реалізації й чистий прибуток.

Висновки. Зроблено висновок, що інтеграція маркетингових, збутових і цифрово-комунікаційних функцій у єдину рольову модель менеджера створює передумови для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: креативні ролі менеджера, маркетинг відносин, управління продажами, SMM-маркетинг, маркетингові інструменти, фасилітація, клієнтоорієнтованість, цифрові комунікації, клієнтський досвід, цифрова взаємодія, конкурентоспроможність підприємства, цифрові маркетингові технології.

SVITLANA VASYLCHAK

OLEKSANDRA ZHYDIK

VOLODYMYR DOTSENKO

Creative manager roles in relationship marketing, sales management and SMM communications

Relevance of the research topic. The article modernizes the understanding of a manager's creative roles by interpreting them through the lenses of relationship marketing, sales management, and social media marketing. It is argued that in the current environment a manager can no longer remain only an initiator of ideas; instead, the manager must simultaneously act as a facilitator of team interaction, an architect of customer experience, a moderator of digital communications, and a coordinator of sales processes. Drawing on the concepts of H. Mintzberg, R. Belbin, T. Amabile, E. de Bono, as well as research in marketing and sales, the paper proves that managerial creativity gains practical value only when it is transformed into sustainable customer relationships, a well-structured sales funnel, coherent communications, and growth in business performance.

Research results. The study clarifies that within relationship marketing a manager's creative roles are linked to personalization, trust building, and long-term loyalty; within sales management – to diagnosing customer needs, constructing a value proposition, moderating negotiations, and organizing after-sales support; within SMM – to producing relevant content, interpreting digital audience analytics, and sustaining dialogue. The practical relevance of the study is reinforced by a case of a financial company in which facilitation-based employee involvement in idea generation and

selection increased the number of managerial and sales initiatives and positively affected sales volume and net profit.

Conclusions. *It is concluded that integrating marketing, sales, and digital communication functions into a unified role model of the manager creates preconditions for strengthening enterprise competitiveness.*

Key words: *creative roles of a manager, relationship marketing, sales management, SMM marketing, marketing instruments, facilitation, customer orientation, digital communications, customer experience, digital interaction, enterprise competitiveness, digital marketing technologies.*

Постановка проблеми. У професійній діяльності менеджера креативність дедалі частіше розглядається не як факультативна перевага, а як необхідна управлінська компетентність. Проте в умовах насиченого ринку, високої конкуренції та цифровізації сама по собі креативність не гарантує результату. Для підприємства важливо не лише генерувати ідеї, а й переводити їх у площину довгострокових відносин зі споживачами, сталих продажів, ефективних цифрових комунікацій і використання маркетингових інструментів, що формують позитивний клієнтський досвід. Саме тому виникає потреба переосмислити креативні ролі менеджера не лише у внутрішньоорганізаційному вимірі, а й у маркетинговому, збутовому та комунікаційному контекстах [1; 8; 9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям дослідження є концепція ролей менеджера Г. Мінцберга, відповідно до якої керівник виконує взаємопов'язані міжособистісні, інформаційні та ролі прийняття рішень [1]. Важливими для осмислення командної креативності є також ролі за Р. Белбіном, де креативний потенціал команди формується завдяки поєднанню генераторів ідей, координаторів, дослідників ресурсів та виконавців [2]. Т. Амабіле доводить, що креативний результат виникає на перетині галузевих знань, креативних процесів та внутрішньої мотивації, а організаційне середовище може як підтримувати, так і пригнічувати творчість [3]. Е. де Боно пропонує інструмент паралельного мислення «Шість капелюхів», який дає змогу структурувати обговорення рішень і уникати хаотичної дискусії [4].

У площині маркетингових дисциплін важливими є праці Ф. Котлера, Д. Дžоббера і Дж. Ланкастера, Н. Рекхема, Л. І. Безтелесної, які підкреслюють, що ефективні продажі ґрунтуються на ціннісній пропозиції, глибокому розумінні потреб клієнта, системності етапів продажу, післяпродажному супроводі та доречному застосуванні маркетингових інструментів [8–10].

Метою статті є адаптація концепції креативних ролей менеджера до завдань маркетингу відносин, управління продажами та SMM–маркетингу, а також визначення механізмів, за допомогою яких креативний потенціал менеджера трансформується у клієнтську лояльність, зростання продажів і посилення цифрової присутності компанії.

Завдання дослідження. Розкрити сутність креативних ролей менеджера у сучасній управлінській і маркетинговій діяльності; обґрунтувати їх зв'язок із маркетингом відносин, управлінням продажами та SMM–маркетингом; визначити напрями адаптації цих ролей до умов цифрової взаємодії та клієнтоорієнтованості.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, систематизації, порівняння, а також табличний і графічний методи подання результатів.

Виклад основного матеріалу. У сучасному бізнес–середовищі креативність менеджера повинна мати прикладний характер. Якщо раніше креативна роль асоціювалася передусім із роботою інноваційних ідей усередині організації, то сьогодні вона охоплює повний цикл створення цінності: від виявлення потреб ринку й побудови відносин зі споживачами до формування комунікаційних повідомлень, супроводу продажів та післяпродажної взаємодії [8–10].

У межах маркетингу відносин менеджер постає не просто продавцем або адміністратором процесів, а суб'єктом формування системи «підприємство – партнер – споживач». Це означає, що його креативність має спрямовуватися на побудову довіри, персоналізацію рішень, підтримку довгострокової співпраці та добір маркетингових інструментів, адекватних очікуванням клієнтів. Такий підхід особливо важливий для сфер, де повторні продажі, рекомендації та репутація мають не менше значення, ніж первинна угода [11].

Управлінський зміст ролей за Мінцбергом у цьому аспекті набуває нового звучання. Роль

зв'язкової ланки перетворюється на систему підтримання мережі відносин; роль приймача й поширювача інформації — на організацію двостороннього обміну даними з ринком; роль підприємця — на ініціювання нових форматів ціннісної пропозиції та маркетингових інструментів; роль учасника переговорів — на побудову взаємовигідних умов співпраці [1].

Акцент зроблено не лише на підтриманні лояльності споживача, а й на формуванні сталої системи регулярної комунікації з ним. Менеджер має вміти переводити окремих контакт у стійку взаємодію, а разову операцію — у довгострокове партнерство. Це передбачає креативне використання даних про поведінку клієнта, адаптацію пропозиції, оперативний зворотний зв'язок та узгодженість комунікацій у всіх каналах [11; 13]. Саме в цьому аспекті креативність перестає бути суто психологічною характеристикою і стає економічним ресурсом конкурентоспроможності.

Ще одну важливу площину ролей менеджера розкриває сфера управління продажами. Продажі — це не лише фінальна стадія реалізації продукту або послуги, а комплексний процес планування, організації, мотивації та контролю, який охоплює дії до, під час і після угоди [8; 9]. Менеджер, який працює у збутовому контурі, має бути креативним у побудові воронки продажів, сегментації клієнтів, створенні скриптів, роботі із запереченнями, адаптації презентації цінності та післяпродажному супроводі.

Для управління продажами креативні ролі менеджера можна згрупувати як мінімум у чотири блоки. По-перше, це роль діагноста потреб, коли менеджер використовує питання, аналітику та спостереження для виявлення реальних мотивів клієнта [10]. По-друге, роль конструктора ціннісної пропозиції, коли на основі зібраної інформації менеджер формує релевантне рішення. По-третє, роль модератора переговорного процесу, який знімає сумніви та знижує бар'єри для укладення угоди. По-четверте, роль менеджера досвіду після продажу, оскільки саме після реалізації послуги часто формується майбутня лояльність, повторна купівля та рекомендації іншим споживачам [8; 9].

SMM-маркетинг акцентує увагу на тому, що креативні ролі менеджера дедалі активніше реалізуються у цифровому просторі. Соціальні мережі перестали бути лише каналом присутності бренду; сьогодні це середовище, де відбувається

виявлення потреб, формування довіри, консультація, стимулювання попиту, обробка заперечень і навіть завершення продажу. У такому середовищі менеджер повинен поєднувати ролі автора змістовного контенту, модератора спільноти, кризового комунікатора, інтерпретатора цифрової аналітики та носія бренд-стилю [13].

У SMM-комунікаціях креативність має оцінюватися не лише за оригінальністю контенту, а й за його здатністю працювати на бізнес-результат: залучати релевантну аудиторію, формувати довіру, підвищувати конверсію, підтримувати контакт із наявними клієнтами та стимулювати повторні звернення. Тому менеджер має поєднувати творчі рішення з дисципліною аналітики: відстеженням охоплення, активності, якості лідів, характеру зворотного зв'язку та внеску соціальних мереж у продажі [13]. У цьому сенсі SMM є не периферією, а повноцінним елементом системи управління відносинами та збутом.

Необхідно зазначити, що поняття фасилітації зберігає центральне значення. Фасилітатор у маркетингово-збутовому контурі — це не лише організатор внутрішньої дискусії, а особа, здатна перетворювати колективний інтелект команди на ринково корисні рішення. Саме через фасилітацію менеджер може залучити співробітників до генерації ідей щодо нових каналів продажу, покращення сервісу, побудови програм лояльності, підвищення якості комунікацій із клієнтами, створення нових контентних рубрик для соціальних мереж та розробки крос-продажних сценаріїв [5; 6].

Фасилітаційна роль особливо цінна тоді, коли потрібно забезпечити взаємодію між відділами маркетингу, продажів, сервісу та комплаєнсу. На практиці саме розрив між цими функціями часто призводить до того, що компанія обіцяє одне, продає інше, а після продажу комунікує ще в іншій логіці. Креативний менеджер має забезпечити єдиний змістовий простір, у якому маркетингові повідомлення, аргументи продажу та післяпродажний супровід не суперечать одне одному.

Клієнтоорієнтованість трактується як здатність менеджера формувати рішення, спираючись на реальний досвід споживача, а не на внутрішні уявлення компанії про цінність. Це вимагає не лише емпатії, а й системного збирання сигналів із ринку, спостереження за поведінкою клієнтів, аналізу заперечень, скарг, повторних звернень і реакцій у соціальних мережах [8; 10]. Креатив-

ний менеджер повинен використовувати такі сигнали як джерело для інновацій у сервісі, продукті та комунікації.

Цифрові комунікації відображають перехід від одномоментної рекламної дії до постійної мережевої взаємодії. Цифрові канали дозволяють швидко тестувати повідомлення, сегментувати аудиторії, персоналізувати контент і вимірювати ефективність майже в реальному часі. Водночас це підвищує вимоги до менеджера: він має уміти діяти в умовах інформаційного перевантаження, прискорених циклів зворотного зв'язку та високої публічності бренду [13]. Тому цифрова креативність повинна бути поєднана з відповідальністю, швидкістю реагування та вмінням тримати цілісність позиціонування компанії.

Сучасне бачення конкурентоспроможності бізнес-структур дедалі більше пов'язується із застосуванням актуальних маркетингових технологій та практичних маркетингових інструментів [11]. Це дає підстави розглядати креативні ролі менеджера не як сукупність абстрактних рис лідерства, а як здатність добирати, поєднувати й адаптувати конкретні інструменти відповідно до ринкової ситуації, потреб клієнтів і цілей комунікації.

Не менш важливим є підхід, за яким формування конкурентоспроможності доцільно пов'язувати з управлінням креативним потенціалом [12]. У такому ракурсі роль менеджера полягає не стільки у продукуванні ідей одноосібно, скільки в організації такого середовища взаємодії, де творчі можливості працівників трансформуються у прикладні рішення для ринку, системи збуту та комунікаційної діяльності підприємства.

Окремого значення набуває впровадження інструментів цифровізації, розвиток бізнес-комунікацій, використання технологій штучного ін-

телекту та цифрових маркетингових рішень у комерційній діяльності [13]. Для сфери SMM і управління продажами це має принципове значення, оскільки персоналізація контенту, автоматизація взаємодії з клієнтами та аналітика їхньої поведінки вже фактично стали необхідними умовами результативної роботи.

Практична апробація зазначених положень була здійснена на базі ТОВ «ФК «КРЕДИТ ІНВЕСТ ПАРТНЕР». Наприкінці 2024 року під час стратегічної сесії керівництва, засновників і провідних фахівців було ухвалено рішення протягом 2025 року проводити щотижневі зустрічі всього колективу з метою обговорення ідей та інновацій, запропонованих працівниками. Відповідальною особою за фасилітацію визначено заступника директора товариства. Принципами роботи стали рівність голосів, спільна орієнтація на результат і матеріальне стимулювання найбільш цінних ідей.

З маркетингово-збутової точки зору цей кейс важливий тим, що значна частина ідей стосувалася не лише внутрішніх процесів, а й удосконалення інструментів взаємодії з клієнтами. Зокрема, серед пріоритетних напрямів були покращення оцінки ризиків, створення крос-продажів, оптимізація програмного забезпечення, удосконалення комплаєнс-процедур та фінансових потоків. Усі ці напрями прямо або опосередковано впливають на клієнтський досвід, швидкість обслуговування, якість консультацій і довіру до компанії.

Наведені дані свідчать, що найбільшу кількість ініціатив було сформовано у площині оптимізації програмного забезпечення, що опосередковано підтверджує актуальність цифровізації для сервісних, збутових і комунікаційних процесів компанії. Водночас окремий інтерес становить блок ідей щодо крос-продажів, оскільки саме він без-

Таблиця 1. Результативність генерації та впровадження ідей у розрізі напрямів покращення діяльності компанії

Показник	Усього ідей	Не розглядається впровадження	У стадії впровадження	Впроваджені у 2025 р.
Покращення оцінки ризиків	16	8	5	3
Створення крос-продажів	5	3	2	0
Покращення програмного забезпечення	54	20	19	15
Покращення комплаєнс	5	2	0	3
Оптимізація фінансових потоків	7	5	0	2
Усього	87	38	26	23

Джерело: побудовано авторами.

Таблиця 2. Вплив впроваджених фасилітаційно-маркетингових заходів на фінансові результати компанії

Показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Приріст, тис. грн
Обсяг реалізації	27 410	41 219	13 809
Чистий прибуток	20 152	26 379	6 227

Джерело: побудовано авторами.

посередньо пов'язаний з управлінням продажами та маркетингом відносин. Фактично команда генерувала пропозиції, спрямовані на глибше використання клієнтської бази, розширення продуктового контакту з наявними споживачами та підвищення середньої цінності взаємодії з одним клієнтом.

Порівняння фінансових результатів показує, що обсяг реалізації зріс на 13 809 тис. грн, а чистий прибуток — на 6 227 тис. грн. Звісно, така динаміка не може пояснюватися лише внутрішньою креативністю колективу. Однак кейс переконливо демонструє, що фасилітаційно організована генерація ідей у поєднанні з орієнтацією на клієнта, продажі та комунікації створює відчутний бізнес-ефект.

Особливої уваги заслуговує твердження Т. Амабіле про те, що креативність у компаніях частіше пригнічується, ніж підтримується, причому не через ворожість менеджерів до новизни, а через управлінські практики, які звужують автономію, погіршують якість командної взаємодії або роблять помилку надто дорогою [3]. У площині маркетингу відносин і продажів це означає, що менеджер повинен створити середовище, де працівники не бояться пропонувати нові сценарії комунікації з клієнтами, нові формати сервісу чи нестандартні підходи до роботи із запереченнями.

З огляду на це доцільно виокремити шість груп управлінських практик, що визначають, чи буде креативність конвертована у маркетинговий і збутовий результат: 1) наявність змістовного виклику; 2) свобода дій і автономія; 3) достатність ресурсів; 4) якість робочої групи; 5) заохочення з боку керівника; 6) організаційна підтримка [3]. Усі вони безпосередньо впливають на те, чи зможе менеджер реалізувати ролі фасилітатора, комунікатора, продавця-консультанта та цифрового модератора.

Таким чином, креативний менеджер у сучасній компанії має діяти одночасно у трьох пов'язаних вимірах. У вимірі маркетингу відносин він вибудовує довіру та сталі партнерства. У вимірі управління продажами він організує процес перетворення попиту у дохід. У вимірі SMM він фор-

мує постійну цифрову присутність, що підтримує діалог із ринком і посилює результативність збуту. Поєднання цих вимірів і становить ту модернізовану логіку креативних ролей менеджера, яка відповідає сучасним умовам.

Висновки

Креативні ролі менеджера є значно ширшими, ніж індивідуальна здатність до продукування нових ідей. У сучасній економіці вони повинні бути інтегровані в систему маркетингу відносин, управління продажами та SMM-комунікацій. Доведено, що менеджер одночасно має виступати фасилітатором внутрішньої командної взаємодії, архітектором клієнтського досвіду, координатором збутового процесу та модератором цифрового контенту. Саме така багатовимірна рольова модель забезпечує перетворення креативності на конкурентні переваги підприємства [1–13].

Практичний кейс ТОВ «ФК «КРЕДИТ ІНВЕСТ ПАРТНЕР» підтвердив, що фасилітаційне залучення персоналу до генерації ідей, зорієнтованих на покращення сервісу, крос-продажів, програмного забезпечення, комунікаційних процесів і маркетингових інструментів, може мати відчутний економічний ефект. Водночас формування теоретичного підґрунтя висновку щодо забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур у сучасних умовах спирається на наукові положення про визначальну роль маркетингових інструментів, управління креативним потенціалом, цифровізації та розвитку цифрових маркетингових технологій [11–13].

Перспективами подальших досліджень є розробка системи показників оцінювання ефективності креативних ролей менеджера у розрізі окремих каналів комунікації, стадій воронки продажів і типів клієнтських відносин, а також формування методики узгодження KPI маркетингу, продажів та SMM у єдиній управлінській системі.

Список використаних джерел:

1. Mintzberg H. Management: The Nature and Structure of Organizations. New York: Harper Business, 2021. 626 p.

2. Belbin R. M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth–Heinemann, 1981. 230 p.
3. Amabile T. *Component Theory of Creativity*. Harvard Business School Working Paper No. 12–096, 2012. 25 p.
4. de Bono E. *Six Thinking Hats*. London: Penguin, 2016. 192 p.
5. Brown T. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins, 2009. 272 p.
6. Вілкінсон М. Секрети фасилітації. SMART–посібник із результативної роботи в групі. Київ: Фабула, 2023. 512 с.
7. Scarlet H. *Neuroscience for Organizational Change*. London: Kogan Page, 2025. 360 p.
8. Безтелесна Л. І. Управління продажами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2023. 108 с.
9. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажі та управління продажами: навч. посіб. Київ: ЮНІТІ–ДАНА, 2017. 621 с.
10. Рексем Н. SPIN–продажі. Київ: Манн, Іванов і Фербер, 2018. 336 с.
11. Васильчак С. В., Петриняк У. Я., Дубина М. П., Соловій С. Б. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності бізнес структур в умовах інтеграції до ЄС. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 12 (259). С. 5–12.
12. Васильчак С. В., Петриняк У. Я., Соловій С. Б., Вівчарук О. М. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності бізнес структур в умовах інтеграції до ЄС. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1 (260). С. 11–19.
13. Васильчак С. В., Соловій С. Б., Дубина М. П., Марціновський В. В. Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес–структур торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, розвитку штучного інтелекту та інтеграційних процесів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 3 (286). С. 158–165.

References:

1. Mintzberg, H. (2021). *Management: The Nature and Structure of Organizations*. New York: Harper Business.
2. Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
3. Amabile, T. (2012). *Component Theory of Creativity*. Harvard Business School Working Paper, 12–096.
4. de Bono, E. (2016). *Six Thinking Hats*. London: Penguin.
5. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins.

6. Vilkinson, M. (2023). *Sekrety fasylytatsii. SMART–posibnyk iz rezultatyvnoi roboty v hrupi* [The Secrets of Facilitation. A SMART Guide to Effective Group Work]. Kyiv: Fabula [in Ukrainian].
7. Scarlet, H. (2025). *Neuroscience for Organizational Change*. London: Kogan Page.
8. Beztelesna, L. I. (2023). *Upravlinnia prodazhamy: navch. posib.* [Sales Management: textbook]. Rivne: NU–VHP [in Ukrainian].
9. Jobber, D., & Lancaster, G. (2017). *Prodazhi ta upravlinnia prodazhamy: navch. posib.* [Selling and Sales Management: textbook]. Kyiv: YUNITI–DANA [in Ukrainian].
10. Rackham, N. (2018). *SPIN–prodazhi* [SPIN Sell–ing]. Kyiv: Mann, Ivanov i Ferber [in Ukrainian].
11. Vasylchak, S. V., Petryniak, U. Ya., Dubyna, M. P., & Solovii, S. B. (2022). *Marketynhovi instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti biznes struktur v umovakh intehtatsii do YeS* [Marketing instruments for ensuring the competitiveness of business structures in the context of integration into the EU]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 12(259), 5–12 [in Ukrainian].
12. Vasylchak, S. V., Petryniak, U. Ya., Solovii, S. B., & Vivcharuk, O. M. (2023). *Teoretychni osnovy doslidzhen–nia konkurentospromozhnosti biznes struktur v umovakh intehtatsii do YeS* [Theoretical foundations of the study of competitiveness of business structures in the context of integration into the EU]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 1(260), 11–19 [in Ukrainian].
13. Vasylchak, S. V., Solovii, S. B., Dubyna, M. P., & Martynovskyi, V. V. (2025). *Udoskonalennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes–struktur torhovelnoi haluzi v Ukraini v umovakh tsyvrovoi ekonomiky, rozvytku shtuchnoho intelektu ta intehtatsiinykh protsesiv* [Improving the management of the competitiveness of business structures in the trade sector of Ukraine in the conditions of the digital economy, artificial intelligence development and integration processes]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 3(286), 158–165 [in Ukrainian].

Дані про авторів

Васильчак Світлана Василівна,

д. е. н., професор, Державний університет економіки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9757-1683>

e–mail: vasylchak_sv@duet.edu.ua

Жидяк Олександра Романівна,

д. е. н., професор, Державний університет економіки і технологій

ORCID: [0000-0002-7667-439X](https://orcid.org/0000-0002-7667-439X)

e–mail: zhydiak@duet.edu.ua

Доценко Володимир Сергійович,

аспірант Державного університету економіки і технологій; директор ТОВ «ФК «КРЕДИТ ІНВЕСТ ПАРТНЕР»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9889-4312>
e-mail: dotsenko_vs_24699@kneu.dp.ua

Data about the authors

Svitlana Vasylchak,

Doctor of Economics, Professor, State University of Economics and Technology
e-mail: vasylichak_sv@duet.edu.ua

Oleksandra Zhydiak,

Doctor of Economics, Professor, State University of Economics and Technology

e-mail: zhydiak@duet.edu.ua

Volodymyr Dotsenko,

postgraduate student of the State University of Economics and Technology; Director of LLC "FC CREDIT INVEST PARTNER

e-mail: dotsenko_vs_24699@kneu.dp.ua

Надходження статті до редакції 18.12.2025

Прийнято до друку 26.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 332.1:338.45

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.243-252>

ЛОЗОВИЙ І. В.

Регіональні детермінанти формування та реалізації промислової політики держави

Предметом дослідження є сукупність економічних, інституційних, просторових та інноваційних відносин і механізмів, що формуються під впливом регіональних детермінант та визначають особливості формування й реалізації державної промислової політики, зокрема вплив регіональної спеціалізації, ресурсного потенціалу, рівня інноваційного розвитку, інфраструктурного забезпечення, інвестиційної привабливості та управлінських інструментів на ефективність промислового розвитку регіонів.

Метою дослідження є обґрунтування регіональних детермінант формування та реалізації промислової політики держави, а також визначення механізмів їх урахування у процесі стратегічного управління промисловим розвитком на національному та регіональному рівнях.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних економічних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз регіональних детермінант формування та реалізації промислової політики держави. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, системний підхід, метод групування та кластерного аналізу, інституційний метод, метод стратегічного аналізу, графічні та табличні методи.

Результати роботи. У ході дослідження було виявлено, що формування та реалізація промислової політики держави значною мірою залежать від сукупності регіональних детермінант, які визначають рівень промислового розвитку територій, їх інноваційний потенціал та адаптивність до структурних трансформацій економіки. Обґрунтовано, що ігнорування регіональної специфіки призводить до зниження ефективності державних промислових інструментів і посилення міжрегіональних диспропорцій. У результаті систематизації регіональних чинників встановлено, що ключовий вплив на реалізацію промислової політики мають: ресурсно–сировинний потенціал регіонів, рівень розвитку промислової та логістичної інфраструктури, стан людського капіталу, інноваційна активність підприємств, а також інституційна спроможність регіональних органів влади. Доведено, що регіони з диверсифікованою структурою промисловості та розвиненими інноваційними екосистемами демонструють вищу результативність реалізації промислових програм і проєктів. На основі проведеного аналізу встановлено, що диференціація соціально–економічного розвитку регіонів формує асиметричні умови для впровадження єдиної державної промислової політики, що зумовлює необхідність переходу від уніфікованих підходів до моделі диференційованої промислової політики, орієнтованої на принципи смарт–спеціалізації, кластерного розвитку та регіональних індустріальних екосистем. Результати дослідження свідчать, що ефективна реалізація промисло–

вої політики можлива за умови поєднання загальнодержавних стратегічних пріоритетів із регіональними програмами розвитку, які враховують локальні конкурентні переваги, рівень технологічної готовності та інвестиційну привабливість територій. Виявлено, що застосування інструментів децентралізації управління, державно–приватного партнерства та регіональних індустріальних парків сприяє активізації промислового розвитку та підвищенню стійкості регіональних економік. Окремим результатом дослідження є обґрунтування необхідності інтеграції промислової політики з регіональною, інноваційною та інвестиційною політиками держави. Встановлено, що регіональні детермінанти виступають не лише обмеженнями, а й джерелами зростання промислового потенціалу держави. Їх урахування в процесі формування та реалізації промислової політики створює передумови для підвищення конкурентоспроможності національної промисловості, забезпечення сталого регіонального розвитку та зміцнення економічної безпеки держави.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані у сфері формування та реалізації державної і регіональної промислової політики, зокрема в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування при розробленні стратегій регіонального розвитку, програм структурної модернізації промисловості, стратегій смарт–спеціалізації та планів післявоєнного відновлення економіки регіонів. Практичне застосування отриманих положень і висновків можливе в процесі обґрунтування пріоритетів промислового розвитку регіонів, вибору інструментів державної підтримки промислових підприємств, формування кластерних ініціатив, розвитку індустріальних парків, а також при оцінюванні регіональних диспропорцій і промислового потенціалу територій.

Висновки. У статті обґрунтовано, що ефективність формування та реалізації промислової політики держави значною мірою визначається регіональними детермінантами, які відображають економічну, інституційну, інноваційну та соціальну специфіку територій. Доведено, що універсальні підходи до промислової політики не забезпечують належного результату без урахування регіональних особливостей розвитку, ресурсного потенціалу та структури промисловості. Встановлено, що ключовими регіональними детермінантами є рівень індустріалізації, інноваційна спроможність, кадровий потенціал, інфраструктурне забезпечення та якість інституційного середовища. Їх комплексна взаємодія формує передумови для реалізації адаптивної, диференційованої та смарт–орієнтованої промислової політики. Зроблено висновок, що підвищення результативності державної промислової політики можливе за умов посилення ролі регіонального рівня управління, розвитку механізмів міжрегіональної координації та інтеграції принципів смарт–спеціалізації, сталого розвитку й цифрової трансформації. Отримані результати можуть бути використані у процесі вдосконалення інструментарію промислової політики та розробки регіональних стратегій економічного розвитку.

Ключові слова: промислова політика, регіональний розвиток, децентралізація економіки, територіальна диференціація, індустріальний потенціал регіонів, смарт–спеціалізація, державне регулювання, інноваційний розвиток, структурна трансформація економіки, економічна конкурентоспроможність регіонів.

IVAN LOZOVYI

Regional determinants of the formation and implementation of state industrial policy

The subject of the research is a set of economic, institutional, spatial, and innovative relations and mechanisms that are formed under the influence of regional determinants and determine the peculiarities of the formation and implementation of state industrial policy, in particular the influence of regional specialization, resource potential, level of innovative development, infrastructure support, investment attractiveness, and management tools on the effectiveness of industrial development in the region.

The aim of the research is to substantiate the regional determinants of the formation and implementation of the state's industrial policy, as well as to identify mechanisms for their consideration in the process of strategic management of industrial development at the national and regional levels.

The methodological basis of the research is a set of general scientific and special economic methods of cognition that provide a comprehensive analysis of regional determinants of the formation and implementation of state industrial policy. The research uses methods of analysis and synthesis, a

systematic approach, grouping and cluster analysis, an institutional method, a strategic analysis method, and graphical and tabular methods.

Results of the investigation. *The study revealed that the formation and implementation of state industrial policy largely depend on a set of regional determinants that determine the level of industrial development of territories, their innovation potential, and adaptability to structural transformations of the economy. It has been substantiated that ignoring regional specifics leads to a decrease in the effectiveness of state industrial instruments and an increase in interregional disparities. As a result of systematizing regional factors, it was established that the key factors influencing the implementation of industrial policy are: the resource and raw material potential of regions, the level of development of industrial and logistics infrastructure, the state of human capital, the innovative activity of enterprises, and the institutional capacity of regional authorities. It has been proven that regions with a diversified industrial structure and developed innovation ecosystems demonstrate higher effectiveness in the implementation of industrial programs and projects. Based on the analysis, it has been established that the differentiation of socio-economic development in regions creates asymmetrical conditions for the implementation of a unified state industrial policy, which necessitates a transition from unified approaches to a model of differentiated industrial policy based on the principles of smart specialization, cluster development, and regional industrial ecosystems. The results of the research show that effective implementation of industrial policy is possible provided that national strategic priorities are combined with regional development programs that take into account local competitive advantages, the level of technological readiness, and the investment attractiveness of territories. It has been found that the use of decentralized management tools, public-private partnerships, and regional industrial parks contributes to the revitalization of industrial development and the sustainability of regional economies. A separate result of the study is the justification of the need to integrate industrial policy with regional, innovation, and investment policies of the state. It has been established that regional determinants are not only constraints but also sources of growth for the industrial potential of the state. Taking them into account in the process of forming and implementing industrial policy creates the preconditions for increasing the competitiveness of national industry, ensuring sustainable regional development, and strengthening the economic security of the state.*

Scope of the results. *The research results can be used in the formation and implementation of state and regional industrial policy, in particular in the activities of state authorities and local self-government bodies in developing regional development strategies, industrial structural modernization programs, smart specialization strategies, and post-war regional economic recovery plans. The practical application of the provisions and conclusions obtained is possible in the process of substantiating the priorities of industrial development of regions, selecting instruments of state support for industrial enterprises, forming cluster initiatives, developing industrial parks, as well as in assessing regional imbalances and the industrial potential of territories.*

Conclusions. *The article substantiates that the effectiveness of the formation and implementation of state industrial policy is largely determined by regional determinants that reflect the economic, institutional, innovative, and social specifics of territories. It has been proven that universal approaches to industrial policy do not provide adequate results without taking into account regional development characteristics, resource potential, and industrial structure. It has been established that the key regional determinants are the level of industrialization, innovative capacity, human resources, infrastructure, and the quality of the institutional environment. Their complex interaction creates the conditions for the implementation of adaptive, differentiated, and smart-oriented industrial policy. It is concluded that improving the effectiveness of state industrial policy is possible under the conditions of strengthening the role of regional-level management, developing mechanisms for interregional coordination and integrating the principles of smart specialization, sustainable development, and digital transformation. The results obtained can be used in the process of improving industrial policy instruments and developing regional economic development strategies.*

Keywords: *industrial policy, regional development, economic decentralization, territorial differentiation, industrial potential of regions, smart specialization, state regulation, innovative development, structural transformation of the economy, economic competitiveness of regions.*

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку держави характеризується поглибленням регіональних диспропорцій, трансформацією просторової структури промисловості та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх викликів, зумовлених глобалізацією, цифровізацією, воєнними ризиками та необхідністю післякризового й післявоєнного відновлення економіки. За таких умов ефективність промислової політики держави дедалі більше залежить від урахування регіональних особливостей розвитку, ресурсного потенціалу, інституційної спроможності та рівня економічної стійкості окремих територій.

В Україні традиційно сформувалася асиметрична модель просторового розвитку промисловості, що проявляється у концентрації виробничого потенціалу в окремих індустріальних регіонах, структурній деформації промислового комплексу, нерівномірному залученні інвестицій та інновацій, а також у різній чутливості регіонів до економічних і безпекових шоків. Посилення цих диспропорцій у період воєнної агресії та релокації підприємств актуалізувало проблему недостатньої адаптивності чинної промислової політики до регіональної специфіки та потреб територіального розвитку.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Сучасний науковий дискурс щодо регіональних детермінант промислової політики зосереджується на поєднанні структурних зрушень, інноваційної спроможності регіонів, інституційної якості управління, людського капіталу та інфраструктури, а також на інструментах смарт-спеціалізації, що дозволяють «підлаштовувати» промислову політику під різні стартові умови територій.

Серед українських вчених, що досліджували проблематику регіональних детермінант промислової політики варто відзначити – Чорний Р., Венгер В., Кушніренко О., та Чорна Н. [21], які запропонували підхід до ідентифікації «інноваційно-промислових точок зростання» та діагностики нерівномірності регіонального промислового розвитку на основі системи показників (економічна ефективність, інвестиційно-інноваційна активність, ринок праці, зовнішньоекономічна діяльність тощо), що прямо підсилює блок «детермінант» для промислової політики. Кіндзерський Ю. [11] обґрунтував промислову політику як інструмент структурної модернізації та відновлення (у т.ч. в умовах війни/післявоєнної

реконструкції), акцентуючи на державній спроможності підтримувати технологічні зрушення та виробничі ланцюги з урахуванням територіальних диспропорцій. Дослідники Підоричева І. та Баш А. [15] розкрили організаційно-економічні умови впровадження смарт-спеціалізації в індустріальних регіонах України, показавши, як регіональні інститути, стратегування й «профілі» територій стають ключовими детермінантами промислової трансформації. Солдак М. [16] дослідив відновлення старопромислових територій у логіці цілей сталого розвитку та стратегій смарт-спеціалізації; підкреслив роль детермінант структурної інерції, якості інституцій та здатності регіонів до інноваційної перебудови.

Науковий доробок зарубіжних вчених теж великий. Сфокусуємось на деяких науковцях, які досліджували проблематику регіональних детермінант промислової політики – Бейлі Д., Пітеліс С., Томлінсон П. [1], які систематизували логіку промислової політики і показали, чому «вирівнювання» потребує регіонально-орієнтованих інструментів (інституції, локальне лідерство, специфіка виробничої бази, інноваційні екосистеми). Мак Кан П. та Ортега-Аргілес П. [3] дослідили ранній досвід впровадження смарт-спеціалізації в ЄС та обмеження вибору пріоритетів для слабших регіонів, що прямо визначає регіональні детермінанти, такі як спроможності, структура економіки, управління та дані.

Наступна група вчених Форей Д., Ехлер М. та Келер М. [2] показали смарт-спеціалізацію як політичний експеримент на стику інноваційної та промислової політики. Уяра Е., Забала-Ітуріаго-тія Дж., Фланаган К. та Магро Е. [4] обґрунтували, як публічні закупівлі стають інструментом інноваційної та промислової політики, і чому їх ефект залежить від територіальних спроможностей (інституції, компетенції, локальні ринки, постачальницькі мережі). Ян С., Зоу Л., Гроу А. та Ванг К. [5] емпірично показали, що результативність промислових політик для регіональних інноваційних систем залежить від конфігурацій чинників, тобто фактично моделюють детермінанти успішності регіонально орієнтованої промполітики.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері державної промислової політики, питання ідентифікації та систематизації регіональних детермінант її формування і реалізації залишаються недостатньо опрацьованими. У зв'язку з цим

актуалізується необхідність наукового обґрунтування регіональних детермінант формування та реалізації промислової політики держави, що дозволить підвищити її адаптивність, адресність і ефективність у контексті структурної модернізації економіки, відновлення промислового потенціалу регіонів та забезпечення довгострокової економічної безпеки країни.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням регіональної асиметрії економічного зростання, трансформацією глобальних ланцюгів створення вартості, цифровізацією виробничих процесів та загостренням конкуренції за інвестиційні ресурси. У таких умовах промислова політика держави дедалі більше набуває регіонального виміру, оскільки ефективність її формування та реалізації значною мірою залежить від специфіки соціально-економічного розвитку територій, структури виробництва, інноваційного потенціалу, ресурсного забезпечення та інституційного середовища регіонів.

Для України проблема регіональної диференціації промислового розвитку є особливо актуальною з огляду на структурні диспропорції, історично сформовану спеціалізацію окремих регіонів, наслідки деіндустріалізації, воєнні руйнування та потреби повоєнного відновлення. У цих умовах універсальні інструменти промислової політики втрачають ефективність, а пріоритет набуває диференційований, регіонально орієнтований підхід, що враховує локальні детермінанти економічного розвитку.

Промислова політика традиційно трактується як система державних заходів, спрямованих на структурну модернізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності промисловості, стимулювання інновацій та розвитку виробничого потенціалу [7–12]. У класичних підходах промислова політика розглядалася переважно з позицій макроекономічного управління, зосередженого на галузевих пріоритетах і національних інтересах [14–20]. Проте сучасні теорії регіонального розвитку (нова економічна географія, теорія кластерів, концепція смарт-спеціалізації) доводять, що просторовий чинник відіграє ключову роль у формуванні промислової структури економіки. Виробничі рішення дедалі більше залежать від локальних факторів: доступності людського капіталу, інноваційної інфраструктури, транспортної логістики, інституційної якості

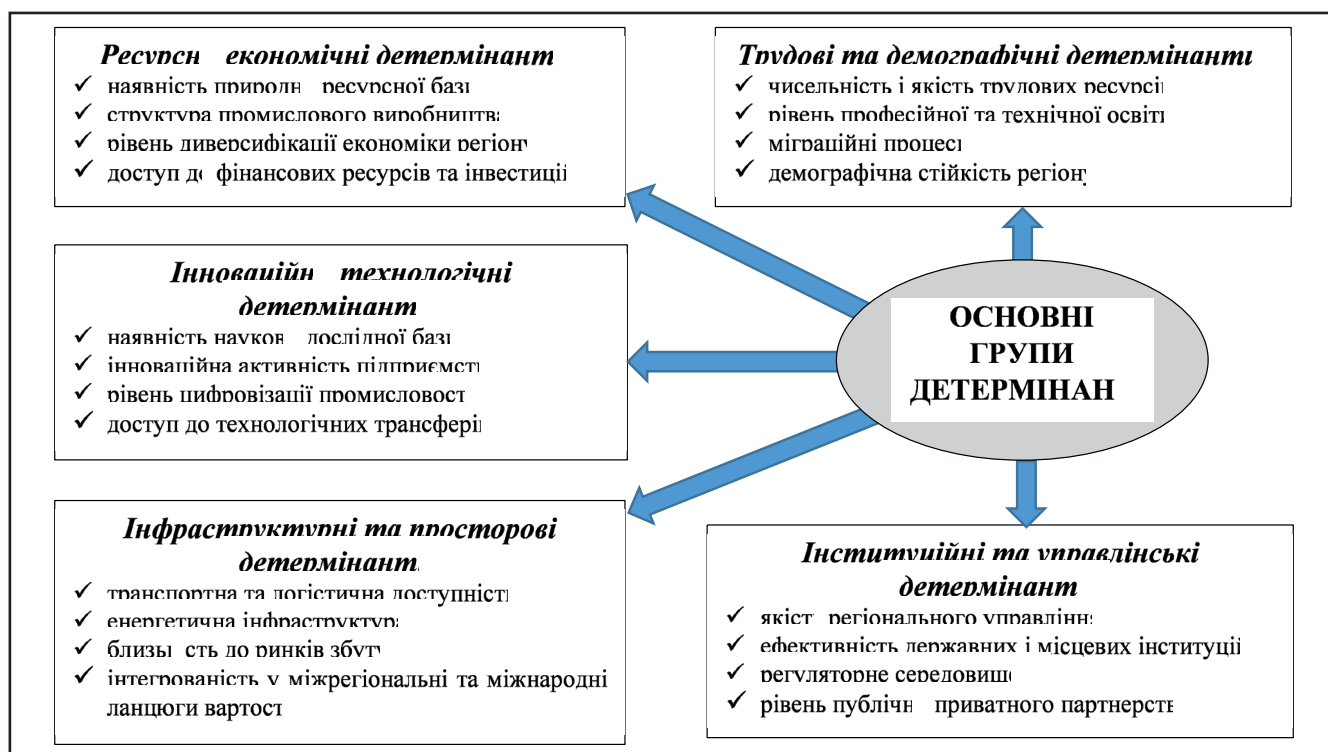
та здатності регіонів до кооперації [1–5]. У цьому контексті промислова політика перестає бути виключно централізованим інструментом і трансформується у багаторівневу систему управління, що поєднує національні стратегічні цілі з регіональними пріоритетами розвитку.

Регіональні детермінанти формування та реалізації промислової політики доцільно визначати як сукупність економічних, соціальних, інституційних, просторових та інноваційних чинників, що визначають можливості та обмеження розвитку промислового виробництва в межах конкретної території. Доцільно виокремити такі основні групи детермінант (рис. 1).

Також, регіональні детермінанти безпосередньо впливають на вибір пріоритетів промислової політики, визначаючи доцільність підтримки окремих галузей або технологічних напрямів у конкретних регіонах. Так, регіони з розвинутою науково-освітньою базою мають вищий потенціал для розвитку високотехнологічної промисловості, тоді як регіони з потужною сировинною базою можуть спеціалізуватися на первинній переробці та ресурсоефективних технологіях. Отже, формування промислової політики з урахуванням регіональних детермінант передбачає: диференціацію інструментів державної підтримки; регіональну адаптацію галузевих програм; стимулювання кластерних ініціатив; інтеграцію регіональних стратегій у національні плани розвитку [11–16].

Ефективність реалізації промислової політики значною мірою залежить від спроможності регіонів імплементувати національні пріоритети з урахуванням власних особливостей, що передбачає активну участь органів місцевого самоврядування, регіональних агенцій розвитку, бізнес-асоціацій та наукових установ. При цьому увага фокусується на: механізмах децентралізації промислової політики; регіональних програмах підтримки промислових інвестицій; створенні індустріальних парків та технопарків; розвитку локальних виробничих екосистем.

Одним із найбільш ефективних інструментів урахування регіональних детермінант є концепція смарт-спеціалізації, яка передбачає концентрацію ресурсів на тих видах економічної діяльності, де регіон має найбільші конкурентні переваги. Смарт-спеціалізація дозволяє: уникнути дублювання промислових пріоритетів між регіонами; стимулювати інноваційну кооперацію; інтегрува-



Рисunek 1. Детермінанти формування та реалізації промислової політики

Джерело: запропоновано автором на основі [3–9].

ти регіони у європейські та глобальні інноваційні мережі; підвищити ефективність використання бюджетних коштів [17–23].

Таким чином, встановлено, що ключовими регіональними детермінантами промислової політики є рівень економічного розвитку територій, структура промислового виробництва, інноваційний та інвестиційний потенціал, якість людського капіталу, стан виробничої та логістичної інфраструктури, а також інституційне середовище й спроможність органів регіонального управління. Синергія цих детермінант формує асиметрію промислового розвитку регіонів та зумовлює необхідність диференційованого підходу до державної промислової політики.

Серед перспектив подальших досліджень у межах проблематики регіональних детермінант формування та реалізації промислової політики держави необхідно поглибити теоретико-методичні та прикладні підходи до управління регіональним промисловим розвитком в умовах структурних трансформацій економіки, цифровізації та євроінтеграційних процесів. Передусім доцільним є розширення досліджень у напрямі кількісної оцінки впливу регіональних детермінант (інституційних, інфраструктурних, інноваційних, кадрових, логістичних) на результативність

промислової політики із застосуванням економічних моделей, панельних даних та просторового аналізу, що дозволить виявити асиметрії промислового розвитку регіонів та сформувати обґрунтовані сценарії їх вирівнювання.

Окремим вектором подальших наукових пошуків є аналіз впливу цифрової трансформації та Індустрії 4.0 на регіональні моделі промислового розвитку, зокрема через впровадження цифрових платформ, автоматизацію виробництва, використання штучного інтелекту та великих даних у процесах регіонального промислового планування та моніторингу політики. Також, в умовах післявоєнного відновлення актуальним є дослідження просторових диспропорцій промислового потенціалу регіонів, механізмів релокації підприємств, формування нових індустріальних зон та індустріальних парків як інструментів відновлення та стимулювання регіонального розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати також на інтеграцію екологічних та соціальних детермінант у систему регіональної промислової політики, зокрема в контексті реалізації принципів сталого розвитку, ESG-підходів та «зеленої» трансформації промисловості.

Загалом, розвиток окреслених напрямів досліджень сприятиме формуванню комплексної,

адаптивної та регіонально орієнтованої промислової політики держави, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність економіки та стійкий розвиток регіонів.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати, що ефективність формування та реалізації промислової політики держави безпосередньо залежить від урахування регіональних детермінант соціально-економічного розвитку. Регіони виступають не лише об'єктами державного регулювання, а й активними суб'єктами промислової трансформації, носіями специфічних ресурсних, інституційних, технологічних та людських потенціалів. Доведено, що уніфіковані інструменти промислової політики є недостатньо ефективними в умовах регіональної неоднорідності, особливо в період структурних трансформацій та післявоєнного відновлення економіки. Натомість пріоритетного значення набуває перехід до адаптивної, багаторівневої моделі промислової політики, що поєднує загальнодержавні стратегічні цілі з регіональними стратегіями розвитку, принципами смарт-спеціалізації та кластерного підходу. Обґрунтовано доцільність інтеграції регіонального виміру в систему стратегічного планування промислового розвитку шляхом узгодження державних програм з регіональними особливостями, посилення ролі місцевих інституцій розвитку, стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств та залучення приватних інвестицій. Особливу увагу доцільно приділяти розвитку промислових екосистем, індустріальних парків, технопарків і регіональних інноваційних кластерів як точок зростання. Зроблено висновок, що врахування регіональних детермінант у промисловій політиці сприяє підвищенню економічної стійкості регіонів, зменшенню міжрегіональних диспропорцій, формуванню конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої промисловості, а також забезпеченню довгострокового сталого розвитку національної економіки в умовах європейської інтеграції та глобальної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Bailey, D., Pitelis, C. N., & Tomlinson, P. R. (2023). Place-based industrial and regional strategy – levelling the playing field. *Regional Studies*, 57(6), 977–983. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2168260>.

2. Foray, D., Eichler, M., & Keller, M. (2021). Smart specialization strategies – insights gained from a unique European policy experiment on innovation and industrial policy design. *Review of Evolutionary Political Economy*, 2, 83–103. <https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z>.

3. McCann, P., & Ortega-Arquillas, R. (2016). The early experience of smart specialization implementation in EU cohesion policy. *European Planning Studies*, 24(8), 1407–1427. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1166177>.

4. Uyarra, E., Zabala-Iturriagagoitia, J. M., Flanagan, K., & Magro, E. (2020). Public procurement, innovation and industrial policy. *Rationales, roles, capabilities and implementation*, *Research Policy*, 49, 1, 103844. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103844>.

5. Yan, S., Zou, L., Growe, A., & Wang, Q. (2024). Propositions for place-based policies in making regional innovation systems. Evidence from six high-tech industrial development zones in China, *Cities*, 154, 105322. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105322>.

6. Анпілогова, Ж. Д. (2012). Формування та реалізація промислової політики держави в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Академії муніципального управління*, 4, 41–49.

7. Беглиця, В. П. (2011). Механізми формування засад державної промислової політики відносно суднобудівної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*, 24, 118–121.

8. Вербівська, Л. В., & Вербівський, І. Р. (2024). Інвестиційний розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*, 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_21.

9. Гончарова, Н. П. (2009). Концептуальні положення щодо державного супроводження процесу формування промислової політики інноваційної орієнтації. *Економіка та держава*, 2, 22–25.

10. Залевська-Шишак, А. Д., & Дука, А. П. (2014). Світовий досвід формування державної промислової політики. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право*, 25, 34–41.

11. Кіндзерський, Ю. (2023). Промислова політика для економічного розвитку: до проблеми її обґрунтування з позицій світового досвіду та в контексті необхідності використання у воєнний період та при повоєнному відновленні в Україні. *Економічний аналіз*, 33(3), 110–129. <https://doi.org/10.35774/econ2023.03.110>.

12. Луцків, О. М. (2013). Концептуальні засади формування та реалізації державної регіональної промислової політики. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1, 106–110.

13. Макаренко, І. О. (2010). Концептуальні підходи до формування державної промислової політики. *Економіка та держава*, 7, 128–130.

14. Матійко, С. А. (2013). Теоретико-методологічні засади формування державної промислової політики. *Економіка та держава*, 1, 91–93.

15. Підоричева, І. Ю., & Баш, А. С. (2024). Смарт-спеціалізація промислових регіонів України: організаційно-економічний супровід. *Економіка промисловості*, 2 (106), 5–28. <http://doi.org/10.15407/econindustry.2024.02.005>.

16. Солдак, М. О. (2022). Особливості відновлення старопромислових територій в контексті Глобальних цілей та реалізації стратегій смарт-спеціалізації. *Економічний вісник Донбасу*, 2 (68), 187–198. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-187-198](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-187-198).

17. Сушко, М. Ю. (2016). Напрями, форми та інструменти забезпечення антикризової державної політики у промисловості. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 1(1), 164–172.

18. Усатий, В. О. (2025). Впровадження інструментів формування та реалізації державної промислової політики в умовах воєнного стану: окремі господарсько-правові аспекти. *Право та інновації*, 1, 136–142.

19. Усаченко, О. О. (2018). Формування державної політики оборонної промисловості по відношенню до оборонної галузі України. Державне управління: удосконалення та розвиток, 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_12_20.

20. Чепков, І. Б. (2017). Деякі проблеми формування державної військово-технічної та оборонно-промислової політики України на сучасному етапі. *Наука і оборона*, 3–4, 45–53.

21. Чорний, Р., Венгер, В., Кушніренко, О., & Чорна, Н. (2025). Інноваційно-промисловий розвиток регіонів України: перспективи та обмеження. *Економіка України*, 68, 02(759), 03–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.003>.

22. Шараг, О. С. (2012). Роль держави у формуванні промислової політики України. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4, 397–403.

23. Яковенко, О. З. (2012). Теоретичні засади формування державної промислової політики на основі розвитку промислово-сервісних кластерів. *Актуальні проблеми економіки*, 10, 81–89.

References:

1. Bailey, D., Pitelis, C. N., & Tomlinson, P. R. (2023). Place-based industrial and regional strategy – leveling the playing field. *Regional Studies*, 57(6), 977–983.

<https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2168260> [in English].

2. Foray, D., Eichler, M., & Keller, M. (2021). Smart specialization strategies – insights gained from a unique European policy experiment on innovation and industrial policy design. *Review of Evolutionary Political Economy*, 2, 83–103. <https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z> [in English].

3. McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2016). The early experience of smart specialization implementation in EU cohesion policy. *European Planning Studies*, 24(8), 1407–1427. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1166177> [in English].

4. Uyarra, E., Zabala-Iturriagagoitia, J. M., Flanagan, K., & Magro, E. (2020). Public procurement, innovation and industrial policy. *Rationales, roles, capabilities and implementation*, *Research Policy*, 49, 1, 103844. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103844> [in English].

5. Yan, S., Zou, L., Growe, A., & Wang, Q. (2024). Propositions for place-based policies in making regional innovation systems. Evidence from six high-tech industrial development zones in China, *Cities*, 154, 105322, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105322> [in English].

6. Anpilohova, Zh. D. (2012). Formuvannia ta realizatsiia promyslovoi polityky derzhavy v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Formation and implementation of state industrial policy in modern economic conditions]. *Naukovi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia = Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Management*, 4, 41–49 [in Ukrainian].

7. Behlytsia, V. P. (2011). Mekhanizmy formuvannia zasad derzhavnoi promyslovoi polityky vidnosno sudnobudivnoi haluzi [Mechanisms for forming the foundations of state industrial policy with regard to the shipbuilding industry]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, 24, 118–121 [in Ukrainian].

8. Verbivska, L. V., & Verbivskiy, I. R. (2024). Investytsiinyi rozvytok silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh finansovoi nestabilnosti [Investment development of agricultural enterprises in conditions of financial instability]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_21 [in Ukrainian].

9. Honcharova, N. P. (2009). Kontseptualni polozhennia shchodo derzhavnoho suprovodzhennia protsesu formuvannia promyslovoi polityky innovatsiinoi oriientatsii [Conceptual provisions for state support of the process of forming an innovation-oriented industrial policy]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and State*, 2, 22–25 [in Ukrainian].

10. Zalievska-Shyshak, A. D., & Duka, A. P. (2014). Svitoviy dosvid formuvannia derzhavnoi promyslovoi polityky

[Global experience in the formation of state industrial policy]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Dragomanova. Seriya 18: Ekonomika i pravo* = Scientific Journal of the M. P. Dragomanov National Pedagogical University. Series 18: Economics and Law, 25, 34–41 [in Ukrainian].

11. Kindzerskyi, Yu. (2023). Promyslova polityka dlia ekonomichnoho rozvytku: do problemy yii obgruntuvannia z pozytsii svitovoho dosvidu ta v konteksti neobkhidnosti vykorystannia u voiennyi period ta pry po-voiennomu vidnovlenni v Ukraini [Industrial policy for economic development: the problem of its justification from the perspective of global experience and in the context of the need for its use during wartime and post-war reconstruction in Ukraine]. *Ekonomichniy analiz* = Economic Analysis, 33(3), 110–129. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.110> [in Ukrainian].

12. Lutsiv, O. M. (2013). Kontseptualni zasady formuvannia ta realizatsii derzhavnoi rehionalnoi promyslovoi polityky [Conceptual foundations for the formation and implementation of state regional industrial policy]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* = Formation of market relations in Ukraine, 1, 106–110 [in Ukrainian].

13. Makarenko, I. O. (2010). Kontseptualni pidkhody do formuvannia derzhavnoi promyslovoi polityky [Conceptual approaches to the formation of state industrial policy]. *Ekonomika ta derzhava* = Economy and State, 7, 128–130 [in Ukrainian].

14. Matiiko, S. A. (2013). Teoretyko–metodolohichni zasady formuvannia derzhavnoi promyslovoi polityky [Theoretical and methodological foundations for the formation of state industrial policy]. *Ekonomika ta derzhava* = Economy and State, 1, 91–93 [in Ukrainian].

15. Pidorycheva, I. Yu., & Bash, A. S. (2024). Smart–spetsializatsiia promyslovykh rehioniv Ukrainy: orhanyzatsiino–ekonomichniy suprovid [Smart specialisation of industrial regions of Ukraine: organisational and economic support]. *Ekonomika promyslovosti* = Economy of Industry, 2 (106), 5–28. <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.02.005> [in Ukrainian].

16. Soldak, M.O. (2022). Osoblyvosti vidnovlennia staro-promyslovykh terytorii v konteksti Hlobalnykh tsilei ta realizatsii stratehii smart–spetsializatsii [Features of the restoration of old industrial territories in the context of Global Goals and the implementation of smart specialisation strategies]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu* = Economic Herald of Donbas, 2 (68), 187–198. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-187-198](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-187-198) [in Ukrainian].

17. Sushko, M. Yu. (2016). Napriamy, formy ta instrumenty zabezpechennia antykrizovoi derzhavnoi polityky u promyslovosti [Directions, forms and instruments for

ensuring anti-crisis state policy in industry]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti* = Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property, 1(1), 164–172 [in Ukrainian].

18. Usatyi, V. O. (2025). Vprovadzhennia instrumentiv formuvannia ta realizatsii derzhavnoi promyslovoi polityky v umovakh voiennoho stanu: okremi hospodarsko–pravovi aspekty [Introduction of instruments for the formation and implementation of state industrial policy in conditions of martial law: selected economic and legal aspects]. *Pravo ta innovatsii* = Law and Innovation, 1, 136–142 [in Ukrainian].

19. Usachenko, O. O. (2018). Formuvannia derzhavnoi polityky oboronnoi promyslovosti po vidnoshenni do oboronnoi haluzi Ukrainy [Formation of state policy on the defence industry in relation to the defence sector of Ukraine. Public Administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* = Improvement and Development, 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_12_20 [in Ukrainian].

20. Chepkov, I. B. (2017). Deaki problemy formuvannia derzhavnoi viiskovo–tekhnichnoi ta oboronno–promyslovoi polityky Ukrainy na suchasnomu etapi [Some problems of forming Ukraine's state military–technical and defence–industrial policy at the present stage]. *Nauka i oborona* = Science and Defence, 3–4, 45–53 [in Ukrainian].

21. Chornyi, R., Venher, V., Kushnirenko, O., & Chorna, N. (2025). Innovatsiino–promyslovyi rozvytok rehioniv Ukrainy: perspektyvy ta obmezhenia [Innovative and industrial development of Ukraine's regions: prospects and limitations]. *Ekonomika Ukrainy* = Economy of Ukraine, 68, 02(759), 03–27. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2025.02.003> [in Ukrainian].

22. Sharah, O. S. (2012). Rol derzhavy u formuvanni promyslovoi polityky Ukrainy [The role of the state in shaping Ukraine's industrial policy]. *Visnyk sotsialno–ekonomichnykh doslidzhen* = Bulletin of Socio–Economic Research, 4, 397–403 [in Ukrainian].

23. Yakovenko, O. Z. (2012). Teoretychni zasady formuvannia derzhavnoi promyslovoi polityky na osnovi rozvytku promyslovo–servisnykh klasteriv [Theoretical foundations for the formation of state industrial policy based on the development of industrial and service clusters]. *Aktualni problemy ekonomiky* = Actual problems of the economy, 10, 81–89 [in Ukrainian].

Дані про автора

Лозовий Іван Володимирович,

аспірант, Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2843-8098>

e-mail: lozovyi.ivan.asp@gmail.com

Надходження статті до редакції 18.12.2025

Прийнято до друку 26.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Data about the author

Ivan Lozovyi,

PhD student, State Research Institute for Informati-
zation and Modeling of the Economy, Kyiv

e-mail: lozovyi.ivan.asp@gmail.com

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 336.14:005.52

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.253-263>

ТАРАСЮК М. В.

Трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена обмеженістю традиційної функціональної моделі управління доходами місцевих бюджетів, яка в умовах децентралізації, цифрової трансформації та зростання вимог до фінансової спроможності територіальних громад не забезпечує цілісності, результативності й прогнозованості доходних надходжень. Попри наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань щодо процесного підходу та управління бізнес-процесами у публічному секторі, питання його системного застосування саме до управління доходами місцевих бюджетів залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в частині інтеграції міжфункціональних дій, персоналізації відповідальності та орієнтації на кінцевий фінансовий результат. Це обумовлює необхідність наукового осмислення трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу як передумови підвищення фінансової спроможності, прозорості та стійкості розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний і структурно-функціональний аналіз. Вони дали змогу виявити обмеження функціональної моделі управління доходами та обґрунтувати доцільність упровадження процесного підходу в системі управління доходами місцевих бюджетів. Для формування узагальнених висновків і практичних рекомендацій застосовано методи систематизації та узагальнення.

Результати дослідження. Обґрунтовано доцільність трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу як альтернативи фрагментованій функціональній моделі. Доведено, що розгляд формування доходів як наскрізного процесу підвищує узгодженість управлінських дій, прозорість бюджетних процедур і результативність адміністрування, створюючи передумови для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Висновок. У результаті дослідження обґрунтовано, що трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу є необхідною умовою підвищення її результативності та цілісності. Доведено, що інтерпретація формування доходів як наскрізного управлінського процесу дозволяє подолати функціональну фрагментацію, посилити відповідальність за кінцевий фінансовий результат і забезпечити більшу прозорість бюджетних процедур. Застосування процесного підходу в поєднанні з інструментами BPM і цифровими технологіями ство-

рює передумови для зростання прогнозованості доходів та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Ключові слова: управління доходами місцевих бюджетів, процесний підхід, фінансова ефективність територіальних громад, результатоорієнтоване бюджетне управління, цифрові інструменти управління фінансами.

MYKHAILO TARASIUK

Transformation of the local budget revenue management system based on the process approach

Relevance of the Study. The relevance of this research is determined by the limitations of the traditional functional model of local budget revenue management, which, under conditions of decentralization, digital transformation, and increasing requirements for the financial capacity of territorial communities, fails to ensure the integrity, effectiveness, and predictability of revenue flows. Despite substantial theoretical developments regarding the process approach and business process management in the public sector, the issue of its systematic application specifically to local budget revenue management remains insufficiently explored, particularly in terms of integrating cross-functional actions, personalizing responsibility, and focusing on the final financial outcome. This underscores the necessity of a scientific analysis of the transformation of local budget revenue management systems based on the process approach as a prerequisite for enhancing financial capacity, transparency, and sustainable development of territorial communities.

Research Methods. The study employs general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, as well as comparative and structural-functional analysis. These methods allowed for the identification of the limitations of the functional model of revenue management and substantiated the feasibility of implementing the process approach in the system of local budget revenue management. To form generalized conclusions and practical recommendations, methods of systematization and generalization were applied.

Research Results. The study substantiates the feasibility of transforming the local budget revenue management system on the basis of the process approach as an alternative to the fragmented functional model. It demonstrates that considering revenue formation as an end-to-end process enhances the coherence of management actions, transparency of budgetary procedures, and administrative efficiency, thereby creating conditions for strengthening the financial capacity of territorial communities.

Conclusion. The research demonstrates that transforming the local budget revenue management system based on the process approach is a necessary condition for improving its effectiveness and integrity. It shows that interpreting revenue formation as an end-to-end managerial process allows overcoming functional fragmentation, strengthening accountability for the final financial outcome, and ensuring greater transparency of budgetary procedures. The application of the process approach in combination with BPM tools and digital technologies creates conditions for increased predictability of revenues and the enhancement of the financial capacity of territorial communities.

Keywords: local budget revenue management, process approach, financial efficiency of territorial communities, results-oriented budget management, digital financial management tools.

Постановка проблеми. у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями. У сучасних умовах децентралізації та зростання фінансової автономії територіальних громад питання ефективного управління доходами місцевих бюджетів набуває ключового значення для забезпечення їх соціально-економічного розвитку. Посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за формування

власної доходної бази відбувається на тлі високої динамічності нормативно-правового середовища, обмеженості фінансових ресурсів, зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг і необхідності відновлення довіри до інститутів влади. За цих умов традиційна функціональна модель управління доходами, що ґрунтується на розподілі повноважень між окремими структурними підрозділами та домінуванні формально-

процедурного підходу, виявляє суттєві обмеження й дедалі менше відповідає вимогам результативності, прозорості та адаптивності.

Фрагментація управлінських функцій, відокремленість процесів планування, адміністрування, обліку та контролю, а також відсутність єдиного бачення кінцевого результату зумовлюють втрату цілісності управлінських рішень, ускладнюють виявлення внутрішніх резервів наповнення бюджету та знижують прогнозованість доходних надходжень. У практичній площині це проявляється у нерівномірності доходної бази громад, зростанні адміністративних витрат на її формування, обмеженій гнучкості реагування на зміни економічного середовища та підвищених корупційних ризиках. Зазначені проблеми набувають особливої гостроти в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення, коли фінансова спроможність місцевих бюджетів стає критичним чинником стійкості територій.

У цьому контексті актуалізується необхідність переосмислення методологічних засад управління доходами місцевих бюджетів і переходу від функціонально–ієрархічної логіки до процесно–орієнтованої моделі, здатної забезпечити інтеграцію управлінських дій, персоналізацію відповідальності та орієнтацію на кінцевий фінансовий результат. Процесний підхід дозволяє розглядати формування доходів як цілісний наскрізний процес, що охоплює всі етапи – від ідентифікації джерел і платників до фактичного зарахування коштів та їх аналітичного оцінювання, – і тим самим створює підґрунтя для підвищення ефективності, прозорості й керованості бюджетної системи на місцевому рівні.

Отже, наукова проблема, що постає у межах даного дослідження, полягає в обґрунтуванні теоретико–методологічних засад і практичних механізмів трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу з урахуванням специфіки публічного управління. Її розв'язання безпосередньо пов'язане з актуальними практичними завданнями підвищення фінансової спроможності територіальних громад, оптимізації бюджетних процесів, зниження адміністративних і корупційних ризиків та формування стійкої моделі розвитку місцевого самоврядування в умовах структурних і інституційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. в яких започатковано розв'язання даної пробле-

ми і на які спирається автор. У наукових дослідженнях вітчизняних учених, зокрема М.В. Рисіна та О.О. Бабича [4], достатньо ґрунтовно висвітлено окремі інструментальні аспекти оптимізації управлінських процедур у публічному секторі, зосереджені переважно на підвищенні ефективності виконання окремих функцій. Водночас у працях В.С. Лисюка [5] акцент зміщується на методологічні засади сучасного публічного управління, у межах яких процесний підхід розглядається як складова нової управлінської парадигми, що поєднує системність, динамічність та орієнтацію на результат. Попри наявність зазначених напрацювань, переважна частина досліджень з управління доходами місцевих бюджетів залишається зосередженою на структурно–функціональному або ресурсному аналізі доходної бази, тоді як процесна організація формування, адміністрування та перерозподілу бюджетних доходів як безперервної сукупності взаємопов'язаних управлінських дій залишається недостатньо опрацьованою. Це зумовлює необхідність дослідження трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу з урахуванням сучасних викликів публічного управління.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу як інструменту підвищення фінансової спроможності територіальних громад. Для досягнення поставленої мети в дослідженні визначено завдання переосмислити управління доходами місцевих бюджетів у логіці наскрізного управлінського процесу, виявити обмеження традиційної функціональної моделі та обґрунтувати переваги процесно–орієнтованої організації доходних процесів. Окрему увагу приділено обґрунтуванню організаційних і управлінських передумов упровадження процесного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування, а також систематизації очікуваних фінансово–економічних, управлінських, технологічних і соціально–репутаційних ефектів такої трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Концептуальні засади процесного підходу до управління сформувалися як відповідь на обмеження традиційної функціональної моделі, що тривалий час домінувала як у корпора-

тивному, так і в публічному управлінні. У класичній праці Майкла Хаммера та Джеймса Чампі «Reengineering the Corporation» [1] обґрунтовано принципову тезу про те, що ефективність діяльності організацій визначається не оптимізацією окремих функцій чи підрозділів, а результативністю наскрізних процесів, орієнтованих на створення цінності та досягнення кінцевого результату. Автори доводять, що функціональна фрагментація управління призводить до розривів відповідальності, втрати цілісності управлінських рішень і зниження загальної ефективності системи, тоді як процесна логіка дозволяє інтегрувати дії різних учасників у єдиний керований ланцюг.

Зазначені положення мають особливу наукову й прикладну значущість для дослідження системи управління доходами місцевих бюджетів. У межах традиційного підходу управління доходами, як правило, розглядається кризь призму окремих функцій — планування, адміністрування, обліку, контролю, — які реалізуються різними структурними підрозділами та інституціями. Така модель ускладнює цілісне бачення процесу наповнення бюджету й не дозволяє повною мірою оцінити його результативність з позицій кінцевого фінансового результату. Натомість застосування процесного підходу дає змогу інтерпретувати формування доходів місцевих бюджетів як наскрізний процес, що охоплює послідовний ланцюг дій — від ідентифікації потенційного платника та визначення податкової бази до фактичного надходження коштів і їх відображення у бюджетній системі.

У цьому контексті ідеї реінжинірингу, запропоновані М. Хаммером і Дж. Чампі [1], створюють методологічне підґрунтя для трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів, орієнтованої на подолання функціональної роз'єднаності, посилення відповідальності за результати та підвищення прозорості й керованості доходних процесів. Саме така логіка зумовлює доцільність розгляду управління доходами місцевих бюджетів кризь призму процесного підходу як цілісної системи взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на забезпечення фінансової спроможності територіальних громад.

Подальший розвиток концепції процесного підходу в публічному управлінні отримав ґрунтовне теоретичне обґрунтування у працях сучасних дослідників, зокрема у дослідженні Л. Гурнаші та Г. Мазуре [2], присвяченому розкриттю

потенціалу процесного управління в системі публічної адміністрації. На відміну від класичних управлінських концепцій, орієнтованих переважно на внутрішню організацію діяльності, автори пропонують розглядати процес як наскрізний, міжфункціональний ланцюг дій, що має чітко визначений початок, структуровану послідовність етапів та вимірюваний кінцевий результат. Такий підхід є принципово важливим для сфери управління доходами місцевих бюджетів, оскільки дозволяє інтерпретувати наповнення бюджету не як сукупність розрізнених операцій, а як цілісний управлінський процес — від нарахування податкових зобов'язань до фактичного надходження коштів у бюджет територіальної громади.

Особливу увагу в дослідженні приділено міжфункціональному характеру процесів у публічному секторі. Автори підкреслюють, що процеси «пронизують» усі функціональні підсистеми організації, долаючи адміністративні бар'єри між структурними підрозділами. У контексті управління доходами місцевих бюджетів це означає необхідність узгодженої взаємодії фінансових органів, підрозділів з управління майном і землею, юридичних служб, органів адміністрування податків та цифрових сервісів. Саме така взаємодія визначає здатність територіальних громад забезпечувати повноту, своєчасність і стабільність доходних надходжень.

Важливим теоретичним положенням, яке розкривають Л. Гурнаша та Г. Мазуре [2], є трактування процесного підходу не лише як сукупності управлінських інструментів, а як цілісної філософії управління. У межах цієї філософії ключового значення набуває ідентифікація власників процесів, що формує персональну відповідальність за досягнення кінцевого результату, а не лише за виконання окремих функціональних завдань. Для системи управління доходами місцевих бюджетів це створює передумови для переходу від формального виконання бюджетних процедур до результатоорієнтованого управління доходною базою, заснованого на прийнятті рішень із використанням даних моніторингу та прогнозування.

Значущим для даного дослідження є також запропонований авторами підхід до систематизації переваг упровадження процесного управління в публічній адміністрації. Виокремлення стратегічних, організаційних, моніторингових, клієнтоорієнтованих та соціально-етичних ефектів доз-

воляє адаптувати цю класифікацію до системи управління доходами місцевих бюджетів. Зокрема, процесний підхід сприяє узгодженню фінансових планів територіальних громад із реальними можливостями формування доходів, оптимізації витрат часу та ресурсів на адміністрування місцевих податків, виявленню «вузьких місць» у доходних процесах, а також підвищенню прозорості та підзвітності бюджетних операцій. Розгляд платника податків як активного учасника процесу, а не пасивного об'єкта контролю, формує передумови для зростання податкової культури та суспільної довіри до органів місцевого самоврядування.

Окремо слід відзначити акцент авторів на нерозривному зв'язку процесного підходу з цифровізацією управління. Застосування інформаційних технологій і елементів штучного інтелекту розглядається як ключовий драйвер сучасного процесного управління, що забезпечує можливість автоматизованого моніторингу, аналізу та прогнозування результатів управлінських процесів. У системі управління доходами місцевих бюджетів це відкриває нові можливості для підвищення оперативності управлінських рішень та зменшення ризиків недоотримання бюджетних надходжень.

Таким чином, теоретичні положення, обґрунтовані Л. Гурнашою та Г. Мазуре [2], підтверджують доцільність розгляду процесного підходу як інструменту не лише економічної оптимізації, а й формування якісно нової моделі публічного управління, орієнтованої на прозорість, результативність і сталий розвиток. У цьому контексті трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу постає як необхідна умова підвищення фінансової спроможності територіальних громад та зміцнення довіри до інститутів місцевого самоврядування.

Водночас упровадження процесного підходу в публічному управлінні не може розглядатися як лінійний або автоматичний процес, що не супроводжується інституційними та організаційними ускладненнями. У цьому контексті особливій уваги заслуговують наукові положення, обґрунтовані М. Рачинською [3], яка зосереджує дослідження на проблемах зрілості процесного управління та бар'єрах його реалізації в органах публічної влади. Авторка розглядає процесний підхід як елемент ширшої управлінської парадигми New Public Management, спрямованої на подолання обмежень традиційної бюрократичної

моделі, що історично орієнтована на жорстке дотримання процедур, а не на досягнення вимірюваних результатів.

Зміна управлінської парадигми, на думку М. Рачинської [3], полягає у переході від домінування формально–процедурного контролю до результатіорієнтованого управління, у центрі якого перебуває кінцевий ефект діяльності публічної організації. Для системи управління доходами місцевих бюджетів це означає переосмислення ролі контрольних та адміністративних процедур, які мають виконувати не самодостатню функцію, а бути інструментом забезпечення повноти та своєчасності бюджетних надходжень. У такій логіці ефективність управління доходами визначається не кількістю перевірок чи формально виконаних регламентів, а здатністю системи стабільно генерувати прогнозовані доходи відповідно до фінансових потреб територіальних громад.

Важливим теоретичним внеском М. Рачинської [3] є окреслення обов'язкових умов, за яких процесний підхід у публічних організаціях набуває практичної дієвості. До таких умов авторка відносить документування процесів, що забезпечує прозорість руху інформаційних і фінансових потоків; закріплення відповідальності через інститут власників процесів; використання вимірюваних показників ефективності для управління процесами; а також орієнтацію на постійне вдосконалення результатів діяльності. У сфері управління доходами місцевих бюджетів зазначені положення формують методологічну основу для переходу від фрагментарного адміністрування доходів до цілісного управління доходними процесами, заснованого на чітко визначених цілях і відповідальності.

Особливу наукову цінність для даного дослідження має концепція процесної зрілості, яку М. Рачинська [3] розглядає як динамічний стан розвитку організації. Процесна зрілість трактується як здатність організації формалізувати, управляти, вимірювати та адаптувати процеси таким чином, щоб досягати стабільних і повторюваних результатів із мінімальними відхиленнями. У контексті управління доходами місцевих бюджетів це означає формування передумов для прогнозованості та стійкості доходної бази, що є критично важливим чинником фінансової спроможності територіальних громад.

Разом із тим авторка наголошує на наявності системних бар'єрів, які обмежують поширення

процесного підходу в публічному секторі. До таких бар'єрів віднесено ієрархічну організаційну структуру, що ускладнює горизонтальну координацію; опір персоналу управлінським змінам; концентрацію критичних знань про процеси в окремих фахівців; а також жорсткі правові обмеження, закріплені у нормативно–правових актах. Для сфери управління доходами місцевих бюджетів ці чинники проявляються у фрагментації повноважень, низькій гнучкості управлінських рішень та обмежених можливостях оперативного реагування на зміни доходного потенціалу територій.

У цьому зв'язку практичну значущість для оцінювання стану процесного управління в органах місцевого самоврядування має модель процесної зрілості PRI, запропонована М. Рачинською [3] для муніципального рівня. Її застосування дозволяє не лише ідентифікувати поточний рівень розвитку системи управління доходами місцевих бюджетів, а й окреслити напрями її поетапної трансформації – від неформалізованих та слабо керованих процесів до інтегрованої, цифрово підтриманої системи з механізмами постійного вдосконалення. Таким чином, положення, викладені у праці М. Рачинської, доповнюють теоретичні основи процесного підходу критичним виміром, дозволяючи розглядати трансформацію системи управління доходами місцевих бюджетів не лише як бажану управлінську модель, а як складний інституційний процес, що потребує поетапної реалізації та врахування обмежень публічного сектору.

Подальший розвиток процесного підходу в системі публічного управління, з урахуванням сучасних умов цифрової трансформації, обґрунтовано у дослідженні М. В. Рисіна та О. О. Баби́ча [4], у якому концепція управління бізнес–процесами (Business Process Management) адаптується до практики функціонування органів публічної влади України. Автори послідовно доводять, що ефективність діяльності публічних інституцій дедалі більше залежить від здатності відмовитися від жорсткої ієрархічної логіки управління та перейти до управління наскрізними процесами, орієнтованими на досягнення вимірюваного результату.

У межах процесного підходу орган публічної влади розглядається не як сукупність структурних підрозділів, а як система взаємопов'язаних процесів, що формують цінність для громадянина та інших стейкхолдерів. Для системи управління доходами місцевих бюджетів така логіка означає перехід

від фрагментарного виконання бюджетних процедур до управління цілісним процесом формування доходів, у якому планування, адміністрування, контроль і аналіз розглядаються як взаємозалежні елементи єдиного управлінського циклу.

Значущим аспектом дослідження є акцент на інструментарії сучасного процесного управління, адаптованого до потреб публічного сектору. Зокрема, використання принципів ощадливого управління (Lean Management) спрямоване на мінімізацію втрат часу та ресурсів у бюджетних процедурах, що є критично важливим для підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів. Застосування методології Six Sigma та циклу DMAIC дозволяє формалізувати процес прийняття управлінських рішень на основі даних, забезпечуючи послідовне виявлення проблемних ділянок у доходних процесах, їх аналіз, удосконалення та подальший контроль результатів.

Окрему увагу автори приділяють використанню стандартів моделювання процесів, зокрема BPMN, як універсальної мови опису управлінських процесів. У контексті управління доходами місцевих бюджетів це створює передумови для узгодження дій фінансових, адміністративних та IT–підрозділів, а також для підвищення прозорості й відтворюваності бюджетних процедур. Формалізоване моделювання процесів дозволяє перейти від інтуїтивного управління до системного аналізу ефективності кожного етапу формування доходів.

Водночас у дослідженні наголошується на тому, що впровадження BPM у публічному управлінні супроводжується низкою об'єктивних викликів. Серед них ключове місце посідає опір організаційним змінам, зумовлений домінуванням бюрократичної культури, обмеженість технологічної інфраструктури та дефіцит компетенцій у сфері процесного менеджменту. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність цілеспрямованого формування процесної культури, розвитку цифрових навичок персоналу та поетапної модернізації інформаційних систем.

Таким чином, положення, викладені у праці М. В. Рисіна та О. О. Баби́ча [4], підтверджують доцільність використання інструментарію BPM як практичної основи трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів, орієнтованої на підвищення результативності, прозорості та адаптивності публічних фінансів в умовах цифрової економіки.

Додаткове теоретичне підґрунтя для трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів забезпечує концептуальне осмислення процесного підходу, запропоноване В. С. Лисюком [5]. Автор визначає управління як безперервну серію взаємопов'язаних дій, що постійно змінюються у просторі й часі, що робить його надзвичайно релевантним для аналізу бюджетних циклів та податкових надходжень, які є динамічними й циклічними процесами, а не статичними показниками. Такий підхід дозволяє розглядати формування доходів місцевих бюджетів як цілісну систему, де кожен етап – від визначення податкової бази до надходження коштів на рахунки територіальної громади – є частиною безперервного управлінського потоку.

Особливої уваги заслуговує синтез методологій, який пропонує В. С. Лисюк у межах нової управлінської парадигми. Він наголошує на органічному поєднанні процесного підходу з системним, ситуативним та синергетичним мисленням, що забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність до самоорганізації. У практичному вимірі для управління доходами це означає поєднання чіткого моделювання процесів з їхньою здатністю адаптуватися до конкретних обставин – наприклад, змін у законодавстві, децентралізації або умов воєнного стану – та отримання результату, який перевищує сумарний ефект окремих адміністративних дій.

З огляду на перехід від історично–формаційної до інноваційної парадигми управління, В. С. Лисюк підкреслює, що традиційні бюрократичні моделі, орієнтовані на контроль за дотриманням процедур, значну кількість адміністративного персоналу та ресурсів, більше не відповідають сучасним вимогам ефективного управління доходами громад. Новий, процесно–інноваційний підхід передбачає спрощення процедур через впровадження BPM, акцент на результативності та ефективності, використання інформаційних систем для автоматизації та оптимізацію штату за рахунок цифрових технологій, що забезпечує підвищення прозорості, оперативності та передбачуваності бюджетних надходжень.

Важливим доповненням до теоретичного обґрунтування трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів є положення Т. Л. Желюк та Д. М. Онофрійчука [6], які виділяють процесний підхід як центральний елемент сучасного публічного менеджменту. Автори чітко розмеж-

овують три методологічні підходи до управління – суб'єктно–об'єктний, функціональний та процесний, при цьому саме останній дозволяє розглядати управління як безперервний процес прийняття та реалізації рішень, орієнтований на досягнення цільових результатів. У контексті місцевих бюджетів це зміщує акцент з формального дотримання процедур на забезпечення реальних надходжень, стабільність і ефективність фінансового процесу.

У статті наголошується, що сучасний процесний підхід неможливий поза рамками ідеології New Public Management. Інструменти менеджеризації та маркетизації публічного сектора роблять процеси більш динамічними, а менеджмент результатів дозволяє оцінювати ефективність через конкретні показники, що є критично важливим для контролю за наповненням місцевих бюджетів. Процесний підхід у такому середовищі долає фрагментацію вертикальних бюрократичних структур, створюючи горизонтальні зв'язки та підвищуючи автономію й відповідальність посадовців.

Додатково Желюк та Онофрійчук вводять концептуальний вимір через теорію суспільного вибору, що пояснює поведінку учасників процесу. Методологічний індивідуалізм та принцип Homo Economicus дозволяють прогнозувати потенційні перешкоди, пов'язані з особистими інтересами чиновників чи виборців, а управлінський процес розглядається як своєрідний «ринок» обміну ресурсами та підтримкою, що вимагає гнучкого регулювання та прозорості процедур.

Розширюючи методологічну основу, автори виділяють мережевий та когнітивний підходи, де ефективність управління визначається не лише цілями, а й якістю комунікацій між державою, бізнесом та громадою, а також когнітивними картами суб'єктів управління. Це підкреслює необхідність зміни організаційної культури та формування процесної компетентності персоналу для успішної трансформації бюджетних процесів. Нарешті, Желюк та Онофрійчук систематизують чинники інституційних змін, зокрема технологічні зрушення, зростання знань та інтереси ключових груп, що робить актуальним впровадження процесного підходу в сучасних умовах українського публічного управління.

Аналіз інших сучасних наукових праць [7; 8; 9 та ін.] дозволяє виділити комплексну систему переваг впровадження процесного підходу, яка охоплює як стратегічний рівень управління дер-

жавою та організаціями, так і операційну ефективність окремих підприємств. На операційному рівні процесний підхід забезпечує оптимізацію бізнес–процесів, зсув акценту з обсягів на якість продукції та додану вартість для споживача, безперервність контролю на межах процесів відповідно до стандарту ISO 9000:2015, а також скорочення непродуктивної діяльності шляхом виявлення та усунення зайвих операцій.

На стратегічному рівні підхід створює гнучкість і адаптивність управління: дозволяє оперативно коригувати процеси у відповідь на зміни зовнішнього середовища, трансформує бюрократичні ієрархії у гнучкі горизонтальні структури та сприяє переходу до моделі «governance», де держава виступає одним із акторів мережі взаємодії з іншими стейкхолдерами. Клієнтоорієнтованість стає ключовим результатом процесного управління, забезпечуючи прозорість, відновлення зв'язку зі споживачем, підвищення персональної відповідальності працівників та гармонізацію інтересів організації й її стейкхолдерів.

Організаційні переваги включають делегування та підвищення автономії посадових осіб, ефективні комунікації між усіма учасниками процесу завдяки сучасним інформаційним системам, а також формування нової корпоративної культури, орієнтованої на розуміння бізнес–процесів замість ізольованого виконання функцій. У публічному секторі це реалізується через демократизацію управління, оптимізацію бюджетних витрат та створення умов для інноваційного розвитку й сталого управління ресурсами.

Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів демонструє суттєві переваги останнього: орієнтація на кінцевий результат та створення цінності для клієнта, тісна крос–функціональна взаємодія, чітка відповідальність власника процесу, координація бізнес–процесів замість ієрархічного контролю та акцент на якість, швидкість і задоволення споживача замість виконання регламентних завдань. Таким чином, літературний аналіз підтверджує, що впровадження процесного підходу є критично необхідним для підвищення ефективності та результативності управління доходами місцевих бюджетів у сучасних умовах.

Проведений аналіз підтверджує, що традиційна функціональна модель управління доходами місцевих бюджетів має суттєві обмеження, що обумовлюють її недостатню ефективність у сучасних

умовах. Вертикальна ієрархія, на якій вона базується, призводить до фрагментації управлінських функцій, утворюючи розриви між плануванням, адмініструванням, обліком та контролем, що спричинює втрату цілісності управлінських рішень. Адміністративні бар'єри обмежують горизонтальну взаємодію між підрозділами, а орієнтація на процедури замість результату знижує здатність системи прогнозувати надходження. Крім того, концентрація критичних знань у вузькому колі фахівців зменшує прозорість і гнучкість управління.

У цьому контексті процесно–орієнтована логіка виступає як сучасна альтернатива, що забезпечує цілісність управлінського циклу доходів – від ідентифікації платника та формування податкової бази до фактичного зарахування коштів у бюджет. Процесна модель інтегрує всі зацікавлені підрозділи – фінансові, юридичні, земельні та цифрові сервіси – у єдину узгоджену мережу, встановлюючи інститут «Власника процесу», відповідального за кінцевий результат. Платник податків розглядається як клієнт, що сприяє підвищенню податкової культури, прозорості та довіри до органів влади.

Для ефективного впровадження процесної логіки застосовуються сучасні методології, адаптовані до публічного сектору: Lean Management дозволяє мінімізувати втрати часу та ресурсів; Six Sigma із циклом DMAIC забезпечує прийняття рішень на основі даних, контроль та постійне вдосконалення процесів; моделювання BPMN сприяє прозорості та автоматизації процедур. Цифрова трансформація, включно з використанням штучного інтелекту та систем автоматизованого моніторингу, виступає ключовим драйвером підвищення ефективності управління доходами.

Критично важливою є концепція «процесної зрілості», що розглядає впровадження процесного підходу як динамічний стан розвитку організації. Використання моделі PRI дозволяє оцінити поточний рівень управлінських процесів – від хаотичних, розрізнених дій до інтегрованої системи – та визначити кроки для підвищення фінансової спроможності територіальних громад. Процесна зрілість гарантує стабільність та відтворюваність результатів, забезпечуючи прогнозовані доходи навіть за умов зовнішньої нестабільності, включно зі змінами в законодавстві або надзвичайними обставинами.

Таким чином, трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу є необхідною умовою пере–

ходу від «бюрократичної інерції» до результатно-орієнтованої моделі управління, що забезпечує ефективність, прозорість та фінансову спроможність територіальних громад у сучасних умовах.

Очікувані результати трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу можна класифікувати за чотирма взаємопов'язаними напрямками: фінансово–економічні, управлінські, технологічні та соціально–репутаційні, що забезпечує комплексний ефект для територіальної громади.

З позицій фінансово–економічної ефективності, процесна модель дозволяє суттєво збільшити власні доходи громади завдяки наскрізному моніторингу від бази оподаткування до фактичного надходження коштів, що дає змогу виявляти приховані резерви, зокрема неоформлені земельні ділянки та об'єкти нерухомості. Перехід до динамічного моделювання процесів підвищує прогнозованість надходжень, забезпечуючи мінімізацію відхилень у бюджетних планах. Оптимізація витрат на адміністрування через застосування принципів Lean Management дозволяє скоротити час і ресурси на бюрократичні процедури, виключаючи дублювання функцій і підвищуючи ефективність використання державних ресурсів.

На управлінському та організаційному рівні процесний підхід долає «функціональні колодязі», усуваючи розриви між фінансовими, юридичними та земельними підрозділами, а також забезпечує персоналізацію відповідальності через інститут «власників процесів». Такий підхід дозволяє конкретній посадовій особі відповідати за кінцевий результат усього процесу, а не лише за окрему операцію. Поступовий розвиток органів місцевого самоврядування відповідно до моделі процесної зрілості (PRI) забезпечує перехід від хаотичного реагування до стабільної, керованої та постійно вдосконалюючої системи управління доходами.

Технологічна модернізація виступає важливим каталізатором цих змін. Моделювання процесів у стандартах BPMN дозволяє автоматизувати рутинні операції, наприклад розсилку повідомлень про податкові зобов'язання, а впровадження циклу DMAIC і сучасних аналітичних інструментів забезпечує прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції. Цифровізація процесів та прозорість на критичних етапах суттєво знижують корупційні ризики та підвищують контроль за використанням ресурсів.

Соціальні та репутаційні ефекти трансформації проявляються у підвищенні податкової культури громадян, зміцненні довіри до органів місцевого самоврядування та формуванні суспільної синергії. Платники податків стають активними стейкхолдерами, зацікавленими у стабільності фінансової спроможності своєї громади, а прозорі і зручні процеси взаємодії формують позитивний імідж місцевої влади.

Порівняльний аналіз традиційної та процесної моделей управління доходами наочно демонструє ефекти трансформації: замість оцінки ефективності за кількістю актів і перевірок виникає вимірювання реального обсягу надходжень; конфлікти між підрозділами замінюються узгодженим крос-функціональним ланцюгом; тривалі узгодження та паперообіг стають оптимізованими цифровими потоками; а інертність до змін у законодавстві трансформується у швидку адаптацію моделей процесів. Таким чином, впровадження процесно–орієнтованої логіки забезпечує комплексний ефект для фінансової, управлінської, технологічної та соціально–репутаційної спроможності територіальних громад, закладаючи основу для сталого та прозорого розвитку місцевого самоврядування.

Висновки

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу є не ситуативним управлінським рішенням, а об'єктивною необхідністю, зумовленою обмеженнями традиційної функціональної моделі публічного управління. Функціональна фрагментація, орієнтація на формальне виконання процедур, розмитість відповідальності та низька адаптивність до змін зовнішнього середовища істотно знижують здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати стабільне та прогнозоване наповнення дохідної частини місцевих бюджетів. У сучасних умовах децентралізації, цифрової трансформації та зростання вимог до прозорості публічних фінансів така модель втрачає свою управлінську релевантність.

Доведено, що застосування процесно–орієнтованої логіки дозволяє переосмислити управління доходами місцевих бюджетів як цілісний наскрізний процес, у межах якого всі етапи – від формування податкової бази до фактичного зарахування

коштів – розглядаються у взаємозв'язку та підпорядковуються досягненню кінцевого фінансового результату. Процесна модель забезпечує інтеграцію дій фінансових, юридичних, земельних та адміністративних підрозділів, усуваючи функціональні розриви та створюючи умови для формування єдиного управлінського контуру доходів територіальної громади. Запровадження інституту власника процесу формує персоналізовану відповідальність за результативність доходних процесів і сприяє переходу від формального адміністрування до результатоорієнтованого управління.

Обґрунтовано, що ефективна реалізація процесного підходу в управлінні доходами місцевих бюджетів неможлива без використання сучасного інструментарію управління бізнес–процесами. Застосування принципів ощадливого управління (Lean Management) забезпечує скорочення непродуктивних витрат часу та ресурсів у бюджетних процедурах, тоді як методологія Six Sigma та цикл DMAIC створюють підґрунтя для прийняття управлінських рішень на основі даних і постійного вдосконалення процесів. Моделювання процесів у стандартах BPMN підвищує прозорість, відтворюваність і керованість доходних процедур, а цифровізація та автоматизований моніторинг виступають ключовими драйверами зниження ризиків та підвищення оперативності управління.

Важливим науковим результатом дослідження є доведення доцільності використання концепції процесної зрілості як аналітичного інструменту оцінювання стану системи управління доходами місцевих бюджетів. Застосування моделей процесної зрілості, зокрема PRI, дозволяє ідентифікувати рівень формалізації та керованості доходних процесів, а також визначити логіку їх поетапної трансформації – від фрагментарних і слабо контрольованих дій до інтегрованої, цифрово підтриманої системи, здатної забезпечувати стабільні та прогнозовані фінансові результати. Процесна зрілість у цьому контексті виступає не лише характеристикою управлінської спроможності, а й чинником фінансової стійкості територіальних громад в умовах нормативної та економічної нестабільності.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що впровадження процесного підходу в управління доходами місцевих бюджетів забезпечує комплексний ефект, який проявляється у зростанні власних доходів громад, під-

вищенні прогнозованості бюджетних надходжень, оптимізації витрат на адміністрування, зміцненні управлінської дисципліни та зниженні корупційних ризиків. Водночас соціально–репутаційний ефект трансформації полягає у зростанні податкової культури, формуванні довіри до органів місцевого самоврядування та перетворенні платника податків на активного учасника бюджетного процесу.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямку пов'язані з поглибленням прикладних аспектів упровадження процесного підходу в управління доходами місцевих бюджетів. Зокрема, актуальним є розроблення типових моделей доходних процесів для територіальних громад різного розміру та фінансової спроможності, формування системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності процесів наповнення бюджету, а також дослідження впливу цифрових платформ і елементів штучного інтелекту на прогнозування та управління доходним потенціалом громад. Окремого наукового інтересу потребує аналіз інституційних бар'єрів процесної трансформації та розроблення механізмів формування процесної культури в органах місцевого самоврядування. Реалізація зазначених напрямів досліджень дозволить поглибити теоретико–методологічні засади процесного управління та сприятиме практичному підвищенню фінансової спроможності територіальних громад в Україні.

Список використаних джерел:

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 2002. 271 p. ISBN 0-06-056010-X.
2. Gurnaula L., Mazure G. Unlocking the power of process management in public administration: a theoretical perspective on implementation benefits // Environment. Technology. Resources : Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference. Rezekne, Latvia, 2025. Vol. I. P. 221–227. DOI: 10.17770/etr2025vol1.8676.
3. Raczyńska M. Process management in public administration // Zarządzanie. 2015. Nr 4 (XLII). P. 80–91. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2015.048.
4. Рисін М. В., Бабич О. О. Управління бізнес–процесами як складова процесного підходу до управління органами публічної влади // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 4. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.4.16.

5. Лисюк В. С. Методологічні принципи дослідження публічного управління // Економіка та держава. 2021. № 11. С. 52–57. DOI: 10.32702/23066806.2021.11.52.

6. Желюк Т. Л., Онофрійчук Д. М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління // Інноваційна економіка. 2020. № 5–6. С. 30–35. DOI: 10.37332/2309–1533.2020.5–6.4.

7. Козенков Д. Є., Алюшина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 385–391. DOI: 10.32782/2524–0072/2022–38–67.

8. Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством // Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 382–386. DOI: 10.32782/2308–1988/2024–50–57.

9. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством // Економіка та суспільство. 2021. № 29. С. 28–36. DOI: 10.32782/2524–0072/2021–29–3.

References:

1. Hammer, M., & Champy, J. (2002). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness.

2. Gurnalja, L., & Mazure, G. (2025). Unlocking the power of process management in public administration: A theoretical perspective on implementation benefits. In Environment. Technology. Resources: Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference (Vol. I, pp. 221–227). Rezekne, Latvia. <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8676>

3. Raczynska, M. (2015). Process management in public administration. Zarzadzanie, 4(XLII), 80–91. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.048

4. Rysin, M. V., & Babych, O. O. (2024). Business process management as a component of the process-based approach to public authorities' governance. Public Administration: Improvement and Development, (4). <https://doi.org/10.32702/2307–2156.2024.4.16>

5. Lysiuk, V. S. (2021). Methodological principles of public administration research. Economy and State, (11), 52–57. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.11.52>

6. Zheliuk, T. L., & Onofriichuk, D. M. (2020). Conceptual foundations of public management application in the system of public administration. Innovative Economy, (5–6), 30–35. <https://doi.org/10.37332/2309–1533.2020.5–6.4>

7. Kozenkov, D. Ye., Aloshyna, T. V., & Haiduk, I. V. (2022). Process approach to enterprise management. Economy and Society, (38), 385–391. <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–38–67>

8. Filina, S. V., Krutko, O. I., & Kuzhel, O. V. (2024). Theoretical and methodological aspects of the process approach to enterprise management. Sustainable Economic Development, (3(50)), 382–386. <https://doi.org/10.32782/2308–1988/2024–50–57>

9. Pererva, I. M. (2021). Advantages of implementing a process approach to enterprise management. Economy and Society, (29), 28–36. <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2021–29–3>

Дані про автора

Тарасюк Михайло Вікторович,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7081-7217>
e-mail: mihailotarasiuk@gmail.com

Data about the author

Mykhailo Lozovyi,

Doctor of Economic Sciences, professor, professor, department of management, marketing and entrepreneurship, National University of Kyiv–Mohyla Academy
e-mail: mihailotarasiuk@gmail.com

Надходження статті до редакції 22.12.2025

Прийнято до друку 29.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Соціально–економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства у контексті розвитку торговельних кластерів

Предметом дослідження є соціально–економічні процеси урбанізації цифрового суспільства та механізми формування і розвитку торговельних кластерів у міському середовищі під впливом цифрових трансформацій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико–методичних засад аналізу урбанізації цифрового суспільства та визначення її впливу на розвиток торговельних кластерів як інструментів підвищення економічної активності, просторової конкурентоспроможності та соціальної інтеграції міських територій.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до урбанізації та кластерного розвитку, системний підхід для дослідження взаємозв'язку цифрових технологій, міського простору та торговельної інфраструктури, інституційний аналіз для оцінювання ролі місцевих економічних агентів і органів влади, а також порівняльний аналіз для зіставлення традиційних і цифрово орієнтованих моделей розвитку торговельних кластерів.

Результати роботи. Доведено, що урбанізація цифрового суспільства формує нову якість соціально–економічного простору міст, у якому торговельні кластери виступають не лише формою територіальної концентрації бізнесу, а й платформами цифрової взаємодії, інновацій та соціальної комунікації. Обґрунтовано, що поєднання урбанізаційних процесів із цифровими технологіями змінює структуру споживчого попиту, моделі зайнятості та логіку розвитку торговельної інфраструктури, посилюючи роль кластерів у забезпеченні стійкого міського розвитку.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій міського розвитку, програм цифрової трансформації та підтримки кластерних ініціатив, а також у діяльності суб'єктів торговельного бізнесу й аналітичних центрів.

Висновки. Урбанізація цифрового суспільства створює передумови для трансформації торговельних кластерів у ключові елементи соціально–економічної структури міста, що поєднують економічну ефективність, цифрову інклюзію та просторову згуртованість.

Ключові слова: урбанізація, цифрове суспільство, торговельні кластери, міська економіка, цифрові технології, соціально–економічний розвиток, кластеризація.

IRYNA HNATENKO

Socio–economic aspects of urbanization of the digital society in the context of the development of trade clusters

The subject of the study is the socio–economic processes of urbanization of the digital society and the mechanisms of formation and development of trade clusters in the urban environment under the influence of digital transformations.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of analyzing the urbanization of the digital society and determine its impact on the development of trade clusters as tools for increasing economic activity, spatial competitiveness and social integration of urban areas.

Research methods. The work uses methods of analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to urbanization and cluster development, a systemic approach to studying the relationship between digital technologies, urban space and trade infrastructure, institutional analysis to assess the role of local economic agents and authorities, as well as comparative analysis to compare traditional and digitally oriented models of trade cluster development.

Results of the work. It is proven that the urbanization of the digital society forms a new quality of the socio–economic space of cities, in which trade clusters act not only as a form of territorial concentration

of business, but also as platforms for digital interaction, innovation and social communication. It is substantiated that the combination of urbanization processes with digital technologies changes the structure of consumer demand, employment models and the logic of trade infrastructure development, strengthening the role of clusters in ensuring sustainable urban development.

Field of application of the results. *The results of the study can be used by local governments in the formation of urban development strategies, digital transformation programs and support for cluster initiatives, as well as in the activities of trade business entities and think tanks.*

Conclusions. *The urbanization of the digital society creates the prerequisites for the transformation of trade clusters into key elements of the socio-economic structure of the city, combining economic efficiency, digital inclusion and spatial cohesion.*

Keywords: *urbanization, digital society, trade clusters, urban economy, digital technologies, socio-economic development, clustering.*

Problem statement. In today's conditions of rapid digitalization of socio-economic processes, urbanization acquires new substantive characteristics, transforming cities into complex digital-physical systems. The concentration of population, capital, infrastructure and information flows in urban agglomerations creates both additional opportunities for economic development and new challenges associated with spatial inequality, fragmentation of labor markets and changes in traditional trade models. In this context, the development of trade clusters as forms of organizing economic activity that can integrate digital tools into the urban environment and provide a sustainable socio-economic effect is of particular relevance. At the same time, existing approaches to the analysis of urbanization often do not take into account the complex impact of the digital society on the spatial organization of trade and cluster processes. This necessitates the scientific understanding of the socio-economic aspects of urbanization in relation to the development of trade clusters as tools for adapting the urban economy to digital transformations.

Analysis of recent research and publications. Modern scientific research considers urbanization as a multidimensional process that encompasses economic, social and technological transformations of urban space. A significant part of the works is devoted to the analysis of the impact of digital technologies on urban governance, the development of "smart cities" and digital infrastructure. At the same time, in studies of cluster development, the emphasis is placed on the territorial concentration of business, network effects and increasing the competitiveness of regions (Dolgopol O., Kuznetsova K., etc.) [1–6].

However, in the scientific literature, insufficient attention is paid to the combination of urbanization processes of the digital society with the development of trade clusters as socio-economic systems operating in the urban environment (Nikitenko V., Vasylichuk G., Merzhynsky E., etc.) [1–12]. This forms a scientific gap, the filling of which allows us to expand the understanding of the role of clusters in ensuring sustainable urban development.

Presentation of the main material. The urbanization of the digital society is characterized not only by the growth of the urban population, but also by a qualitative change in economic and social interactions. Digital platforms, e-commerce, logistics services and financial technologies transform traditional trade activities, changing the spatial structure of supply and demand in cities. Under such conditions, trade clusters become centers of concentration not only of commodity flows, but also of data, services and innovations.

The socio-economic role of trade clusters in a digital city is to create new jobs, develop entrepreneurship and increase the availability of goods and services for different social groups. Urbanization contributes to the formation of effective demand, and digital technologies provide flexibility of business models, integration of offline and online trade and personalization of consumer decisions.

At the same time, the development of trade clusters in the digital environment is accompanied by social challenges associated with unequal access to digital infrastructure, changing employment structures and the displacement of traditional forms of trade. This necessitates the coordination of cluster policy with the goals of social integration and spatial balance of urban development [2; 4; 9].

Table 1. Socio-economic aspects of the urbanization of the digital society and the development of trade clusters

Aspect	Manifestation in the context of digital urbanization	Impact on trade clusters
Spatial concentration	Growth of urban agglomerations and demand density	Strengthening cluster effects
Digital technologies	Platformization of trade and logistics	Integrating offline and online business
Social structure	Differentiation of income and consumption models	Segmentation of cluster formats
Employment	Spread of flexible forms of work	Transformation of labor relations
Institutional environment	Activation of the role of urban policy	Supporting cluster initiatives

Table 1 summarizes the key socio-economic aspects of the urbanization of the digital society in the context of the development of trade clusters (Table 1).

Thus, the development of retail clusters in a digital city should be considered as a tool for adapting urbanized areas to new socio-economic conditions that are being formed under the influence of the digital society. Further analysis of the socio-economic aspects of the urbanization of a digital society should be carried out through the prism of the transformation of the urban consumer space. In digital cities, retail activity is less and less tied to a specific location and increasingly operates in a hybrid format that combines the physical presence of retail facilities with digital channels of interaction with consumers. In such conditions, retail clusters play the role of integration nodes that combine logistical, service, information and social functions, ensuring the integrity of the urban economic space [1–4].

The digital society forms new models of consumer behavior focused on speed of access, convenience, personalization and information transparency. Urbanization reinforces these trends by concentrating demand and increasing the intensity of social contacts. As a result, trade clusters cease to be exclusively zones of purchase and sale and are transformed into multifunctional spaces of socio-economic activity, combining trade, leisure, communication, entrepreneurship and the service economy. This changes the economic logic of their development, shifting the emphasis from sales volumes to the creation of added social and consumer value [3–7].

An important socio-economic effect of the urbanization of the digital society is the strengthening of network interaction between the subjects of trade clusters. Enterprises included in the clusters are able to exchange data, jointly use digital platforms, coordinate marketing and logistics solutions, which reduces transaction costs and increases the

overall efficiency of the cluster. Such networking contributes to the formation of local economic ecosystems, within which trade activities are integrated with the financial, educational, creative and technological sectors of the urban economy.

The social dimension of the development of trade clusters in a digital city is also manifested in the change in the nature of employment. The urbanization of a digital society stimulates the spread of flexible forms of work, remote employment, self-employment and micro-entrepreneurship, which is reflected in the structure of clusters. Trade clusters become a space for the integration of various forms of economic activity, where small businesses, startups and individual entrepreneurs operate alongside large network structures. This contributes to the diversification of population incomes and increases the adaptability of the urban economy to changes in the external environment [5–12]. At the same time, the urbanization of a digital society exacerbates the problem of socio-economic differentiation within urban areas. The concentration of trade clusters in central or economically attractive areas can increase spatial inequality, limiting the access of certain groups of the population to quality trade and services. In this context, the development of trade clusters requires coordination with the spatial development policy of cities, aimed at ensuring a uniform socio-economic effect of digital urbanization.

Digital technologies open up opportunities to overcome some of these imbalances through the development of decentralized trade formats, e-commerce and local digital platforms. Trade clusters integrated into the digital infrastructure of the city are able to extend their influence beyond physical borders, attracting consumers and entrepreneurs from peripheral areas. This contributes to the formation of a more inclusive model of urban development, in which urbanization is not lim-

ited to spatial concentration, but is combined with digital accessibility of economic opportunities. The institutional aspect of the development of trade clusters in a digital society is associated with the growing role of local governance and partnerships between the public and private sectors. Urbanization increases the need for coordination of economic activity, spatial planning and digital transformation, which makes the cluster approach an effective tool for implementing urban development strategies. Trade clusters can act as platforms for implementing pilot digital solutions, "smart city" tools and socially oriented business models. In the long term, the socio-economic consequences of the urbanization of the digital society will determine the competitiveness of cities through their ability to form sustainable trade clusters integrated into global and local economic networks. Such clusters become carriers of innovative potential, generators of urban income and important elements of social infrastructure, providing a link between economic growth and the quality of life of the population. It is in this context that the development of trade clusters should be considered as a key mechanism for realizing the socio-economic benefits of the urbanization of the digital society.

Conclusions

The conducted research shows that the urbanization of the digital society significantly changes the socio-economic nature of urban development, forming new conditions for the functioning of trade clusters. Digital technologies enhance the role of clusters as centers of economic activity, innovation and social interaction, while increasing the requirements for their institutional organization and social responsibility. It is substantiated that trade clusters in the conditions of digital urbanization perform not only an economic but also a social function, contributing to employment, accessibility of goods and services and integration of different groups of the population into the urban economic space. Their development should be based on a combination of digital innovations, spatial planning and socially oriented policies. Thus, the socio-economic aspects of the urbanization of the digital society determine trade clusters as an important element of sustainable urban development, capable of ensuring a balance between economic efficiency, social inclusion and competitiveness of urban areas in the long term.

Список використаних джерел:

1. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107–116.
2. Долгопол, О., & Кузнецова, К. (2025). Містянин і урбанізація: психологічні трансформації та філософський пошук сенсу. Науково-теоретичний альманах Грані, 28(5), 188–196.
3. Zos-Kior, M. V., & Bryzhan, K. O. (2017). Management of enterprise competitiveness in conditions of instability. Internauka. Economic Sciences, (6).
4. Нікітенко, В. О., Васильчук, Г. М., & Мержинський, Є. К. (2022). Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті еволюції цифрового суспільства від 1G до 5G. Humanities studies, (10 (87)), 112–121.
5. Зось-Кіор, М., Саєнко, В., & Головач, С. (2025). Управління розвитком лідерського і креативного потенціалів підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів, 107–109.
6. Гриценко, А., & Бурлай, Т. (2020). Вплив цифровізації на соціальний розвиток. Економічна теорія, 3, 24–51.
7. Зось-Кіор, М., Ільїн, В., & Свирида, Е. (2020). Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. Економіка та суспільство, (22).
8. Панченко, Л. Ф., Єнін, М. Н., & Кухта, М. П. (2025). Розвиток цифрової грамотності жінок в контексті цифровізації міст. Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право, (2 (66)), 40–52.
9. Zos-Kior, M. V., & Semeniuta, M. V. (2020). Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu. Efektyvna ekonomika, (6).
10. Квасова, Л. С. (2024). Урбанізація як драйвер розвитку розумних міст. М 26 Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі, 211.
11. Гнатенко, І. А., Пузирьов, С. О., & Ситник, Д. І. (2024). Європейські практики інноваційного навчання у бізнес-освіті. In Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку. Київський національний університет технологій та дизайну.
12. Zos-Kior, M. V. (2020). Otsinka personalu orhanizatsii v systemi korporatyvnoho taim-menedzhmentu. Ekonomichnyi forum, (1), 57–63.

References:

1. Sharyi, V. I., Zos-Kior, M. V., & Kyryliuk, I. M. (2020). Instytutsiina model zemelnykh vdnosyn v Ukraini. Visnyk

Cherkaskoho natsionalnogo universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky, (2), 107–116.

2. Dolhopol, O., & Kuznetsova, K. (2025). Mistianyn i urbanizatsiia: psykholohichni transformatsii ta filosofskyi poshuk sensu. Naukovo–teoretychnyi almanakh Hrani, 28(5), 188–196.

3. Zos–Kior, M. V., & Bryzhan, K. O. (2017). Management of enterprise competitiveness in conditions of instability. Internauka. Economic Sciences, (6).

4. Nikitenko, V. O., Vasylichuk, H. M., & Merzhynskyi, Ye. K. (2022). Merezheva ekonomika yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti tsyfrovizatsii u konteksti evoliutsii tsyfrovoho suspilstva vid 1G do 5G. Humanities studies, (10 (87)), 112–121.

5. Zos–Kior, M., Saienko, V., & Holovach, S. (2025). Upravlinnia rozvytkom liderskoho i kreatyvnoho potentsialiv pidpriemstva. Aktualni problemy menedzhmentu ta publicnogo upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv, 107–109.

6. Hrytsenko, A., & Burlai, T. (2020). Vplyv tsyfrovizatsii na sotsialnyi rozvytok. Ekonomichna teoriia, 3, 24–51.

7. Zos–Kior, M., Ilin, V., & Svyryda, E. (2020). Rozvytok trudovoho potentsialu v systemi efektyvnoho menedzhmentu orhanizatsii. Ekonomika ta suspilstvo, (22).

8. Panchenko, L. F., Yenin, M. N., & Kukhta, M. P. (2025). Rozvytok tsyfrovoyi hramotnosti zhinok v konteksti tsyfrovizatsii mist. Visnyk NTUU "KPI" Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo, (2 (66)), 40–52.

9. Zos–Kior, M. V., & Semeniuta, M. V. (2020). Sistema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu. Efektyvna ekonomika, (6).

10. Kvasova, L. S. (2024). Urbanizatsiia yak draiver rozvytku rozumnykh mist. M 26 Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi, 211.

11. Hnatenko, I. A., Puzyrov, S. O., & Sytnyk, D. I. (2024). Yevropeiski praktyky innovatsiinoho navchannia u biznes–osviti. In Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku. Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu.

12. Zos–Kior, M. V. (2020). Otsinka personalu orhanizatsii v systemi korporatyvnoho taim–menedzhmentu. Ekonomichnyi forum, (1), 57–63.

Дані про автора

Гнатенко Ірина Анатоліївна,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>

e-mail: q17208@ukr.net

Data about the author

Iryna Hnatenko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

e-mail: q17208@ukr.net

Надходження статті до редакції 23.12.2025

Прийнято до друку 29.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Державні та міжнародні інструменти підтримки житлового будівництва в Україні

Актуальність теми дослідження. Житлове будівництво в Україні, яке й раніше стикалося зі структурними дисбалансами через зношеність фонду, обмежені фінансові ресурси та низьку доступність іпотеки, після повномасштабної війни зазнало значного посилення проблем і виникнення нових викликів. Масштабне руйнування житла та вимушене переміщення громадян надали житловій політиці виразного соціально–гуманітарного значення, пов'язаного із соціальною стабільністю та відновленням людського капіталу. У цих умовах дослідження потенціалу державних і міжнародних інструментів підтримки житлового будівництва стає особливо актуальним для забезпечення нарощення житлового фонду, інтеграції переміщених осіб і формування основ стійкого післявоєнного розвитку.

Метою статті є поглиблення теоретико–практичних засад використання інструментів підтримки житлового будівництва в контексті державного та міжнародного рівнів.

Завдання дослідження полягають в обґрунтуванні необхідності вдосконалення існуючих державних та міжнародних інструментів підтримки житлового будівництва, оцінці діючих засад їх використання та окреслення заходів, що сприятимуть їхній трансформації на засадах ефективності.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, статистичний, табличний і графічний методи, а також елементи сценарного підходу для оцінювання напрямів розвитку житлового будівництва в умовах воєнних викликів.

Основні результати дослідження. У статті обґрунтовується стратегічна важливість житлового будівництва в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення як ключової складової соціально–економічної стійкості держави, а також необхідність активного застосування державних і міжнародних інструментів підтримки житлового сектору через масштабні руйнування фонду та обмеженість внутрішніх ресурсів. Проаналізовано сучасний стан житлового фонду, структуру джерел фінансування капітальних інвестицій у житлове будівництво, а також ключові проблеми житлового забезпечення внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Систематизовано державні та міжнародні інструменти підтримки житлового будівництва. Встановлено, що чинна система фінансування характеризується неефективністю, що обмежує масштабне та швидке відновлення. Обґрунтовано доцільність переходу до змішаної моделі фінансування з використанням публічно–приватного партнерства, гарантійних механізмів, спеціалізованих фондів відновлення, інтеграції стандартів енергоефективності та сталого розвитку, а також посилення ролі місцевого самоврядування та цифрових платформ.

Галузь застосування результатів. Державна житлова політика, економіка будівництва, регіональний розвиток.

Ключові слова: інструменти відбудови, житлове будівництво, житлобудування, відновлення житлового фонду, фінансові ресурси, організаційно–економічний механізм, державне фінансування, державні гарантії, післявоєнна відбудова.

JEL Codes R31, R38, H54

VITALII KRYVORUCHKO

State and international instruments to support housing construction in Ukraine

Relevance of the research topic. Housing construction in Ukraine, which previously faced structural imbalances due to the aging housing stock, limited financial resources, and low mortgage accessibility, has encountered a significant escalation of challenges following the full–scale war. Widespread destruction of housing and forced displacement of citizens have imparted a pronounced socio–humanitarian dimension to housing policy, closely linked to social stability and the restoration of human capital. In this context, examining the potential of state and international instruments to support housing construction is particularly relevant for expanding the housing stock, integrating displaced persons, and establishing the foundations for sustainable post–war development.

The aim of the article is to deepen the theoretical and practical foundations for the use of housing construction support instruments at the state and international levels.

Research objectives. The study aims to substantiate the need for improving existing state and international instruments supporting housing construction, assess the current principles of their application, and outline measures to facilitate their transformation toward greater efficiency.

Research methods: analysis and synthesis, comparison, statistical, tabular and graphical methods, as well as elements of a scenario-based approach for assessing the development directions of housing construction under wartime challenges.

Main research findings. The article substantiates the strategic importance of housing construction in Ukraine during the war and the post-war recovery period as a key component of the country's socio-economic resilience, highlighting the need for active use of state and international support mechanisms in the housing sector due to extensive destruction and limited domestic resources. It analyzes the current state of the housing stock, the structure of capital investment financing in housing construction, and the main challenges in providing housing for internally displaced persons (IDPs). State and international instruments supporting housing construction are systematized. The study identifies inefficiencies in the existing financing system, which hinder large-scale and rapid recovery, and argues for transitioning to a mixed financing model incorporating public-private partnerships, guarantee mechanisms, specialized recovery funds, integration of energy efficiency and sustainable development standards, and strengthening the role of local authorities and digital platforms.

Field of application of the results: public housing policy, construction economics, regional development.

Keywords: reconstruction tools, housing construction, residential development, restoration of the housing stock, financial resources, organizational and economic mechanism, public funding, state guarantees, post-war reconstruction.

Постановка проблеми. Житлове будівництво в Україні традиційно функціонувало в умовах хронічних структурних дисбалансів, зумовлених значним рівнем фізичного та морального зносу житлового фонду, обмеженістю довгострокових фінансових ресурсів, низькою доступністю іпотечного кредитування та недостатньою ефективністю державних програм підтримки. Ці проблеми мали системний характер і сформувалися ще до початку повномасштабної агресії РФ проти України.

Повномасштабна війна істотно загострила наявні диспропорції та зумовила появу нових, якісно складніших викликів у сфері житлового забезпечення. Значна частина внутрішньо та зовнішньо переміщених осіб зіштовхнулися з проблемами повного знищення або пошкодження житла, а також вимушеного переміщення з територій, розташованих у безпосередній близькості до зон активних бойових дій. У результаті житлове будівництво набуло не лише економічного, а й різного соціально-гуманітарного виміру, тісно пов'язаного з питаннями соціальної стабільності та відновлення людського капіталу.

Водночас часові горизонти розв'язання житлових проблем для різних категорій переміще-

них осіб є неоднаковими. Якщо питання житлового забезпечення зовнішньо переміщених осіб у багатьох випадках має більш відкладений характер і залежить від перспектив повернення та післявоєнної відбудови, то внутрішньо переміщені особи (ВПО) потребують негайних рішень уже на поточному етапі. Це зумовлює необхідність активної участі держави у сприянні житловому будівництву, зокрема через механізми часткового фінансового забезпечення, стимулювання інвестицій та залучення зовнішньої допомоги.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження можливостей і потенціалу державних та міжнародних інструментів підтримки житлового будівництва в Україні. Їх ефективне застосування здатне забезпечити не лише нарощення обсягів житлового фонду, а й виконання важливої соціальної функції – створення передумов для інтеграції ВПО, зниження соціальної напруги та формування основ для стійкого післявоєнного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях значна увага приділяється фінансово-кредитним інструментам розвитку житлового будівництва та відновлення житлового

фонду. Л. Згалат–Лозинська, О. Дацій і А. Величко підкреслюють роль поєднання бюджетних ресурсів, банківського кредитування та приватних інвестицій у стимулюванні будівельної діяльності [6]. О. Красневич акцентує на інституційних прогалинах житлової політики, зокрема фрагментарності компенсаційних механізмів, нерівній спроможності громад і невизначеності розподілу ризиків між державою та інвесторами [8]. Питання сталого відновлення житлового фонду з урахуванням енергоефективності та екологічних стандартів обґрунтовуються у працях експертів BPIE [4] та О. Акименко, К. Гнедіної і А. Сороки [5]. Соціальний вимір житлової політики, зокрема проблеми забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, висвітлено у дослідженнях Л. Куземської [16], тоді як зарубіжні аналітики наголошують на необхідності поєднання публічних і ринкових інструментів фінансування у післявоєнному відновленні житлового сектору України [15].

Метою статті є поглиблення теоретико–практичних засад використання інструментів підтримки житлового будівництва в контексті державного та міжнародного рівнів.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, порівняння, статистичний, табличний і графічний методи, а також елементи сценарного підходу для оцінювання напрямів розвитку житлового будівництва в умовах воєнних викликів.

Виклад основного матеріалу. За умови відносно стабільної макроекономічної та геополітичної ситуації вирішення питань житлового забезпечення переважно ґрунтується на використанні власних фінансових ресурсів домогосподарств, а також ринкових механізмів за-

лучення довгострокового фінансування. У таких умовах роль держави, як правило, обмежується формуванням регуляторного середовища та створенням загальних стимулів для розвитку житлового будівництва. Натомість в умовах воєнних викликів держава вимушено перебирає на себе частину відповідальності за житлове забезпечення населення, зокрема шляхом прямої або опосередкованої фінансової участі, що зумовлено різким звуженням платоспроможного попиту та зростанням соціальних ризиків.

Станом на кінець 2025 року зруйновано та пошкоджено 13% житлового фонду України [1]. При цьому, щоденно цей показник збільшується, а масштаби втрат оцінити в поточному моменті досить складно. У таблиці (табл. 1) відображено поточний стан житла населення в розрізі типів населених пунктів.

Дані таблиці свідчать, що серед населення України існує потреба в ремонті житла різної капіталомісткості – від незначного ремонту до капітального. Проблема більш виражена в сільській місцевості та серед ВПО, які повернулись до постійних місць проживання. В цілому, більше половини населення проживають у житлі, яке потребує ремонту. Якщо аналізувати територіальну структуру володіння житловими одиницями, то досить показовим є те, що частка житлових одиниць розміщених на окупованих територіях серед ВПО складає аж 56%. Фактично таке житло може не потребувати ремонту, але доступ до нього обмежений, що обумовлює житлову проблему для осіб, які ним володіють.

Велика частина ВПО тимчасово проживають в орендованому житлі. Незважаючи на зростання доходів домогосподарств, ВПО, які орендують житло, велику частку доходів витрачають на

Таблиця 1. Показники стану житла населення України в розрізі типів населених пунктів та статусу осіб, %*

Групи осіб/ стан житла	Відремонтоване	Вимагає незначного ремонту	Вимагає капітального ремонту	Невідремонтоване
Сільська місцевість				
ВПО	22	45	29	4
Особі, які повернулись	18	53	26	2
Непереміщені особи	29	51	16	4
Міська місцевість				
ВПО	47	42	10	1
Особі, які повернулись	45	43	10	1
Непереміщені особи	48	46	10	1

* Джерело: побудовано автором за: [2].

орендну плату, що в умовах війни створює фінансовий тягар. Орендна плата в середньому по країні сягала від 6 до 8 тис. грн [2].

Розглядаючи макроекономічну площину фінансового забезпечення житлової відбудови важливим є поділ джерел на внутрішні та зовнішні. Серед внутрішніх ключове місце посідають кошти державного бюджету, що трансформуються у відповідні інструменти через співфінансування, державні гарантії, грантові програми, тощо. Внутрішні джерела фінансування, хоча й відрізняються різноманітністю форм та видів, залишаються обмеженими. Тому зовнішні джерела набувають особливої актуальності. До них належать: гранти та кредити міжнародних фінансових організацій (МФО), спеціальні програми підтримки житлового забезпечення громадян [3].

Державні та міжнародні інструменти підтримки житлового будівництва – це сукупність фінансових, регуляторних, інституційних та програмно–цільових засобів впливу, що реалізуються органами державної влади та міжнародними партнерами з метою стимулювання розвитку житлового будівництва, підвищення доступності житла та вирішення соціально значущих житлових проблем. Зазначені інструменти функціонують як складова організаційно–економічного механізму розвитку містобудування, забезпечуючи узгодження економічних стимулів, управлінських рішень і соціальних пріоритетів у процесі формування та відновлення житлового фонду.

Досить диверсифікованим є перелік цілей, досягненню яких сприяє реалізація таких інструментів (рис. 1). Інструменти підтримки житлового будівництва спрямовані насамперед на сти–

мулювання розвитку житлового будівництва як одного з базових сегментів містобудівної діяльності, що забезпечує відтворення та оновлення житлового фонду.

Важливою їх ціллю є підвищення доступності житла для населення шляхом зниження фінансових бар'єрів та розширення можливостей залучення ресурсів домогосподарствами. Прикметно, що окремий акцент робиться на відновленні житлового фонду, зокрема в умовах значних втрат, спричинених воєнними діями, що надає цим інструментам виразного відновлювального характеру.

Соціальна стабілізація, зокрема через інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади, виступає ще однією ключовою ціллю, яка підкреслює соціальну спрямованість державної та міжнародної підтримки. Водночас мобілізація фінансових ресурсів, у тому числі за рахунок міжнародної допомоги, створює необхідні передумови для реалізації зазначених цілей у межах організаційно–економічного механізму розвитку житлового будівництва.

Розглядаючи вищезазначені цілі слід підкреслити, що попри ряд негативних соціальних проблем породжених пошкодженням та руйнуванням житлового фонду, створили в Україні умови для його модернізації, що особливо актуально в контексті досягнення сталого розвитку. В цьому ключі BPIE (Європейський інститут ефективності будівель) пропонує критерії для сталого відновлення будівель в Україні, дотримання яких, дозволяє досягти подвійної мети – модернізувати та відновити житловий фонд та сприяти досягненню Цілей сталого розвитку (табл. 2). Замість відновлення систем за застарілими підходами, до–



Рисуюнок 1. Цілі інструментів підтримки житлового будівництва

Джерело: побудовано автором.

цільно створювати оновлену економічну модель, орієнтовану на відновлювальні джерела енергії, чисті технології та екологічно безпечні інновації, що сприятиме залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародній арені [5, с.214].

Розглядаючи чинники розвитку інвестиційної діяльності у будівництві, українські науковці пропонують фінансово–кредитні інструменти, а саме: «державні та місцеві бюджети, банківське кредитування, власні кошти підприємств, інвестиції фізичних осіб (зокрема, у житлове будівництво), залучення небанківських організацій (інвестиційних і страхових компаній, інвестиційних фондів тощо), а також кошти іноземних інвесторів» [6].

Структура капітальних інвестицій у житлове будівництво за джерелами фінансування станом на кінець 2024 р. мала наступний вигляд (рис. 2) і свідчила, що роль державних інструментів у підтримці житлового будівництва не є системоутворюючою.

Пряме державне фінансування за звичайних умов у ринкових економіках використовується не

часто, адже потребує прозорих механізмів розподілу коштів та, в першу чергу, достатності доходів бюджету. Найчастіше застосовуються такі форми, як співфінансування, що передбачає об'єднання ресурсних можливостей приватних і державних структур, а також державні гарантії, які реалізуються у вигляді компенсації відсоткових ставок за банківськими кредитами.

Досліджуючи виклики та пріоритети інвестиційної політики у відбудові житлової нерухомості О. Красневич справедливо відзначає її прогалини, а саме: «відсутність єдиної рамки пріоритизації інвестицій між регіонами з різним рівнем безпекових ризиків; фрагментарність компенсаційних механізмів і процедур доступу домогосподарств до відновлення; неоднакова інституційна спроможність громад; недостатня формалізація критеріїв переходу від тимчасових рішень (укриття, модульне/орендне житло) до постійних; невизначеність щодо розподілу ризиків між державою, громадами та приватними інвесторами; потреба інтегрувати вимоги енергоефективності

Таблиця 2. Шість інвестиційних критеріїв для сталого відновлення житлового фонду*

Критерії	Характеристика
Інвестиції повинні бути спрямовані на проекти, які враховують мінімальні вимоги до енергоефективності окремих елементів будівлі	Для отримання доступу до фінансування заходи, що впроваджуються в елементах будівель, мають відповідати встановленим технічним критеріям, визначеним профільним законодавством на основі європейських стандартів. Такі вимоги застосовуються до всіх будівель незалежно від ступеня їх пошкодження.
Будівлі, пошкоджені під час війни, не підлягають жодним виняткам щодо застосування мінімальних вимог до енергоефективності	Для робіт з відновлення будівель, пошкоджених під час війни, державні норми допускають послаблення окремих вимог, проте проекти з державною та міжнародною підтримкою мають систематично дотримуватися стандартів енергоефективності.
Інвестиції повинні бути спрямовані на проекти, які охоплюють технічні системи будівлі, що базуються на рішеннях з відновлюваної енергетики	Проекти відбудови з інженерними системами будівлі мають передбачати відновлювану енергетику, тому міжнародних донорів закликають фінансувати лише ті, що не використовують обладнання на викопному паливі.
Інвестиції необхідно спрямовувати на проекти, які покращують всі енергетичні характеристики будівель	Для будівель із середніми та сильними пошкодженнями інвестиції слід спрямовувати на проекти відновлення та будівництва з урахуванням експлуатаційних характеристик і досягнення максимально ефективного енергоспоживання, орієнтуючись на стандарт NZEB для енергоефективності та відновлюваної енергетики.
Інвестиції повинні бути спрямовані на проекти, які підтримують адаптацію до зміни клімату	Для будівель із сильними пошкодженнями та нового будівництва має передбачати створення стійкого середовища, адаптованого до нинішніх і майбутніх екстремальних погодних явищ, що підвищують навантаження на будівлі та безпеку мешканців.
Інвестиції варто спрямовувати на проекти, які вирішують питання циркулярності використання матеріалів	Для будівель із середніми та сильними пошкодженнями, а також при новому будівництві, інвестиції слід спрямовувати на використання екологічно чистих матеріалів та повторне застосування будівельних відходів, що дозволяє зменшити споживання первинної сировини та закладає основу для циркулярного використання матеріалів у відбудові житлового фонду України.

* Джерело: побудовано автором за [4].

ті та стійкості як обов'язкові, а не факультативні» [8, с.279].

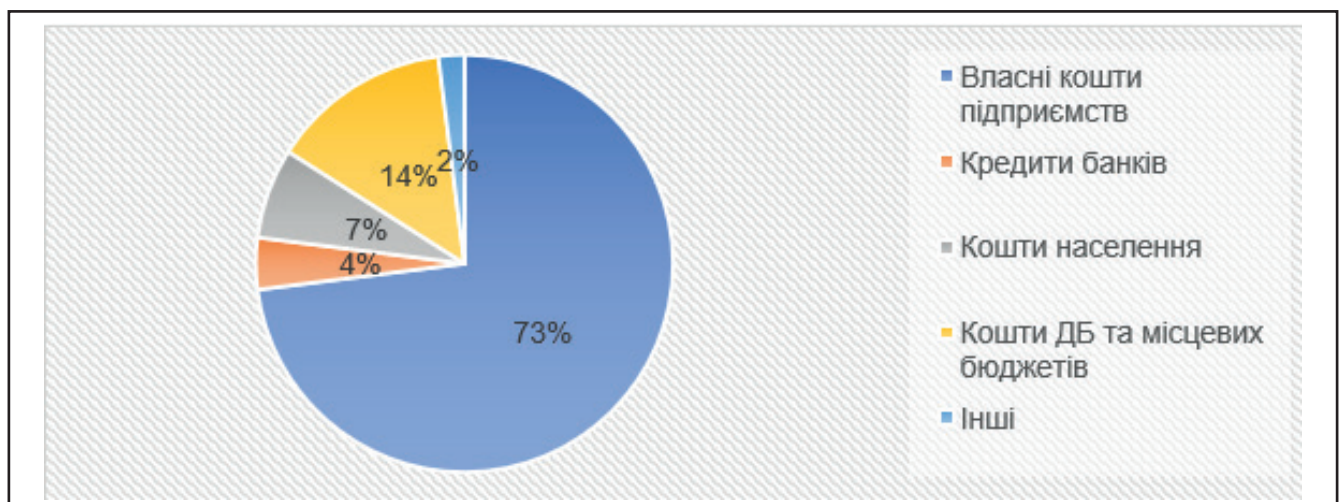
Однак, слід підкреслити, що серед пріоритетів фінансової підтримки програм в держбюджеті на 2026 р. одне з центральних місць займає житлова допомога для українських домогосподарств. Зокрема, продовжується фінансування програм житлових компенсацій, житлової допомоги для ВПО та програм пільгових іпотечних кредитів. В рамках програми «єВідновлення» у 2026 р. виділено бюджетні кошти на компенсацію за знищене та пошкоджене житло, на програму житлових ваучерів для ВПО з тимчасово окупованих територій, та програми пільгових іпотечних кредитів (рис. 3).

Суттєвою особливістю реалізації програми «єВідновлення» є домінування фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів. На наступний бюджетний період досягнуто попередніх домовленостей із Банком розвитку Ради Європи щодо залучення додаткових ресурсів, які наразі не відображені у показниках державного бюджету. Зокрема, передбачається спрямування 200 млн євро на виплату компенсацій за знищене житло в межах програми, 120 млн євро – на впровадження механізму житлових ваучерів для ВПО із тимчасово окупованих територій як нового програмного компонента, а також 50 млн євро – на реалізацію програм пільгового іпотечного кредитування для ВПО.

Програма «єВідновлення» надає компенсації власникам житла, пошкодженого чи знищеного внаслідок російської агресії. Для відновлення пошкодженого житла передбачено виплати

до 200 тис. грн на поточний ремонт, до 350 тис. грн на капітальний ремонт квартир та до 500 тис. грн на капітальний ремонт приватних будинків із поетапним фінансуванням. У разі повного знищення застосовуються житлові сертифікати для придбання нового житла чи інвестування в будівництво, а також грошова компенсація на відбудову приватного будинку на власній ділянці (в середньому 1,5 млн грн за знищене житло та 2,2 млн грн для відбудови). Пріоритетний доступ до програми мають військовослужбовці, сім'ї загиблих захисників, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю та багатодітні сім'ї [10].

Ще одним інструментом, що реалізується завдяки зовнішньому фінансуванню та спрямовується на підтримку домогосподарств, чие житло зазнало пошкоджень, є проєкт HOPE – «Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей». Він реалізується за фінансової та організаційної підтримки Світового банку, який виступає адміністратором Мультидонорського трастового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України, і спрямований на надання компенсації громадянам за пошкоджене житло. Зазначений проєкт є складовою комплексної державної політики у сфері житлового відновлення та функціонально інтегрований у програму єВідновлення. У межах реалізації цього проєкту понад 94 тис. домогосподарств України отримали компенсації. У травні 2025 р. Світовий банк погодив додаткове фінансування в обсягу 84 млн дол. США, що дозволить підтримати ще 25 тис. родин [11].



Рисунк 2. Капітальні інвестиції житлового будівництва України в розрізі джерел фінансування за підсумками 2024 року, %

Джерело: побудовано автором за [7].

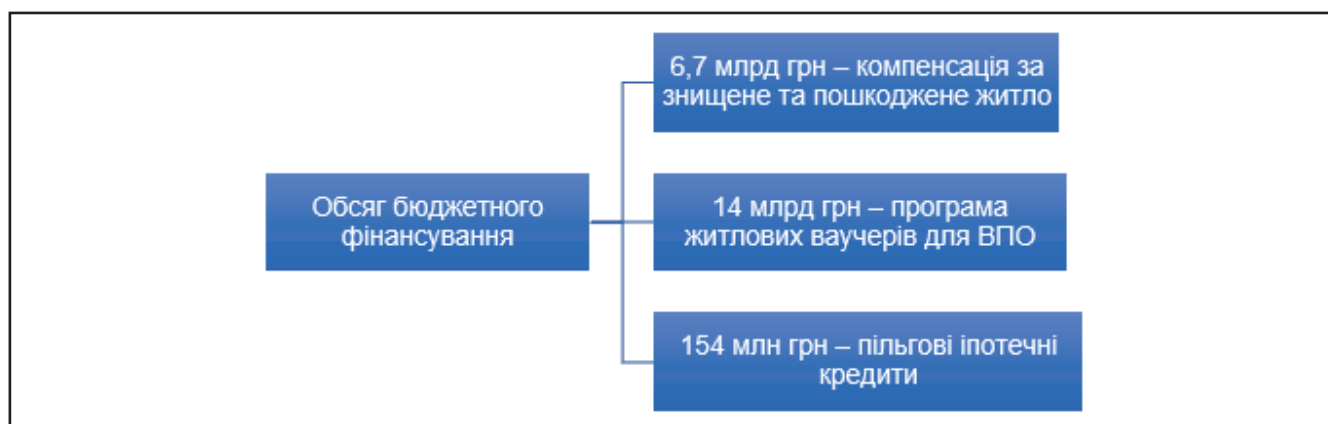


Рисунок 3. Бюджетне фінансування житлових програм в Україні у 2026 році

Джерело: побудовано автором за [9].

Для України важливим є питання не лише залучення фінансових ресурсів, а й побудова надійних механізмів їх ефективного використання. Кожен проект, що пропонують міжнародні партнери, має бути фінансово стійким у коротко- та довгостроковій перспективі і, головне, не повинен навантажувати державний бюджет України. Цьому сприяє грантове та кредитне фінансування, що надається під гарантії ЄС та Світового банку. Наприклад, вдалим є проект Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) з будівництва соціального житла «Ukraine Social Housing». Реалізація цього проекту відбувається в рамках Українського інвестиційного плану – інструменту системного підходу до залучення інвестицій, що є ключовим компонентом програми ЄС Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро. Він поєднує публічні і приватні ресурси та гарантійні механізми для створення стійких фінансових умов відбудови [12].

Окрім державних програм підтримки житлового будівництва та відновлення, в Україні розвиваються приватні ініціативи. Однією з них є проект «Житло для України» – спільна ініціатива норвезької компанії Moelven Bygghus AS (виробник модульного дерев'яного житла) та норвезької IT-консалтингової компанії Itera ASA. Проект передбачає впровадження модульного будівництва для забезпечення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та громадян, які втратили домівки внаслідок російської агресії, безпечним, доступним і екологічно стійким житлом. Він поєднує досвід швидкого промислового виробництва модульних конструкцій за нордичними стандартами з локальними механізмами фінансування (зокрема, програмою «ЄОселя») та моделями «оренда з викупом». Пілотні проекти реалізуються у Ки-

ївській, Полтавській та Кіровоградській областях з 2024–2025 рр. Ініціатива спрямована на довгострокове вирішення житлової кризи, сприяння соціальній інтеграції ВПО та економічний розвиток регіонів без надмірного навантаження на державний бюджет. Такі проекти дозволяють оперативно вирішити житлову проблему, а в перспективі домогосподарствам стає доступним викуп такого житла [13].

Процеси післявоєнного відновлення характеризуються високою капіталомісткістю та необхідністю оперативного залучення і використання фінансових ресурсів, що зумовлює потребу в перегляді та модернізації підходів до управління фінансовими потоками. Більшість міських територій не матиме достатнього власного фінансового потенціалу для забезпечення повноцінної відбудови та структурної модернізації. За цих умов ключовими джерелами фінансування мають стати міжнародна фінансова допомога, репараційні механізми, ресурси державного бюджету та приватні інвестиції. При цьому публічні фінансові ресурси повинні виконувати стимулюючу (каталізуючу) функцію, формуючи умови для залучення приватного капіталу та розширення інвестиційної активності [14, с. 110].

Втім, зарубіжні фахівці оцінюють житлову політику України в умовах війни як недостатньо ефективну з огляду на фрагментарність інституційних рішень та обмежену спроможність існуючих механізмів забезпечити масштабне й швидке відновлення житлового фонду. Зокрема, в Україні простежується надмірна залежність від бюджетних ресурсів за умов відсутності сталих фінансових моделей, недостатня координація між центральними та місцевими органами вла-

ди, а також низький рівень залучення приватного сектору до процесів житлового відновлення. Більшість програм та інструментів підтримки відновлення чи купівлі житла спрямовані на певну категорію громадян, що свідчить про існування проблеми нерівного доступу домогосподарств до інструментів компенсації та відновлення, що посилює соціальні дисбаланси між регіонами та групами населення.

Слід погодитись з комплексом заходів, що стосуються удосконалення житлової політики, орієнтованих на поєднання публічних і ринкових інструментів фінансування, серед них [15]:

- запровадження механізмів змішаного фінансування (blended finance), у межах яких державні та донорські кошти виконують роль каталізатора для залучення приватних інвестицій;
- розвиток публічно–приватного партнерства у житловому будівництві;
- використання гарантійних та страхових механізмів для зниження інвестиційних ризиків; створення спеціалізованих фінансових фондів відновлення житла;
- посилення ролі місцевого самоврядування у плануванні та реалізації житлових програм;
- інтеграція цифрових платформ управління відбудовою для підвищення прозорості та ефективності використання ресурсів.

Окремої уваги в межах житлової політики, за висновками Л. Куземської, потребують ВПО, для яких житлова проблема набула системного та довготривалого характеру. Домінування тимчасових і фрагментарних рішень, обмеженість соціального житлового фонду та недостатня доступність іпотечних інструментів зумовлюють високу житлову вразливість ВПО і перешкоджають їх сталій інтеграції в приймаючі громади [16]. Для подолання цих дисбалансів пропонується перехід до багатоканальної моделі забезпечення житлом, яка поєднує розвиток соціального та орендного житла, довгострокові субсидії на оренду, донорсько підтримані іпотечні програми, а також обов'язкове залучення ВПО до процесів планування, розподілу та управління житловими програмами на національному й місцевому рівнях.

Таким чином, формування ефективної системи підтримки житлового будівництва в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення потребує поєднання державних і міжнародних фінансових інструментів, орієнтованих як на компенсацію

втрат, так і на довгостроковий розвиток житлового сектору. До ключових інструментів державної підтримки належать бюджетні програми компенсації за зруйноване та пошкоджене житло, механізми пільгового іпотечного кредитування, розвиток соціального та муніципального орендного житла, а також податкові й регуляторні стимули для забудовників. Міжнародна підтримка реалізується через донорські грантові програми, цільові трастові фонди, кредитні лінії міжнародних фінансових організацій, гарантійні та страхові механізми, проекти інвестиційного співфінансування і технічної допомоги, у тому числі спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб. Синергія зазначених інструментів за участі приватного капіталу та місцевого самоврядування формує інституційні передумови для відновлення житлового фонду, підвищення доступності житла та зміцнення соціально–економічної стійкості громад.

Висновки

У статті обґрунтовано, що житлове будівництво в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення перетворилося на стратегічно важливу складову соціально–економічної стійкості держави. Доведено, що масштабні руйнування житлового фонду, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів зумовлюють необхідність активного застосування державних і міжнародних інструментів підтримки житлового сектору.

Встановлено, що наявна система фінансування житлового будівництва та відновлення має фрагментарний характер і характеризується високою залежністю від бюджетних та донорських коштів за недостатнього залучення приватного капіталу. Аналіз структури джерел фінансування засвідчив, що державні інструменти наразі не виконують системоутворюючої ролі, а ефективність житлової політики стримується інституційними дисбалансами, нерівним доступом домогосподарств до програм підтримки та слабкою координацією між рівнями влади.

Обґрунтовано, що міжнародна фінансова допомога відіграє ключову роль у реалізації програм компенсації та відновлення житла, водночас її ефективність залежить від наявності прозорих механізмів використання коштів і орієнтації на довгострокову фінансову стійкість. Доведено доцільність поєднання компенсаційних інструмен-

тів із програмами пільгового іпотечного кредитування, розвитку соціального та орендного житла, а також впровадження стандартів енергоефективності й сталого будівництва.

Формування ефективної системи підтримки житлового будівництва в Україні потребує переходу до змішаної моделі фінансування, у межах якої публічні ресурси виконують каталізуючу функцію для залучення приватних інвестицій, а міжнародна допомога інтегрується в єдину інституційну рамку. Реалізація такого підходу створює передумови для відновлення житлового фонду, підвищення доступності житла та забезпечення соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у середньо– та довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності державних і міжнародних інструментів підтримки житлового будівництва, а також на аналіз можливостей розвитку змішаного фінансування та публічно–приватного партнерства у процесах відновлення житлового фонду України.

Список використаних джерел:

1. Україна представила на зустрічі ЄЕК ООН масштаби руйнувань житла, спричинених російською агресією, та хід відновлення. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/ukraine-predstavyla-na-zustrichi-ieek-oon-masshtaby-ruinuvan-zhytla-sprychynenykh-rosiiskoiu-ahresiiei-ukra-kinid-vidnovlennia>
2. Тривале переміщення та нестабільне забезпечення житлом: доступ до житла з належними умовами в Україні. Жовтень 2025 року. International Organization for Migration (IOM), DTM Україна. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-trivale-peremischennya-ta-nestabilne-zabezpechennya-zhitlom-zhovten-2025-roku>
3. Криворучко В. Джерела фінансування повоєнної відбудови міст України. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. №2 (16). С. 201–210. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0219>
4. Відбудувати краще, ніж було шість інвестиційних критеріїв для сталого відновлення будівель в Україні. BPIE. 2024. URL: <https://www.bpie.eu/wp-content/uploads/2024/03/Reconstruction-of-Ukraine-Ukrainian.pdf>
5. Акименко О., Гнедіна К., Сорока А. Відновлення на засадах сталості: зелена трансформація громад України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 210–217. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-29>
6. Згалат–Лозинська Л., Дачій О., Величко А. Фінансово–кредитні інструменти як ключовий чинник розвитку інвестиційної діяльності у будівництві. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-158>
7. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за регіонами. Держстат. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin_reg/kin_ved_new_u.htm
8. Красневич О. А. Відбудова житлової нерухомості в Україні: виклики та пріоритети інвестиційної політики. Бізнес Інформ. 2025. №7. С. 278–284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-278-284>
9. Ухвалено Держбюджет–2026: пріоритет програм Мінрозвитку – житлова підтримка людей та відновлення регіонів. Урядовий портал. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukhvaleno-derzhbiudzheta-2026-priorytet-program-minrozvytku-zhytlova-pidtrymka-liudei-ta-vidnovlennia-rehioniv>
10. 2 роки єВідновлення: понад 100 тисяч сімей отримали компенсації. Міністерств розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/2-roky-ievidnovlennia-ponad-100-tysyach-simei-otrymaly-kompensatsii>
11. Від розрухи до відновлення: відбудова житла в Україні через проєкт HOPE. World Bank Group. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2025/07/09/from-ruins-to-recovery-restoring-ukraine-s-housing-through-hope>
12. Міжнародні фінансові інституції розподілили додаткове фінансування на проєкти в Україні в рамках Українського інвестиційного плану. Міністерство фінансів України. 2025. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/news/olga-zykova-international-financial-institutions-have-allocated-additional-funding-for-projects-in-ukraine-under-the-ukraine-investment-framework-5390>
13. Проєкт «Житло для України» – інновації для відбудови. Digital State UA. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/proyekt-zytlo-dlia-ukrayiny-innovatsiyi-dlia-vidbudovy>
14. Криворучко В. О. Фінансування житлового фонду у повоєнній Україні: механізми та інструменти. Актуальні проблеми економіки. 2024. №12 (282). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Kryvoruchko-Vitalii-103-112.pdf

15. Shnaider V. Transforming housing policy in war-affected Ukraine: A blueprint for progressive recovery. FEPS. 2025. URL: <https://feps-europe.eu/publication/transforming-housing-policy-in-war-affected-ukraine-a-blueprint-for-progressive-recovery>

16. Kuzemska L. Housing and Property Policies for IDPs: The Evolution of the Ukrainian Case. Researching Internal Displacement. 2025. https://researchinginternaldisplacement.org/short_pieces/housing-and-property-policies-for-idps-the-evolution-of-the-ukrainian-case/

References:

1. Ukraina predstavyla na zustrichi IEEK OON masshtaby ruinuvan zhytla, sprychynenykh rosiiskoiu ahresiieiu, ta khid vidnovlennia. (2025). Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. Retrieved from <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-predstavyla-na-zustrichi-ieek-oon-masshtaby-ruinuvan-zhytla-sprychynenykh-rosiiskoiu-ahresiieiu-ta-khid-vidnovlennia> (in Ukrainian).

2. Tryvale peremishchennia ta nestabilne zabezpechennia zhytлом: dostup do zhytla z nalezhnymy umovamy v Ukraini. (2025, October). International Organization for Migration (IOM), DTM Ukraine. Retrieved from <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-trivale-peremishchennia-ta-nestabilne-zabezpechennia-zhitlom-zhovten-2025-roku> (in Ukrainian).

3. Kryvoruchko, V. (2025). Dzherela finansuvannia povoiennoi vidbudovy mist Ukrainy. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 2(16), 201–210. <https://doi.org/10.32750/2025-0219> (in Ukrainian).

4. Vidbuduvaty krashche, nizh bulo: shist investytsiinykh kryteriiv dlia staloho vidnovlennia budivel v Ukraini. (2024). BPIE. Retrieved from <https://www.bpie.eu/wp-content/uploads/2024/03/Reconstruction-of-Ukraine-Ukrainian.pdf> (in Ukrainian).

5. Akymenko, O., Hnedina, K., & Soroka, A. (2025). Vidnovlennia na zasadakh stalosti: zelena transformatsiia hromad Ukrainy. Stalyi rozvytok ekonomiky, 1(52), 210–217. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-29> (in Ukrainian).

6. Zghalat-Lozynska, L., Datsii, O., & Velychko, A. (2024). Finansovo-kredytni instrumenty yak kluchovy chynnyk rozvytku investytsiinoi diialnosti u budivnytstvi. Ekonomika ta suspilstvo, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-158> (in Ukrainian).

7. Kapitalni investytsii za vydamy ekonomichnoi diialnosti za rehionamy. Derzhstat. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin_reg/kin_ved_new_u.htm (in Ukrainian).

ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/ibd/kin_reg/kin_ved_new_u.htm (in Ukrainian).

8. Krasnevych, O. A. (2025). Vidbudova zhytlovoi nerukhomosti v Ukraini: vyklyky ta priorityty investytsiinoi polityky. Biznes Inform, (7), 278–284. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-278-284> (in Ukrainian).

9. Ukhvaleno Derzhbiudzhzet-2026: priorityt prohram Minrozvytku — zhytlova pidtrymka liudei ta vidnovlennia rehioniv. (2025). Uriadovi portal. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/ukhvaleno-derzhbiudzhzet-2026-priorityt-prohram-minrozvytku-zhytlova-pidtrymka-liudei-ta-vidnovlennia-rehioniv> (in Ukrainian).

10. 2 roky yeVidnovlennia: ponad 100 tysiach simei otrymaly kompensatsii. (2025). Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. Retrieved from <https://mindev.gov.ua/news/2-roky-ievidnovlennia-ponad-100-tysiach-simei-otrymaly-kompensatsii> (in Ukrainian).

11. Vid rozruky do vidnovlennia: vidbudova zhytla v Ukraini cherez proiekt HOPE. (2025). World Bank Group. Retrieved from <https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2025/07/09/from-ruins-to-recovery-restoring-ukraine-s-housing-through-hope>.

12. Mizhnarodni finansovi instytutsii rozpodilyly dodatkovye finansuvannia na proiekty v Ukraini v ramkakh Ukrainskoho investytsiinoho planu. (2025). Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from https://www.mof.gov.ua/uk/news/olga_zykova_international_financial_institutions_have_allocated_additional_funding_for_projects_in_ukraine_under_the_ukraine_investment_framework-5390 (in Ukrainian).

13. Proiekt «Zhytlo dlia Ukrainy» — innovatsii dlia vidbudovy. (2025). Digital State UA. Retrieved from <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/proyekt-zytlo-dlia-ukrayiny-innovatsiyi-dlia-vidbudovy> (in Ukrainian).

14. Kryvoruchko, V. O. (2024). Finansuvannia zhytlovoho fondu u povoiennii Ukraini: mekhanizmy ta instrumenty. Aktualni problemy ekonomiky, 12(282). Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Kryvoruchko-Vitalii-103-112.pdf (in Ukrainian).

15. Shnaider, V. (2025). Transforming housing policy in war-affected Ukraine: A blueprint for progressive recovery. FEPS. Retrieved from <https://feps-europe.eu/publication/transforming-housing-policy-in-war-affected-ukraine-a-blueprint-for-progressive-recovery>.

16. Kuzemska, L. (2025). Housing and property policies for IDPs: The evolution of the Ukrainian case. Researching Internal Displacement. Retrieved from https://researchinginternaldisplacement.org/short_

pieces/housing-and-property-policies-for-idps-the-evolution-of-the-ukrainian-case/.

Дані про авторів

Криворучко Віталій Олександрович,

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7911-8743>

e-mail: kryvoruchkovitalii.asp@gmail.com

Data about the authors

Vitalii Kryvoruchko,

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

e-mail: kryvoruchkovitalii.asp@gmail.com

Надходження статті до редакції 23.12.2025

Прийнято до друку 29.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Системно–аналітичне дослідження впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу з урахуванням міжгалузевої диференціації

Предметом дослідження є система взаємозв'язків між умовами праці та мотиваційною ефективністю персоналу в контексті міжгалузевої диференціації соціально–економічних систем. У межах роботи предмет дослідження розглядається як сукупність організаційних, соціально–психологічних, техніко–технологічних та управлінських характеристик робочого середовища, що визначають рівень залученості, продуктивності та стабільності трудової поведінки працівників. Особлива увага приділяється системним механізмам трансформації умов праці у мотиваційні стимули, а також специфіці прояву цих механізмів у різних галузях економіки з урахуванням відмінностей у структурі зайнятості, характері виробничих процесів, рівні інтелектуалізації праці та домінуючих формах організації управління. Предмет дослідження охоплює не окремі елементи мотивації чи трудового середовища, а їх інтегровану взаємодію, що формує результируючий ефект мотиваційної ефективності персоналу. Такий підхід дозволяє розглядати умови праці не як фоновий фактор, а як активний елемент системи управління людськими ресурсами, здатний забезпечувати довгострокову результативність діяльності організації у різних галузях.

Метою статті є обґрунтування системно–аналітичного підходу до дослідження впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу з урахуванням міжгалузевої диференціації та виявлення ключових закономірностей формування мотиваційних результатів у різних секторах економіки. Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення теоретичних підходів до трактування умов праці та мотиваційної ефективності, визначення структурних компонентів їх взаємодії, а також ідентифікацію галузевих особливостей, що модифікують характер і силу мотиваційного впливу. У межах статті мета конкретизується через аналіз системних факторів, які забезпечують або, навпаки, обмежують трансформацію умов праці у стійкі мотиваційні стимули, та через формування узагальнених аналітичних висновків, придатних для використання у практиці управління персоналом.

Методологія проведення роботи. Методологічною основою дослідження є системно–аналітичний підхід, який дозволяє розглядати умови праці та мотиваційну ефективність персоналу як взаємопов'язані елементи цілісної соціально–економічної системи. У роботі використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для структуризації складових умов праці та виявлення їх мотиваційного потенціалу. Індуктивний і дедуктивний методи дали змогу узагальнити теоретичні положення та сформувати логічно узгоджену модель впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу. Метод порівняльного аналізу використано для ідентифікації міжгалузевих відмінностей у формуванні мотиваційних ефектів, що зумовлені специфікою організації праці, рівнем технологічного розвитку та соціально–трудових відносин. Елементи структурно–функціонального підходу дозволили визначити функціональні ролі окремих груп умов праці у забезпеченні мотиваційної стабільності персоналу. Логіко–абстрактні методи застосовано для формування узагальнених висновків і концептуальних положень дослідження. Така методологічна композиція забезпечує наукову обґрунтованість результатів та їх релевантність для міжгалузевого аналізу.

Результати роботи встановили, що умови праці виступають багатовимірним чинником формування мотиваційної ефективності персоналу, вплив якого реалізується через комплекс організаційних, соціальних та управлінських механізмів. Виявлено, що міжгалузева диференціація суттєво модифікує характер мотиваційного впливу умов праці, зумовлюючи різну чутливість персоналу до окремих їх складових. Обґрунтовано, що у галузях з високою інтелектуальною насиченістю праці домінуючого значення набувають нематеріальні умови, пов'язані з автономією, можливостями розвитку та якістю управлінської комунікації, тоді як у матеріаломістких секторах визначальну роль відіграють безпека праці, стабільність зайнятості та організаційна чіткість процесів.

Висновки. Проведене системно–аналітичне дослідження підтверджує, що умови праці є не ли-

ше фоновою характеристикою трудового процесу, а стратегічним інструментом впливу на мотиваційну ефективність персоналу. Встановлено, що ефективність мотиваційного впливу залежить від ступеня узгодженості умов праці з галузевими особливостями, характером трудових функцій та очікуваннями персоналу. Узагальнено, що універсальні мотиваційні моделі мають обмежену результативність у міжгалузевому вимірі, тоді як системно диференційований підхід дозволяє досягти більш стійких мотиваційних результатів.

Ключові слова: умови праці, мотиваційна ефективність, персонал, системний аналіз, міжгалузева диференціація, управління персоналом, трудова мотивація, продуктивність праці.

VASYL MATVEYEV

A systemic and analytical study of the impact of working conditions on the motivational effectiveness of personnel with due regard to intersectoral differentiation

The subject of the study is the system of interrelationships between working conditions and the motivational effectiveness of personnel in the context of intersectoral differentiation of socio-economic systems. Within the scope of the research, the subject is considered as a set of organizational, socio-psychological, technical-technological, and managerial characteristics of the working environment that determine the level of employee engagement, productivity, and stability of labor behavior. Special attention is paid to systemic mechanisms for transforming working conditions into motivational incentives, as well as to the specifics of how these mechanisms manifest themselves across different sectors of the economy, taking into account differences in employment structures, the nature of production processes, the level of labor intellectualization, and dominant forms of managerial organization. The subject of the study encompasses not individual elements of motivation or the work environment, but their integrated interaction, which forms the resultant effect of personnel motivational effectiveness. This approach makes it possible to consider working conditions not as a background factor, but as an active element of the human resource management system capable of ensuring the long-term performance of organizations across various sectors.

The purpose of the article is to substantiate a systemic and analytical approach to studying the impact of working conditions on the motivational effectiveness of personnel, taking into account intersectoral differentiation, and to identify key patterns in the formation of motivational outcomes in different sectors of the economy. Achieving this purpose involves generalizing theoretical approaches to the interpretation of working conditions and motivational effectiveness, determining the structural components of their interaction, as well as identifying sector-specific features that modify the nature and strength of motivational impact. Within the article, the purpose is specified through the analysis of systemic factors that either facilitate or constrain the transformation of working conditions into sustainable motivational incentives, and through the formulation of generalized analytical conclusions suitable for application in personnel management practice.

Methodology of the study. The methodological basis of the research is a systemic and analytical approach that allows working conditions and the motivational effectiveness of personnel to be considered as interrelated elements of an integrated socio-economic system. The study employs a combination of general scientific and specialized research methods. In particular, methods of analysis and synthesis are used to structure the components of working conditions and to identify their motivational potential. Inductive and deductive methods make it possible to generalize theoretical provisions and to form a logically coherent model of the impact of working conditions on the motivational effectiveness of personnel. The comparative analysis method is applied to identify intersectoral differences in the formation of motivational effects, which are determined by the specifics of work organization, the level of technological development, and socio-labor relations. Elements of the structural and functional approach allow the functional roles of individual groups of working conditions in ensuring personnel motivational stability to be defined. Logical and abstract methods are used to formulate generalized conclusions and conceptual provisions of the study. Such a methodological composition ensures the scientific validity of the results and their relevance for intersectoral analysis.

The results of the study establish that working conditions act as a multidimensional factor in the formation of personnel motivational effectiveness, the impact of which is realized through a complex of organizational, social, and managerial mechanisms. It is revealed that intersectoral differentiation significantly modifies the nature of the motivational impact of working conditions, leading to varying levels of personnel sensitivity to individual components thereof. It is substantiated that in sectors characterized by a high level of labor intellectualization, intangible conditions related to autonomy, development opportunities, and the quality of managerial communication acquire dominant importance, whereas in material-intensive sectors, occupational safety, employment stability, and organizational clarity of processes play a decisive role.

Conclusions. The conducted systemic and analytical study confirms that working conditions are not merely a background characteristic of the labor process, but a strategic instrument for influencing the motivational effectiveness of personnel. It is established that the effectiveness of motivational impact depends on the degree of alignment of working conditions with sectoral characteristics, the nature of labor functions, and personnel expectations. It is generalized that universal motivational models have limited effectiveness in an intersectoral dimension, whereas a systemically differentiated approach makes it possible to achieve more sustainable motivational outcomes.

Keywords: working conditions, motivational effectiveness, personnel, systems analysis, intersectoral differentiation, personnel management, labor motivation, labor productivity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки проблема забезпечення високого рівня мотиваційної ефективності персоналу набуває стратегічного значення для організацій різних галузей. Посилення конкуренції, технологічні зрушення, трансформація форм зайнятості та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування умов праці. Водночас у практиці управління персоналом умови праці часто розглядаються фрагментарно — як сукупність санітарно-гігієнічних, технічних або соціальних параметрів, без урахування їх системного впливу на мотиваційну поведінку працівників. Особливої актуальності проблема набуває у контексті міжгалузевої диференціації, оскільки різні галузі економіки характеризуються суттєвими відмінностями у змісті праці, рівні її інтелектуалізації, організаційних моделях та соціально-трудових відносинах. Ігнорування цих відмінностей призводить до використання уніфікованих мотиваційних інструментів, ефективність яких є обмеженою або ситуативною. Як наслідок, організації стикаються зі зниженням залученості персоналу, зростанням плинності кадрів та нестабільністю результатів діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. Проблематика взаємозв'язку умов праці та мотивації персоналу є предметом уваги численних наукових досліджень у межах економіки праці, управління персоналом та організаційної поведінки. У класичних працях мотивація розгляда-

ється переважно як результат дії внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів, тоді як умови праці трактуються як фоновий чинник, що опосередковано впливає на трудову поведінку. Такий підхід заклав теоретичне підґрунтя для подальших досліджень, проте не забезпечив цілісного бачення системної ролі робочого середовища.

У сучасних наукових публікаціях простежується тенденція до розширення трактування умов праці, які включають не лише фізичні та технічні параметри, але й організаційні, соціальні та психологічні аспекти. Дослідники наголошують на зростанні значущості нематеріальних чинників мотивації, зокрема автономії, можливостей професійного розвитку, якості комунікацій та стилю управління. Водночас більшість робіт зосереджені на аналізі окремих галузей або типів організацій, що обмежує можливості узагальнення отриманих результатів.

Міжгалузева диференціація у дослідженнях мотивації персоналу, як правило, розглядається фрагментарно, без системного аналізу відмінностей у механізмах трансформації умов праці у мотиваційні стимули. Наявні публікації часто описують емпіричні спостереження, не формуючи узагальнених аналітичних моделей.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії та практиці управління персоналом мотиваційна ефективність дедалі частіше розглядається як інтегральна характеристика функціонування організаційної системи, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факто-

рів. Особливе місце серед них посідають умови праці, які доцільно трактувати не лише як сукупність фізичних або організаційних параметрів, а як системний регулятор мотиваційної поведінки персоналу. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих стимулів до цілісного осмислення механізмів формування мотиваційної віддачі в межах складних соціально–економічних систем.

Класичні мотиваційні теорії заклали методологічне підґрунтя для дослідження взаємозв'язку між умовами праці та трудовою активністю. У межах ієрархічної моделі потреб Абрагам Маслоу умови праці виступають необхідною передумовою задоволення базових і вищих потреб, що визначають спрямованість поведінки працівника. Водночас така інтерпретація має лінійний характер і не враховує складних зворотних зв'язків між елементами організаційного середовища [1]. Подальший розвиток цієї проблематики у двофакторній теорії Фредерік Герцберг дозволив

відокремити умови праці як фактори підтримки від власне мотиваційних чинників, проте й у цьому випадку вони розглядаються переважно як статичний фон трудової діяльності [2].

Системно–аналітичний підхід пропонує принципово іншу логіку дослідження, відповідно до якої умови праці формують багаторівневу підсистему організації, що взаємодіє з індивідуальними мотиваційними установками персоналу, управлінськими практиками та зовнішніми інституційними обмеженнями [3].

Схематичне відображення цієї взаємодії представлено на рисунку 1, де показано структурні зв'язки між основними компонентами умов праці та мотиваційною ефективністю персоналу.

Фізичні, організаційні та соціально–психологічні умови праці формують інтегрований вплив на мотиваційну ефективність через механізми суб'єктивного сприйняття, адаптації та зворотного зв'язку. Така структура дозволяє пояснити відмінності у мотиваційній віддачі навіть за фор–

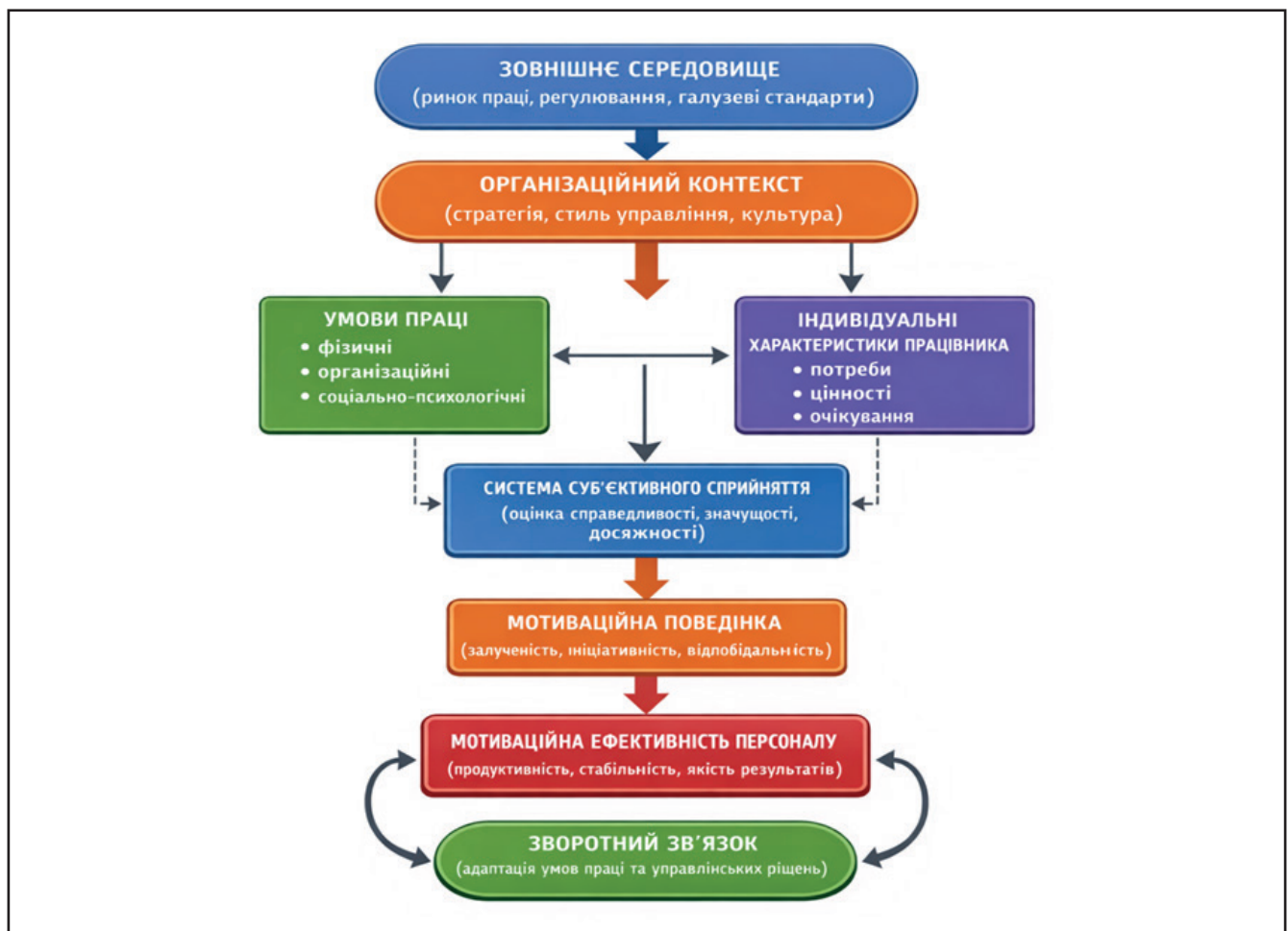


Рисунок 1. Системна модель впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [3]

мально однакових умов праці, оскільки ключову роль відіграє їх системна узгодженість.

Для кількісного опису цього процесу доцільно застосувати інтегральну багатофакторну модель:

$$E_m = \int_0^T \left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \alpha_{ij} \times U_i(t) \times P_j(t) \right) \times \Omega(t) dt, \quad (1)$$

де E_m — інтегральна мотиваційна ефективність персоналу, $U_i(t)$ — параметри умов праці, $P_j(t)$ — індивідуальні мотиваційні характеристики, α_{ij} — коефіцієнти міжфакторної взаємодії, $\Omega(t)$ — функція організаційного та інституційного контексту.

З урахуванням адаптивних властивостей персоналу мотиваційна ефективність може бути описана диференціальним рівнянням зі зворотним зв'язком:

$$\frac{dE_m}{dt} = \lambda \times f(U(t), S(t)) - \mu \times E_m(t), \quad (2)$$

де $f(U(t), S(t))$ відображає нелінійну взаємодію об'єктивних умов праці та їх суб'єктивного сприйняття, λ — коефіцієнт чутливості мотиваційної системи, μ — коефіцієнт мотиваційного виснаження.

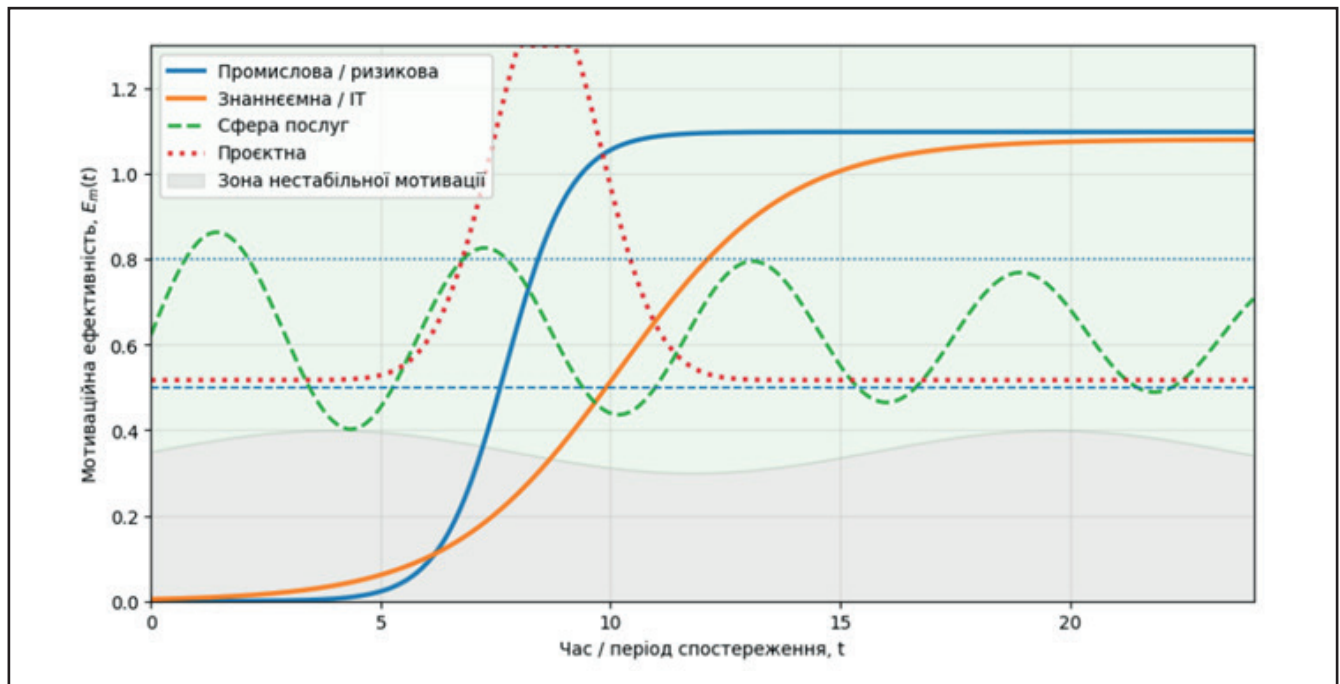
Системно–аналітичний підхід дозволяє розглядати умови праці як ключовий елемент механізму формування мотиваційної ефективності персоналу. Їх вплив визначається не лише рівнем окремих параметрів, а структурою взаємозв'язків між ними, що створює методологічну

основу для подальшого аналізу міжгалузевої диференціації мотиваційних процесів.

Мотиваційна ефективність персоналу формується під впливом умов праці, однак характер і інтенсивність цього впливу істотно варіюються залежно від галузевої належності організацій. Міжгалузева диференціація зумовлена відмінностями у технологічних процесах, структурі трудових функцій, рівні автоматизації, ступені ризику, а також у соціально–економічних очікуваннях працівників.

З позицій теорії складних систем кожна галузь формує власну конфігурацію взаємодії між фізичними, організаційними та соціально–психологічними умовами праці. У матеріаломістких та технічно небезпечних галузях домінуючого значення набувають параметри безпеки, стабільності та регламентованості, тоді як у знаннєємних секторах ключовими стають автономія, гнучкість та можливості професійного розвитку. У сфері послуг мотиваційна ефективність значною мірою залежить від емоційного навантаження та якості соціальних взаємодій, що трансформують роль умов праці з інструментальної у поведінкову [4].

Системна відмінність галузей проявляється також у часовій динаміці мотиваційної реакції персоналу. У галузях із циклічним виробництвом мотиваційна ефективність має виражений фазовий характер, тоді як у проектно–орієнтованих секто-



Рисунк 2. Динаміка мотиваційної ефективності персоналу за різних галузевих конфігурацій умов праці

Джерело: розроблено автором на основі [4]

рах вона характеризується імпульсною динамікою. Графічна інтерпретація відмінностей динаміки мотиваційної ефективності персоналу за різних галузевих умов праці наведена на рисунку 2.

Галузі з високим рівнем фізичних ризиків характеризуються різким зростанням мотиваційної ефективності після досягнення мінімально допустимого рівня умов праці, тоді як у знаннєємних секторах спостерігається плавна, але тривала мотиваційна реакція на покращення організаційних і соціально–психологічних параметрів [5]. Це підтверджує тезу про нелінійний та контекстно–залежний характер мотиваційного ефекту умов праці.

Для формалізації міжгалузевих відмінностей доцільно використати матричну модель мотиваційної ефективності:

$$E = U \times W \times G, \quad (3)$$

де E — вектор мотиваційної ефективності за галузями, U — матриця параметрів умов праці, W — матриця міжфакторних ваг і кореляцій, G — вектор галузевих коефіцієнтів чутливості.

Такий підхід дозволяє врахувати не лише абсолютний рівень умов праці, а й специфіку їх сприйняття та значущості в межах конкретної галузі. Для поглибленого аналізу може бути введено показник галузевої еластичності мотиваційної ефективності:

$$\varepsilon_g = \frac{\partial E_m^{(g)}}{\partial U^{(g)}} \times \frac{U^{(g)}}{E_m^{(g)}}, \quad (4)$$

де ε_g відображає чутливість мотиваційної ефективності до змін умов праці у g -й галузі. Високі значення цього показника свідчать про домінуючу роль умов праці у формуванні мотиваційної поведінки, тоді як низькі — про превалювання інших мотиваційних чинників. Узагальнені результати системно–аналітичного порівняння галузей

за характером впливу умов праці на мотиваційну ефективність наведено в таблиці 1.

Для відображення інтегрального ефекту міжгалузевої диференціації може бути використана узагальнена функція:

$$E_m^{(g)}(t) = \int_0^T \left[\sum_{i=1}^n \beta_i^{(g)} \times U_i(t) \right] \times \Phi^{(g)}(t) dt, \quad (4)$$

де $\beta_i^{(g)}$ — галузеві коефіцієнти значущості умов праці, $\Phi^{(g)}(t)$ — функція організаційної динаміки галузі.

Міжгалузева диференціація істотно модифікує механізм впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу, перетворюючи його з універсального інструменту управління на контекстно–залежний системний фактор. Це зумовлює необхідність галузево–орієнтованих управлінських рішень, що логічно підводить до аналізу прикладних аспектів використання результатів системно–аналітичного дослідження, які будуть розглянуті в наступному питанні.

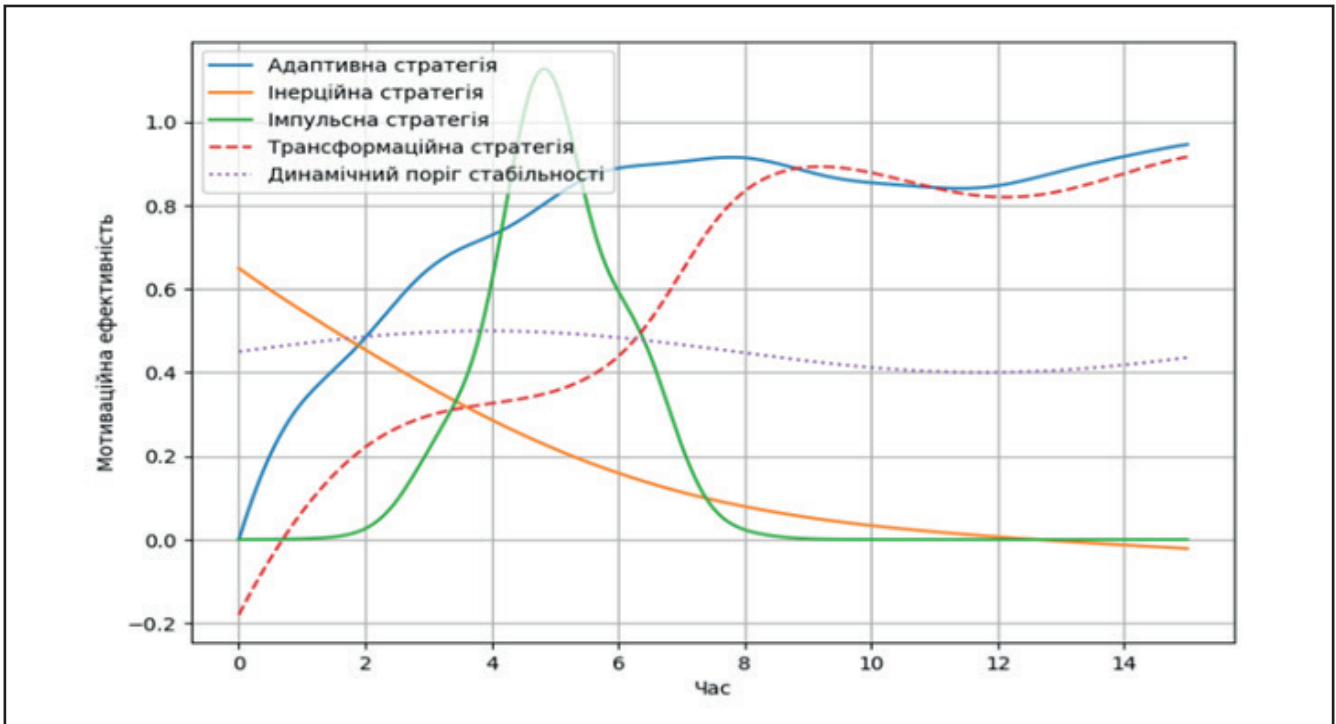
Результати системно–аналітичного дослідження впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу мають безпосереднє прикладне значення для формування адаптивної політики управління персоналом. У межах сучасних організацій управлінські рішення дедалі частіше приймаються в умовах невизначеності, багатофакторності та міжгалузевої асиметрії, що зумовлює необхідність переходу від універсальних мотиваційних моделей до контекстно–орієнтованих систем управління.

З позицій системного аналізу політика управління персоналом може бути представлена як механізм трансформації параметрів умов праці у цільові мотиваційні результати [6]. Така трансформація відбувається через складну мережу управлінських впливів, які мають різну ефектив-

Таблиця 1. Галузеві особливості впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу

Тип галузі	Домінуючі умови праці	Характер мотиваційної реакції	Управлінські акценти
Промислові та інфраструктурні	Безпека, стабільність, регламентація	Порогова, різко зростаюча	Мінімізація ризиків, стандарти
Знаннєємні та ІТ	Автономія, гнучкість, розвиток	Плавна, кумулятивна	Самореалізація, проєктність
Сфера послуг	Соціальний клімат, емоційне навантаження	Коливальна, залежна від середовища	Комунікації, підтримка персоналу
Проектно–орієнтовані	Часова визначеність, ресурси	Імпульсна	Баланс навантаження

Джерело: розроблено автором на основі [5]



Рисунки 3. Сценарна динаміка мотиваційної ефективності персоналу за різних управлінських стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [7]

ність залежно від галузевої конфігурації організаційної системи.

Динамічний характер управлінського впливу на мотиваційну ефективність персоналу доцільно проілюструвати за допомогою складного графіка, що відображає реакцію системи на різні сценарії зміни умов праці (рис. 3).

Інерційна стратегія управління призводить до поступового зниження мотиваційної ефективності навіть за стабільних умов праці, тоді як адаптивна стратегія, зорієнтована на узгоджене коригування організаційних і соціально-психологічних параметрів, забезпечує стійке зростання показників. Інтенсивні, але несистемні управлінські втручання формують короткострокові мотиваційні сплески, які супроводжуються швидким ефектом виснаження [7].

Для формалізації процесу прийняття управлінських рішень у галузевому контексті може бути використана оптимізаційна модель [8]:

$$\max_A E_m = \int_0^T \left[\sum_{i=1}^n \omega_i(g) \times U_i(t, A_i) \right] \times \Xi^{(g)}(t) dt \quad (6)$$

за умов обмежень:

$$\sum_{i=1}^n \sum c_i \cdot A_i \leq B, \quad U_i^{min} \leq U_i(t) \leq U_i^{max}, \quad (7)$$

де A — вектор управлінських дій, $\omega_i(g)$ — галузеві коефіцієнти пріоритетності умов праці, c_i — вартіс-

ні параметри управлінських рішень, B — ресурсне обмеження, $\Xi^{(g)}(t)$ — функція галузевої динаміки.

Запропонована модель дозволяє визначити оптимальну комбінацію управлінських заходів з урахуванням галузевої специфіки та обмеженості ресурсів.

Концептуальна схема перетворення результатів системно-аналітичного дослідження у практичні управлінські рішення представлена на рисунку 4.

Результати аналізу умов праці та мотиваційної ефективності формують інформаційне ядро управлінської системи, яке через механізми зворотного зв'язку забезпечує коригування політики управління персоналом. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління до проактивної моделі, орієнтованої на попередження мотиваційних ризиків.

Для систематизації управлінських інструментів доцільно узагальнити їх у таблиці 2 [9].

Для оцінки ефективності впровадженої політики управління персоналом може бути використаний інтегральний показник управлінської результативності:

$$RHR = \frac{E_m^{post} - E_m^{pre}}{CHRR}, \quad (8)$$

де E_m^{pre} , E_m^{post} — мотиваційна ефективність до та після управлінського втручання, $CHRR$ — сукупні

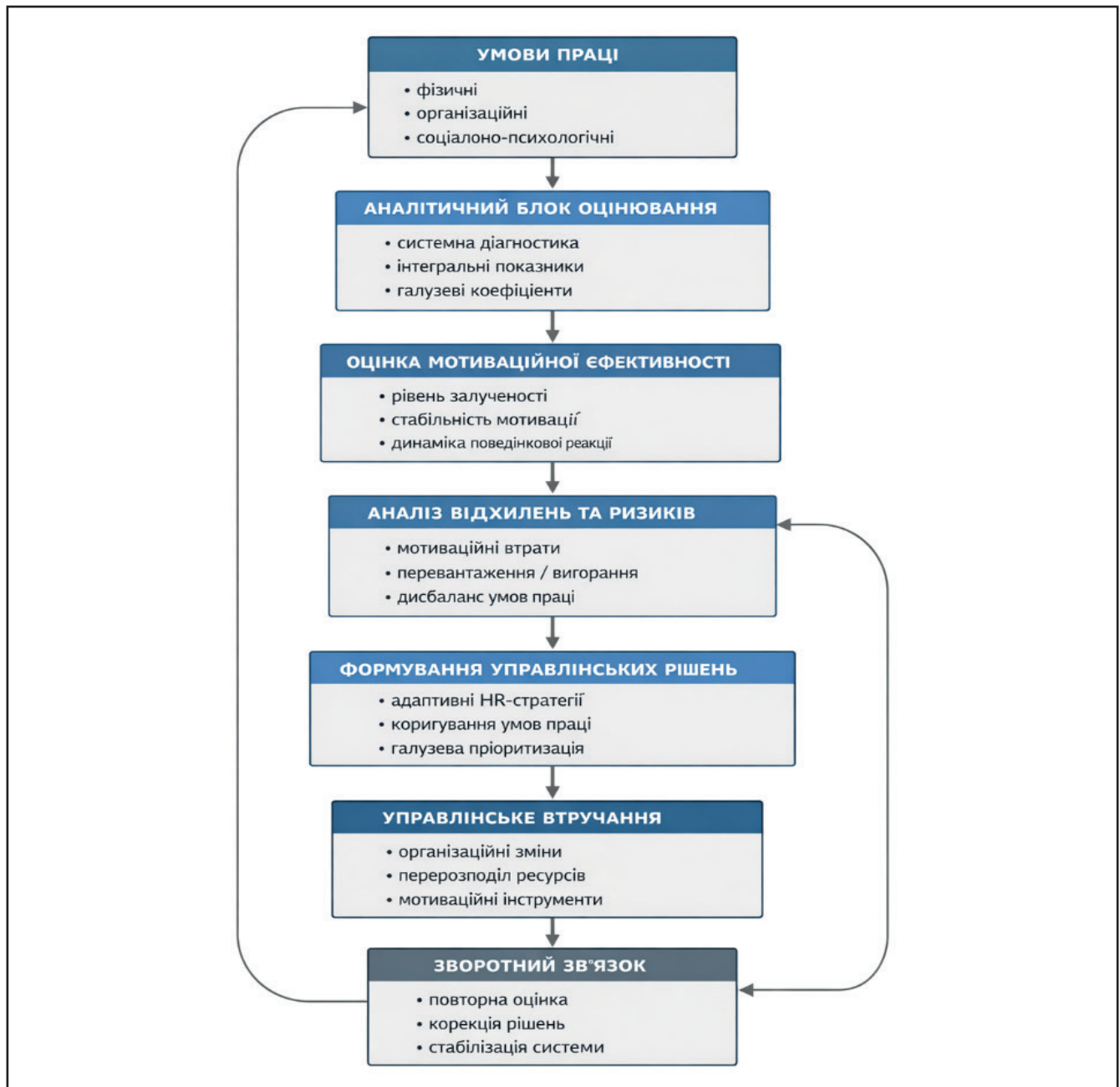


Рисунок 4. Система формування управлінських рішень на основі аналізу мотиваційної ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [8]

витрати на реалізацію політики управління персоналом.

Застосування системно-аналітичного підходу дозволило перейти від фрагментарного опису окремих факторів до цілісного бачення мотиваційних процесів як відкритої соціально-економічної системи з наявними зворотними зв'язками, адаптаційними ефектами та нелінійною динамікою [10]. Установлено, що мотиваційна ефективність є не стільки статичним показником задоволеності або продуктивності, скільки інте-

гральним станом системи, який відображає ступінь узгодженості фізичних, організаційних і соціально-психологічних умов праці.

Аналіз міжгалузевої диференціації показав, що характер впливу умов праці на мотиваційну ефективність істотно варіюється залежно від галузевої конфігурації. Виявлено, що в різних секторах економіки домінують різні групи умов праці, а мотиваційна реакція персоналу має відмінну часову та структурну динаміку [11].

Таблиця 2. Галузево–орієнтовані напрями управління мотиваційною ефективністю персоналу

Галузева конфігурація	Ключовий управлінський фокус	Пріоритетні умови праці	Очікуваний ефект
Високоризикові виробництва	Контроль і стандартизація	Безпека, стабільність	Зниження демотивації
Знанняємні сектори	Самоорганізація	Автономія, розвиток	Кумулятивне зростання
Сфера послуг	Підтримка персоналу	Соціальний клімат	Стабілізація якості
Проектні організації	Баланс ресурсів	Часові та організаційні умови	Запобігання вигоранню

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Висновок

Проведене системно–аналітичне дослідження підтвердило, що мотиваційна ефективність персоналу формується як складний інтегральний результат взаємодії умов праці, індивідуальних характеристик працівників і управлінських механізмів, функціонуючи в межах відкритої соціально–економічної системи. У роботі обґрунтовано, що умови праці не можуть розглядатися як пасивний або допоміжний елемент організаційного середовища, оскільки вони виконують роль активного системного регулятора, здатного суттєво впливати на динаміку мотиваційної поведінки персоналу.

Застосування системно–аналітичного підходу дозволило перейти від фрагментарного аналізу окремих мотиваційних чинників до цілісного бачення мотиваційних процесів з урахуванням нелінійних зв'язків, адаптаційних ефектів і часової динаміки. Встановлено, що мотиваційна ефективність є не статичним показником, а динамічним станом системи, який відображає ступінь узгодженості фізичних, організаційних та соціально–психологічних умов праці з управлінськими впливами та очікуваннями персоналу.

У прикладному аспекті показано, що ефективна політика управління персоналом має формуватися як механізм трансформації параметрів умов праці у цільові мотиваційні результати з урахуванням ресурсних обмежень, галузевої чутливості та зворотних зв'язків. Запропоновані аналітичні та оптимізаційні моделі створюють методичну основу для обґрунтування управлінських рішень, прогнозування наслідків різних управлінських сценаріїв і переходу від реактивного до проактивного управління мотиваційними процесами.

Список використаних джерел:

1. Maslow A. H. Motivation and personality. – 3rd ed. – New York : Harper & Row, 1987. – 293 p.

2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 157 p.

3. Katz D., Kahn R. L. The social psychology of organizations. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1978. – 838 p.

4. Karasek R., Theorell T. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. – New York : Basic Books, 1990. – 381 p.

5. Ilgen D. R., Hollenbeck J. R., Johnson M., Jundt D. Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. Annual Review of Psychology. – 2005. – Vol. 56. – P. 517–543.

6. Х.М.Чуприна, Ю.А. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.В. Грабчак Структурно–когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств // «Формування ринкових відносин в Україні» // 2020. – № 5 (228). – с. 89–98

7. Колот А., Герасименко О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки / А. Колот, О. Герасименко // Економіка і організація управління. – 2018. – Випуск 1 (29). – С. 6–23

8. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижаківа, Г., Петруха, Н., Чуприна, Ю., Малихіна, О., & Кушнір, О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти smart адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем, (52), 113–125

9. Грішнова О. А., Петух В. М. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навч. посіб. – Київ : Знання, 2011. – 390 с.

10. Данюк В. М., Петух В. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2013. – 666 с.

11. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications // Academy of Management Journal. – 1998. Vol. 41, No. 1. – P. 8–29.

References:

1. Maslow A. H. Motivation and personality. – 3rd ed. – New York : Harper & Row, 1987. – 293 p.
2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 157 p.
3. Katz D., Kahn R. L. The social psychology of organizations. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 1978. – 838 p.
4. Karasek R., Theorell T. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. – New York : Basic Books, 1990. – 381 p.
5. Ilgen D. R., Hollenbeck J. R., Johnson M., Jundt D. Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. Annual Review of Psychology. – 2005. – Vol. 56. – P. 517–543.
6. Kh.M.Chupryna, Yu.A. Chupryna, M.V. Boro-davko, D.V. Hrabchak Struktorno–kohnityvnoho modelyuvannya protsesiv upravlinnya intelektualizatsiyeyu budivel'nykh pidpryyemstv // «Formuvannya rynkovykh vidnosyn v ukrayini» // 2020. – № 5 (228). – s. 89–98
7. Kolot A., Herasymenko O. Innovatsiyna pratsya ta yiyi intelektualizatsiya yak stratehichni vektory stanov-lenni novoyi ekonomiky / A. Kolot, O. Herasymenko // Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya. – 2018. – Vypusk 1 (29). – S. 6–23
8. Khomenko , O. , Petrenko , H., Ryzhakova , H., Petrukha , N., Chupryna , Yu., Malykhina , O. , & Kushnir , O. (2022). Suchasni instrumenty ta prohramni produkty smard administruvannya budivel'nymy orhanizatsiyamy v umovakh transformatsiyi operatsiynykh system menedzhmentu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, (52), 113–125
9. Hrishnova O. A., Petyukh V. M. Ekonomika pratsi ta sotsial'no–trudovi vidnosyny : navch. posib. – Kyiv : Znannya, 2011. – 390 s.
10. Danyuk V. M., Petyukh V. M., Tsymbalyuk S. O. Upravlinnya personalom : navch. posib. – Kyiv : KNEU im. Vadyma Het'mana, 2013. – 666 s.
11. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications // Academy of Management Journal. – 1998. Vol. 41, No. 1. – P. 8–29.

Дані про автора

Матвеїв Василь Васильович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6455-4152>

e-mail: wwmatveevw@gmail.com

Data about the author

Vasyl Matveyev,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: wwmatveevw@gmail.com

Надходження статті до редакції 22.12.2025

Прийнято до друку 29.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

Тенденції та проблеми розвитку молочної галузі України через призму досягнень Нідерландів

Актуальність теми дослідження. Проведено аналіз історії розвитку фермерських молочних кооперативів в Нідерландах щодо збільшення глибини переробки, як основного чинника постійного росту ефективності молокозаводів до рівнів, що гарантують як накопичення інвестицій, так і підтримку ефективного рівня функціонування молочних ферм. Показано, що вся увага Уряду України була зосереджена на збільшенні обсягів виробництва молока й ігнорування об'єктивних чинників таких як низька глибина переробки та відсутність потужних організацій з експорту продукції й відповідно виникнення величезного надлишку земельних ресурсів на продукцію якого відсутній попит. Такий вектор реформування без ринків збуту став причиною знищення значної частки поголів'я тварин з відповідним 10–кратним скороченням зайнятості сільського населення. Визнано, що ефективність новостворених кооперативів залежить від того, наскільки ці процеси підтримуються аналітичними механізмами – моделлю «витрати–випуск» молокопродуктового підкомплексу, як гаранта, у випадку для України, підтримки гармонізованих відносин на ланцюгу постачання молочних продуктів.

Мета статті полягає в тому, щоб проблему ефективності ланцюгу руху молока до кінцевого споживання вирішувати інвестуванням в господарську діяльність молокозаводів, які збільшують глибину переробки сировини, а відповідно мають можливість платити фермерам вищу ціну за молоко–сировину.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи системного аналізу, зокрема, дослідження кожної складової системи з наступним їх об'єднанням в моделі «витрати–випуск». Виділено ідею взаємодії ланцюжка: інвестиції з метою збільшення глибини переробки – темп росту прибутку – вища ціна на молоко–сировину – збільшення капіталізації молокозаводу.

Результати дослідження. В нашому дослідженні запропоновано модель «витрати–випуск» молокопродуктового підкомплексу як механізм, що може внести ясність в розподіл ціни на ланцюгу до реалізації молочної продукції. На цьому ланцюгу всі учасники інтегрованого виробництва чітко будуть знати як механізм розподілу прибутків, так і формування витрат, що є безперечною умовою щодо реальної можливості організувати фермерські кооперативи прямої вертикальної інтеграції.

Висновки. Довготривала стагнація галузі молочного скотарства в країні з відповідним входженням іноземного капіталу вказує на серйозні проблеми щодо управління з боку аграрного міністерства та розроблених в ньому законодавчих документів, які надходять до Уряду. Одним із чинників, які сприяють розвитку галузі молочного скотарства, розвинені країни визнали успішне функціонування кооперативів з прямою вертикальною інтеграцією. Створення зрозумілої для всіх учасників виробничого ланцюга моделі «витрати–випуск» за якої частки доданої вартості, створеної кожним учасником інтегрованого виробництва, після інвестування молокозаводів та відповідного збільшення глибини переробки, молочні кооперативи можуть пришвидшити свій розвиток. Залишається невирішеною проблема оновлення технологічної інформації за кожним його поділом (витрати енергії, праці, матеріалів). Така інформація за кожним видом продукції повинна бути зібраною з молокозаводів анонімно. Необхідно також створити базу даних різного технічного обладнання для виробництва кожного виду продукції, яка може бути використана в моделі «витрати–випуск» за оптимізації діяльності заводу та встановлення черговості інвестування в модернізацію або ж освоєння виробництва нових продуктів.

Ключові слова: кооперативи, глибина переробки, мегаферми, модель «витрати–випуск», інвестиції в інновації, концентрація корів, екологічні обмеження.

Trends and problems of development of the dairy industry of Ukraine through the prism of the achievements of the Netherlands

Relevance of the research topic. The history of the development of farmer dairy cooperatives in the Netherlands is analyzed in terms of increasing the depth of processing, as the main factor in the constant growth of the efficiency of dairies to levels that guarantee both the accumulation of investments and the maintenance of the effective level of functioning of dairy farms. It is shown that all the attention of the Government of Ukraine was focused on increasing the volume of milk production and ignoring objective factors such as low depth of processing and the absence of powerful organizations for the export of products and, accordingly, the emergence of a huge surplus of land resources for the products of which there is no demand. Such a vector of reform without sales markets became the cause of the destruction of a significant share of the livestock with a corresponding 10-fold reduction in employment of the rural population. It is recognized that the efficiency of newly created cooperatives depends on the extent to which these processes are supported by analytical mechanisms – the «input–output» model of the dairy subcomplex, as a guarantor, in the case of Ukraine, of maintaining harmonized relations in the dairy supply chain.

The purpose of the article is to solve the problem of the efficiency of the milk supply chain to final consumption by investing in the economic activities of dairies that increase the depth of raw material processing and, accordingly, have the opportunity to pay farmers a higher price for raw milk.

Research methods. The work uses systems analysis methods, in particular, the study of each component of the system with their subsequent integration into the «cost–output» model. The idea of the chain interaction is highlighted: investments to increase the depth of processing – profit growth rate – higher price for raw milk – increase in the capitalization of the dairy plant

Research results. Our research proposes a «cost–output» model of the dairy subcomplex as a mechanism that can bring clarity to the price distribution in the chain for the sale of dairy products. In this chain, all participants in integrated production will clearly know both the profit distribution mechanism and the formation of costs, which is an indisputable condition for the real possibility of organizing farmer cooperatives of direct vertical integration.

Conclusions. The long-term stagnation of the dairy industry in the country with the corresponding influx of foreign capital indicates serious problems with management by the Ministry of Agriculture and the legislative documents developed in it that are submitted to the Government. Developed countries have recognized the successful functioning of cooperatives with direct vertical integration as one of the factors contributing to the development of the dairy industry. Creating a clear «cost–output» model for all participants in the production chain, at what share of added value created by each participant in integrated production, after investing in dairies and a corresponding increase in the depth of processing, dairy cooperatives can accelerate their development. The problem of updating technological information for each of its divisions (energy, labor, material costs) remains unresolved. Such information for each type of product should be collected from dairies anonymously. It is also necessary to create a database of various technical equipment for the production of each type of product, which can be used in the «cost–output» model to optimize the plant's activities and establish the priority of investing in modernization or developing the production of new products.

Keywords: cooperatives, processing depth, megafarms, «cost–output» model, investment in innovation, concentration of cows, environmental restrictions.

Постановка проблеми. Аналіз динамік розвитку молочного скотарства України й країн ЄС, і в першу чергу Нідерландів, показав різні їх тен-

денції – занепад в Україні і стабільний розвиток в ЄС, що підтверджується, зокрема, величезною різницею в показниках експорту молочної про-

дукції в розрахунку на 1 га землі. Така довготривала тенденція занепаду молочного скотарства в Україні є підтвердженням прийнятого хибного стратегічного шляху щодо реформування галузі та методів ручного управління нею. Стрімке й стабільне зростання експорту молочної продукції, наприклад, в Нідерландах, експерти пояснюють розвитком потужних фермерських кооперативних молокозаводів, які укладають угоди на тривалий термін за цінами, в установленні рівня яких приймають участь фермери кооперативу. В Україні понад 30 років Уряди безуспішно запроваджують кооперативи лише з виробничими й односторонніми функціями – виробляти й поставляти молоко–сировину на молокозаводи, які інвестують їх організацію (зворотна вертикальна інтеграція). Прямая вертикальна інтеграція, за якої молокозаводи підпорядковані первинним виробникам, відсутня, що не стабілізує для них ціни на конкурентному рівні. Механізм, що може пролити ясність в розподілі ціни на ланцюгу до реалізації молочної продукції, нами запропонований – модель «витрати–випуск» молокопродуктового підкомплексу. Умова, за якої всі учасники інтегрованого виробництва чітко будуть знати як механізм розподілу прибутків, так і формування витрат є безперечною умовою щодо реальної можливості організувати фермерські кооперативи прямої вертикальної інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Неперевершені досягнення молочного скотарства ЄС в першу чергу пов'язують з розвитком фермерських кооперативів, інвестиції в молокозаводи яких збільшував глибину переробки та створював реальність щодо встановлення цін на рівні, що забезпечує конкурентне середовище для первинних виробників. В Україні найбільший вклад щодо запровадження кооперативів на основі аналізу їх діяльності у найбільш розвинених країнах світу та виявлення основних проблем та можливих напрямків руху в цьому сегменті зробив внесок В.В. Зіновчук [1]. Він же в останні роки розробив ряд пропозицій щодо виявлення проблем та вирішення задач кооперативного руху в Україні, зокрема, щодо капіталізації кооперативів [2, с. 23–28], легітимізації пропорційного голосування фермерів різних за економічною потужністю [3, с. 58–77], а також залучення капіталу економічно потужніших господарств, капіталу сторонніх осіб тощо [4, с. 172–188]. Детальний

аналіз розвитку кооперативів в багатьох країнах світу через призму кооперативної наукової спадщини М. Туган–Барановського дав можливість Л.В. Молдаван зробити безальтернативний висновок: негативні соціо–економіко–екологічні наслідки холдингізації українського сільського господарства та його адаптація до європейського сільськогосподарського устрою без запровадження та розвитку кооперативів неможливі. А світова практика показує, що до 40–45 % складає частка держави в пайовому капіталі фермерських кооперативів [5, с. 41–63], що вирішує проблему їх становлення та виконання функції управління цінами. Ряд вчених розглядають теорію кооперативів й завершують порадами для когось, наприклад, вдосконалювати економічні механізми адаптації сільськогосподарських кооперативів України шляхом використання методів адаптивного моделювання й прогнозування з невідомими результатами системи на ланцюгу «виробництво–споживання» [6, с. 518–519], або ж здійснюють багатогранні дослідження зарубіжного досвіду кооперації без роз'яснення їх реального й успішного застосування в Україні [7, с. 110–111]. В попередній статті [8, с. 20–43] ми зробили достатній огляд розрізних досліджень вчених щодо вирішення проблем узгодження цін на харчовому ланцюгу «виробництво–переробка–торгівля–споживання», створення та удосконалення виробничих організацій, поглиблення інтеграції та кооперування тощо, які закінчилися без достатньо зрозумілих пропозицій щодо їх практичної реалізації. Наше завдання – показати, що математична формалізація всього ланцюгу руху молока–сировини у вигляді моделі «витрати–випуск» вносить ясність щодо справедливого розподілу доданої вартості між учасниками інтегрованого виробництва. За такої поінформованості фермери будуть значно більш зацікавлені в створенні кооперативів з прямою вертикальною інтеграцією, особливо щодо вирішення проблеми капіталізації кооперативів.

Мета статті полягає в тому, щоб проблему ефективності ланцюгу руху молока до кінцевого споживання розглядати не від вирішення проблем формування кооперативів, як ми до цього спостерігали, а навпаки – з інвестицій в молокозаводи, що збільшує глибину переробки, а відповідно дає їм можливість платити фермерам вищу ціну за молоко–сировину.

Методологія дослідження. Теоретико–методологічною основою проведеного дослідження були методи системного аналізу, як дослідження кожної складової системи з наступним їх об'єднанням в моделі «витрати–випуск» з виділенням ідеї, що досліджується, – взаємодія ланцюжка: інвестиції з метою збільшення глибини переробки – темп росту прибутку – вища ціна на молоко–сировину – збільшення капіталізації молокозаводу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь–які суспільні явища, що проявляються навколо нас, можна формалізувати у вигляді еколого–економіко–соціальних систем. Відсутність системних поглядів на навколишнє природне і ринкове середовище несуть в собі небезпечність, особливо, коли їх реалізовувати в масштабі країни у вигляді реформи. Навіть з допомогою спрощених систем можна пояснити динаміку та стан розвитку тих або інших явищ. Розглянемо коротко історію вирішення проблеми сільськогосподарства в Україні за роки його реформування (1991–2024 рр.). В Україні в 2022 р. на 1 жителя припадало 0,83 га ріллі, що у 4,8 рази більше, ніж у світі (0,18 га) і у 3,7 рази – ніж в ЄС (0,22 га). У той же час серед країн світу за рівнем експорту сільськогосподарської продукції в розрахунку на 1 га ріллі Україна знаходиться на 110 місці (наприклад, порівняно з ЄС експортуємо в 9,6 рази менше), а серед колишніх країн СРСР – на 8 місці. Тобто, в Україні величезний надлишок землі понад потреб для внутрішнього забезпечення населення продовольством та відсутність в достатніх обсягах ринків збуту.

Ще на старті реформування в Україні в 1991 р. консультанти Берлінської організації сільськогосподарства (Консультативне товариство для Східної Європи) більше одного тижня проводили семінар з приводу знаходження найбільш прийнятної й компромісної для України варіанту земельної реформи [9]. Щоб сформувались сильні позиції на міжнародному ринку пропонувалося налагодити численні зв'язки між підприємствами у формі аграрних концернів, як організаційного об'єднання найрізноманітніших підприємств по переробці в одне велике підприємство з відповідно потужною економікою, де переважають частки капіталу належатимуть сільськогосподарським підприємствам на підставі пайових засад (наприклад, на 1 га землі і на 1 пайовий документ). Для цього необхідно також було встановити конку-

рентні параметри (фізичні розміри підприємств, їх рівні продуктивності, спеціалізація та територіальне розміщення виробництва, потреба в інвестиціях тощо) реформованих підприємств за соціально–економічними критеріями. Але чомусь реформи охопили лише неструктуровані в системі проблем – нарощування виробництва за відсутності відповідного попиту, паювання земель, їх оцінки та продажу на земельних аукціонах, що без прискорених пошуків ринків збуту та розвитку їх інфраструктури призвели до безробіття на селі та тенденцій до їх зникнення.

За відсутності потужних експортних організацій сьогодні на розпайованих й переданих у власність селянам земельних паїв (земельних часток) господарюють в основному лише агрохолдинги (в більшості випадків – з іноземним капіталом), а для залишків фермерських господарств реалізація «турборежиму» завершується – депутати Законопроектом № 6013 «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період» пропонують ліквідувати фермерські господарства як форму підприємницької діяльності громадян [10]. У такій ситуації не врятувало майже 7 млн власників паїв величезне бажання Уряду та самих селян організувати фермерські кооперативи, як бази для узгодження цін на продовольчому ланцюгу. Тому не дивно, що за відсутності ринків збуту на початку реформування передані недержавним сільськогосподарським підприємствам 51 % акцій підприємств (організацій), що приватизуються (у тому числі молокозаводів) [11], опинилися у власності бізнесових структур (перемогла так звана зворотна вертикальна інтеграція) й не стали основою для прямої вертикальної інтеграції – володіння фермерськими кооперативами переробними підприємствами. Перевищення пропозиції над попитом, наявність величезного виробничого потенціалу та відсутність зарубіжних ринків збуту стали причинами збитковості для більшості власників паїв, що й спонукало їх здати земельні частки в оренду новим формуванням – агрохолдингам фізичним розміром 20–500 тис. га землі.

У молочному скотарстві ті ж самі проблеми – до 1991 р. щорічно в Україні вироблялося до майже 25 млн т молока (у 2021 р. – 8,7 млн т, а за оцінками експертів, наприклад, В. Чагаровського – не більше 7 млн т [12]), а з початком реформування

— різко впала купівельна спроможність населення, скорочувалося його чисельність через міграцію в районні або обласні центри та еміграцію за кордон тощо. За цих умов — величезного надлишку молочних продуктів в Україні всі зусилля на вирішення проблем галузі були направлені лише на узгодження взаємовідносин на ланцюгу створення вартості молочної продукції, а не пошуку знову ж таки ринків збуту або розробки та виконання стратегічних заходів щодо виходу на ці ринки. За часів управління економікою країни представників Партії Регіонів (1999–2013 рр.) Прем'єр-Міністр України Микола Азаров підлеглих чиновників називав «баришниками» і паразитами за невміння розібратися із проблемою низьких ціна на молоко-сировину [13]. Давалися доручення проводити моніторинг закупівельних цін на молоко у населення [14], встановлювалися постановами Кабінету Міністрів мінімальні допустимі рівні цін на незбиране молоко тощо. Тодішній міністр аграрної політики Микола Присяжнюк давав вказівки селянам знайти оптимальні шляхи збуту молока — розвивати сімейні ферми, об'єднуватися у кооперативи, щоб позбутися посередників [15]. Один із наступних аграрних міністрів, як і попередні, О. Павленко давав завдання Антимонопольному комітету перевіряти обґрунтованість цін на молоко і розробити «справедливі» каральні заходи [16] тощо. Наслідком такого управління галуззю молочного скотарства стали небачене серед країн світу скорочення поголів'я корів та молодняка великої рогатої худоби: на початок 2022 р. порівняно із 1991 р. — відповідно в 5,4 та 14,8 рази. Лише одна країна світу значно більше скоротила поголів'я корів — це Республіка Суринам (в 10 разів).

Щоб з'ясувати причини сьогодиншнього важкого стану розвитку молочного скотарства звернемося до аналітичних розробок, проведених нами ще 22 роки тому [17, с. 20–25.]. Для цього ми розробили модель «витрати–випуск» або ж міжгалузевий баланс віртуального молочного заводу (на зібраній фактичній базі 2–х заводів) та провели такі основні імітаційні розрахунки для ринкових ситуацій: 1) молокозаводи виробляють молочну продукцію, а побічну продукцію — відвійки (знежирене молоко), сироватку і маслянку повертають постачальникам сировини (раніше господарства для годування телят і поросят використовували для годівлі телят і поросят) за

низькою ціною; 2) молочні заводи залучили додаткові інвестиції й почали із побічної продукції (відвійки та сироватка) виробляти сухе молоко та казеїн. Ці, а також додаткові розрахунки показали, що за другого варіанту молокозаводи з додатковими інвестиціями могли заплатити до 2–х разів [18], а за окремими менш віддаленими за часом розрахунками — до 2,4 рази [19, с. 114] вищу ціну фермерам, ніж молокозаводи, які не переробляють побічну продукцію на сухе молоко і/або казеїн. За допомогою моделі «витрати–випуск» нами розраховано багато результативних показників залежно від структури виробництва, наприклад, коли збільшити частку твердого сиру й зменшити масла вершкового тощо. Це пояснюється тим, що більш потужні молокозаводи (другий варіант) на побічну продукцію могли віднести до 40–45 % вартості сировини–молока (відповідно на стільки зменшилася вартість вершків, з яких виробляють масло вершкове та кисломолочну продукцію), а менш потужні (перший варіант) — лише до 5–10 % витрат. Тобто, більш потужні молокозаводи могли платити й платять фермерам за молоко–сировину на 10–20 % вищу ціну, чого не можуть зробити молокозаводи без інвестицій, і тому за рахунок цінового чинника мають можливість звозити високої якості молоко–сировину з відстані 250–500 км з підприємств, в яких утримується понад 500 корів, а менш потужним залишаються дрібні підприємства [20, с. 64] з низькою якістю молока. Тобто, щоб платити вищу ціну первинним підприємствам, необхідно інвестувати в розвиток нових цехів молокозаводів й таким чином збільшувати глибину переробки. Розуміється, що для цієї продукції будуть існувати ринки збуту за умови достатньо високої її якості. Без цього ніякими примусами з боку Уряду, Антимонопольного комітету або розрахунків «справедливих» цін чиновниками, вченими, експертами тощо проблема розвитку молочного скотарства не вирішиться, на що вказують сумні статистичні дані.

Через призму глибини переробки сировини–молока розглянемо розвиток молочних кооперативів в ЄС і в першу чергу в Нідерландах й порівняємо темпи росту зовнішньоекономічної діяльності з Україною. Розвиток молочного скотарства в Європі одержав стійку перспективу, коли фермери ще понад 100 років тому зрозуміли, що приватні бізнесові молокозаводи (IOF) спричиняли ви-

сокі трансакційні витрати. Паростком створення майбутніх кооперативних молокозаводів в Нідерландах, як і самих кооперативів стало прийняття закону про кооперативи та винахід у 1878 р. механічного вершкового сепаратора значно вищої продуктивності, ніж попередні ручні сепаратори. Наступне запровадження парової енергії в молочній промисловості з одночасним запровадженням нормативів якості (наприклад, обов'язковість пас-теризації) призвели до нового закриття невеликих переробних підприємств й після цього масштабувало виробництво. Кооперативи, як організації колективних дій, стали мати свою привабливість ще і в укладанні між молокозаводом і фермерами надійних контрактів терміном на рік.

Зростаючий попит у 20-х роках минулого століття в інших країнах на молочну продукцію формував можливість додаткового ефекту від масштабу за рахунок об'єднання кооперативів між собою та розширення асортименту виробництва, наприклад, сухого молока. Тобто, це другий варіант для молокозаводів, який розглядався нами для України, а значить кооперативні молокозаводи за такого розвитку подій могли заплатити значно вищу ціну, ніж заводи без виробництва сухого молока, а також накопичувати інвестиційні кошти для подальшої модернізації переробних підприємств. Нарощування потужності окремих заводів спричинило їх подальше прискорення внаслідок запровадження під час кризи 1929–1933 рр. державної підтримки – вищих виплат на 1 кг молока заводам з більшою потужністю. Закон про стандартизацію в листопаді 1940 р. вимагав, щоб все молоко продавалося з 2,5 % жирністю, що знову призвело до ще подальшої концентрації власності кооперативів. Невеликі компанії, що торгували свіжим молоком (більшість з них IOF), не змогли швидко нагромадити необхідні інвестиційні кошти, щоб модернізувати технологічний процес, який би гарантував досягнення цього стандарту жирності, і закрили свій бізнес.

У 1968 р. було запроваджено спільний європейський ринок із відповідними цільовими, мінімальними цінами на молочні продукти та інтервенційною закупівлею у випадках падіння цін нижче певного встановленого рівня. У той час як приватні молокозаводи (IOF) Нідерландів здебільшого були націлені на певні ринкові сегменти (свіже молоко) й мали обмежений фіксований попит, кооперативи зосереджувалися на менш

ефективній переробці великої кількості молока. Тому кооперативи знову більше виграли порівняно із приватними молокозаводами (IOF), оскільки вони не мали контрактів на фіксований обсяг зі своїми членами–постачальниками [21]. За постійно зростаючого розширення ринкових можливостей фермери могли дозволити своїм кооперативам надалі об'єднатися зі зростаючим ефектом від масштабу, які вже могли налагоджувати власну торгівлю за кордоном.

Із запровадженням в ЄЕС (Європейське економічне співтовариство) системи квот на молоко у 1984 р. молочні кооперативи змінили свою стратегію масового виробництва молочної продукції на прискорення інвестицій в інновації, дослідження міжнародного розширення бізнесу та розробку й виробництва продукції високої вартості – досягнення ще вищої глибини переробки, що давало можливість платити фермерам ще вищу ціну за молоко та нагромаджувати кошти для наукових досліджень щодо розробки та випуску нових видів продукції з високою доданою вартістю. Окрім цього, запровадження квот спонукало до стратегічної переорієнтації та організаційного розвитку молочних кооперативів в ЄЕС: 1) об'єднання з кооперативами інших країн; 2) передача прав прийняття рішень від членів кооперативів до їх менеджерів з покладанням на них завдань щодо розробки нових продуктів і ринків згідно з теорією контрактів – право приймати рішення повинно бути на боці тих, хто стикається з найбільшим ризиком транзакції [21].

До 2000 р. тривалий процес злиття закінчився скороченням кількості молочних кооперативів у Нідерландах до п'яти, спільна частка ринку яких у 2015 р. зросла до 86% (IOF – 14 %). У 2008 р. два найбільших кооперативи Friesland Foods і Campina об'єдналися в один новий кооператив під назвою FrieslandCampina, який у 2019 р. зайняв 6 місце у світі – переробив майже 12 млн т молока [22] з річним доходом 13 млрд євро [23]. FrieslandCampina має філії в 33 країнах і налічує 21928 співробітників. Членами кооперативу є 14634 молочних фермерів у Нідерландах, Бельгії та Німеччині [24] молоко від яких транспортують 180 їхніх молоковозів [25].

Продукція FrieslandCampina продається більш ніж у 100 країнах через відділи маркетингу та продажів, партнерів і дистриб'юторів наступного асортименту – сир, вершкове масло, верш-

ки, молоко дитячого харчування, молочні напої, йогурт, десерт, згущене молоко, сухе молоко, інгредієнти та напівфабрикати для виробників дитячого харчування, харчової промисловості та фармацевтичного сектору [26]. Такий широкий асортимент продукції, яка виробляється молокозаводами, формує ще вищу глибину переробки з позитивними наслідками – накопичення інвестицій та можливість підтримувати високу ціну за молоко–сировину, що з іншого боку сприяє розвитку фермерських господарств.

Стратегію кооперативу підтримують сім бізнес–груп FrieslandCampina за напрямками: Європа, роздрібна торгівля та Америка, Близький Схід, Пакистан і Африка, Азія, інгредієнти, професіонали і торгівля, спеціалізоване харчування, які мають чітко сформульовану місію та план [27]. Наукові відділи кооперативу розробляють не тільки нові молочні продукти, їх бренди, запроваджують інші технологічні інновації, а й різні програми для підтримки фермерських господарств в конкурентному середовищі. Так, науковими відділами FrieslandCampina розроблена програма «Інструмент заходів» (Measures Tool), яка оцінює вплив різних показників стійкості як на рівні компанії, так і за окремими молочними фермами, де також визначаються викиди парникових газів, баланс азоту в ґрунті тощо та визначає заходи щодо покращення сталості розвитку [28]. Запроваджено також моніторинг викидів парникових газів на кожній окремій фермі кооперативу, моніторинг біорізноманіття (включає також монітор вуглецевого сліду) тощо, що в цілому дає чітке уявлення про фазу сталого розвитку, на якій перебуває кожен виробник молочної продукції кооперативу [29].

FrieslandCampina підтримує гарантовану ціну на фермерське молоко в Нідерландах, наприклад у жовтні 2024 р. на рівні 53,5 євро за 100 кг за середньої по ЄС у жовтні – 50,28 євро [30], а також вищу ціну молочним фермам в Азії, Африці та Східній Європі [31]. При цьому FrieslandCampina додатково платять молочним фермерам премію за дотримання вимог сертифікації сталого розвитку. У свою чергу фермери повинні відповідати вимогам щодо доступу до пасовища, мати не більше 10 корів на гектар, уникати непотрібного використання антибіотиків і забезпечувати інші покращення добробуту корів і здоров'я ґрунту [32]. Також молочні фермери–члени кооперативу отримують також надбавку до ціни на основі ре-

зультатів їхньої роботи в сферах клімату, біорізноманіття та здоров'я та добробуту тварин [33].

Коли квоти на молоко були скасовані в 2015 р., голландське молочне стадо різко зросло протягом кількох років. Але виникли нові проблеми, що пов'язані з межею норми внесення гною на 1 га землі, встановлену Європейською комісією. Справа в тому, що Нідерланди у 2022 р. займали 3–є місце в світі (після Бангладеш і Пакистану) за щільністю корів та буйволиць в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – 87 голів. Довідково: В Україні ж поголів'я корів складає лише 3,6 голів й тому, наприклад, Голова ради директорів Спільки молочних підприємств України Вадим Чагаровський пропонує законодавчо запровадити нижню норму поголів'я великої рогатої худоби на 1 га сільськогосподарських угідь [12]. При цьому на 2025 р. Директивою ЄС відмінено попередньо отриману місцеву адаптацію до Нитратної директиви «Відступ» – право щорічно вносити гній, що містить 210–230 кг азоту, за норми ЄС 170 кг азоту на 1 га землі. У 2025 р. для Нідерландів ця норма становитиме 190 кг, а у 2026 р. – знижено до порогу ЄС – 170 кг. Внаслідок цього у 42,5 % молочних фермерів із 14264 виникнуть проблеми з утилізацією або збутом надлишку гною. За встановлених цін на утилізацію в лютому 2024 р. на рівні 30 євро за мі гною корів ціни в розрахунку на ферму зростуть на 33 % за рік – від 40 тис. євро (для понад 50 % молочних ферм) до 10 тис. євро (для 19 %) [34]. Пропонується вирішити цю проблему за допомогою технологічних рішень (покращення стайні та точне землеробство), але в основному шляхом скорочення поголів'я корів. З планом уряду скоротити викиди азоту на 50 % до 2030 р., де більша частина припадає на тваринництво, передбачається витратити понад 26 млрд дол США на виплату фермерам за зміну їхньої практики (технології) або їх викупу (продажу ферми й виходу з бізнесу), що призведе до потенційного 30 % – го скорочення поголів'я [35].

Звернемо увагу позитивних і негативних наслідків на економіку та навколишнє середовище зростання частки мегаферм (за класифікацією США – це підприємство, де утримується понад 700 корів) [36] через призму тенденцій в Україні – скорочення поголів'я корів у всіх групах за виключенням підприємств, де утримується понад 1000 корів (табл. 1).

Таблиця 1. Групування підприємств України за чисельністю поголів'я корів в розрахунку на 1 підприємство, 1987–2022 рр.

Групи підприємств за чисельністю корів, гол.	Рік				
	1987	2006	2010	2020	2022
Кількість підприємств	9730	4436	3741	1791	1440
з них мали, голів					
до 50	154	1207	1569	594	403
50–99	160	911	502	211	209
100–499	3449	2078	1401	742	614
500–999	4348	209	225	175	140
понад 1000	1619	31	44	69	74

Джерело: 1987 р. і 2006 р. – розраховано за даними БД річних звітів с-г підприємств; за інші роки – дані Держкомстату за відповідні роки.

У 2006 р. порівняно із 1987 р. зафіксоване стрімке падіння кількості підприємств, де утримувалося понад 500 тварин та зростання – в групі до 100 корів, тоді як до 2010 р. ще достатньо зросла кількість підприємств у групі, де утримувалося до 50 корів. Поряд з цим з 2010 р. зафіксоване стабільне зростання кількості підприємств лише в групі, де утримується понад 1000 корів. Така собі мегафермеризація з невідомими для природно-кліматичних умов України екологічними наслідками та стратегічними перспективами розвитку.

В ЄС дещо інша статистика та наявність обмежуючих чинників щодо концентрації поголів'я корів на одній фермі – вимоги до збереження довкілля та скорочення викидів парникових газів в першу чергу через відмову імпорту і/або купівлі кормів та необхідності збільшувати фізичні розміри ферм за причини запровадження допустимих норм утримання корів в розрахунку на 1 га зем-

лі. До цього ж Кабмін Нідерландів хоче встановити норматив (стандарт) максимальної кількості корів на гектар – 2,3 «одиниці худоби» на 1 га. Це значить, що майже п'ять тисяч фермерів або третина всіх молочних фермерів змушені будуть вийти з бізнесу або ж придбати чи додатково взяти в оренду землю [37], якщо це можливо (табл. 2).

Як бачимо, за 10 років частка ферм та поголів'я корів в групах за фізичним розміром до 50 га землі скоротилася від 0,8 до 3,6 відсоткових пункти. Тоді як в групах ферм за фізичним розміром понад 50 га землі частка ферм та поголів'я корів зросла на 5–11 в.п., а в групі понад 100 га землі середній розмір стада досяг 212 корів. Тобто, порівняно з Україною в Нідерландах, як і в інших країнах ЄС, немає різких змін в концентрації. Більше того, оцінка інвестицій в різні ноу-хау та застосування більш жорстких екологічних обмежень стримують концентрацію корів в останній групі – за прогнозами не більше 250–300 корів.

Таблиця 2. Групування молочних ферм Нідерландів за фізичним розміром та концентрацією корів, 2010–2020 рр.

Групи ферм за фізичним розміром, га	2010			2020		
	Структура, %		корів на 1 ферму, гол	Структура, %		корів на 1 ферму, гол
	ферм	поголів'я		ферм	поголів'я	
Всього	100	100	57.2	100	100	83.3
у т.ч. без землі	0.14	0.04	14.8	0.4	0.2	48.9
до 2 га	1.5	0.1	4.5	0.7	0.1	6.4
2–4.9	6.1	0.5	4.4	2.5	0.1	4.3
5–9.9	8.1	1.2	8.6	5.3	0.5	8.0
10–19.9	13.3	4.6	19.9	9.6	2.2	19.1
20–29.9	15.0	10.6	40.3	11.5	5.7	41.3
30–49.9	30.1	34.4	65.4	29.1	25.1	71.9
50–99.9	22.1	38.3	99.0	33.0	45.6	115
Понад 100	3.5	10.2	166	8.1	20.5	212

Джерело: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef_lsk_bovine/default/table?lang=en&category=agr.ef.ef_livestock

В останні роки молочне скотарство в усьому світі перейшло до більших за фізичним розміром підприємств (понад 200 корів). Проте прибуток від економії від масштабу залежить як від якості молочної продукції, так і навколишнього середовища. Аналіз нідерландських вчених показує, що в ЄС роботизоване доїння використовується на фермах з фізичним розміром до 80 корів. Вони також вважають, що в майбутньому в Європі будуть ферми фізичним розміром 150–300 корів без мегаферм [38]. Прогнози за сценаріями Фландрського науково–дослідного інституту сільського господарства, рибальства та продовольства (Нідерланди) показують такі тенденції – молочне стадо в цілому більше не збільшуватиметься, можливо, навіть зменшуватиметься через серйозні екологічні та кліматичні проблеми та постійну нестабільність цін на світовому ринку (економічна невизначеність тисне на прибутковість). Логіка «звичайного бізнесу» в майбутньому не є найвигіднішим варіантом для ряду фламандських тваринників [39] також за наступними причинами. Очікується, що до 2025 р. 50 % молочних ферм у Північно–Західній Європі будуть оснащені автоматичною системою доїння (AMS) [40] і цей процес буде продовжуватися. Станом на 31 березня 2024 р. в Нідерландах понад 5000 ферм, або 34,8% усіх молочних ферм вже використовують доїльних роботів [41]. Але для роботизованого кріплення кластера на кожній окремій корові потрібно в середньому до двох хвилин, а потім система повинна очікувати (5 хвилин) до завершення операції доїння, перш ніж наступна корова зможе зайти в стійло (у звичайних системах доїння людина може очистити вим'я та прикріпити доїльний пристрій менш ніж за 10 секунд). Враховуючи вартість робіт на ринку та надмірний час підключення кластера дало можливість аналітикам зробити висновок, що роботи AMS не підходять для такої кількості та масштабу комерційних ферм, де потрібно утримувати сотні чи тисячі корів [38].

З іншого боку різні організації з охорони навколишнього середовища, вчені та різні експерти ЄС, США, Англії тощо наголошують, що створення мегаферм молочної худоби призводить до таких захворювань, як кульгавість, мастит, метаболічні захворювання, безпліддя та втрата маси з надзвичайно негативним впливом на зміну клімату, втрати біорізноманіття та відсутності про-

довольчої безпеки [42], а також до забруднення річок, поганого добробуту тварин і проблем зі здоров'ям [36]. Окрім цього, вчені відмічають такі глобальні негативні наслідки мегаферм як вирубка лісів, опустелювання, втрата біорізноманіття та середовищ існування, зниження родючості ґрунту й забруднення води [43]. У звіті Food and Water Watch (FWW) «Економічна вартість продовольчих монополій: брудний молочний рекет» зазначено, що в США викиди метану від гною з появою мегаферм у 2023 р. порівняно з 1990 р. зросли більш ніж удвічі, хоча поголів'я корів не змінилося. Збільшення кількості мегаферм в США пояснюють також тим, що з'явилося так зване «зачароване коло», у якому низькі та нестабільні ціни на ринку молока ускладнюють заробіток сімейних фермерів на життя та змушують їх «збільшуватися або виходити» з ринку із зростанням відмічених вище наслідками – викидів парникових газів, загрози якості повітря та води [44]. Ще один значний недолік мегаферм – відсутність випасу корів та купівля кормів – найбільшого джерела парникових газів поряд з тим, що мегаферми зберігають гній у рідкому вигляді, що сприяє виділенню метану – на відміну від варіанту, коли корів утримують на пасовищі [45].

Екологічні проблеми молочного скотарства та жорсткі нормативи щодо ведення галузі призвели до того, що багато фермерів переводять свій бізнес за кордон – Німеччину, Канаду, Бразилію тощо, а експерти з цього приводу зробили висновок, що Нідерланди не лише експортують продовольство, а й фермерів з побоюванням – міграційні голландські фермери привезуть свої недефективні методи господарювання у свої нові країни, створюючи ті самі проблеми із забрудненням, які змусили їх залишити батьківщину [46].

Поки–що розглянемо, як відобразився рівень взаємодії фермерів та їх кооперативів на результаті зовнішньоекономічної діяльності Нідерландів та України (рис. 1).

Спостерігається практично пряма залежність експорту молочної продукції в Нідерландах за роками ($R^2 = 0,943$) – з плином часу кооперативні молокозаводи збільшують глибину переробки, що дає їм можливість платити за молоко–сировину ціни, які забезпечують прибутковість молочних ферм, накопичувати інвестиційні кошти на наукові дослідження та запровадження нових технологічних напрямків щодо переробки моло–

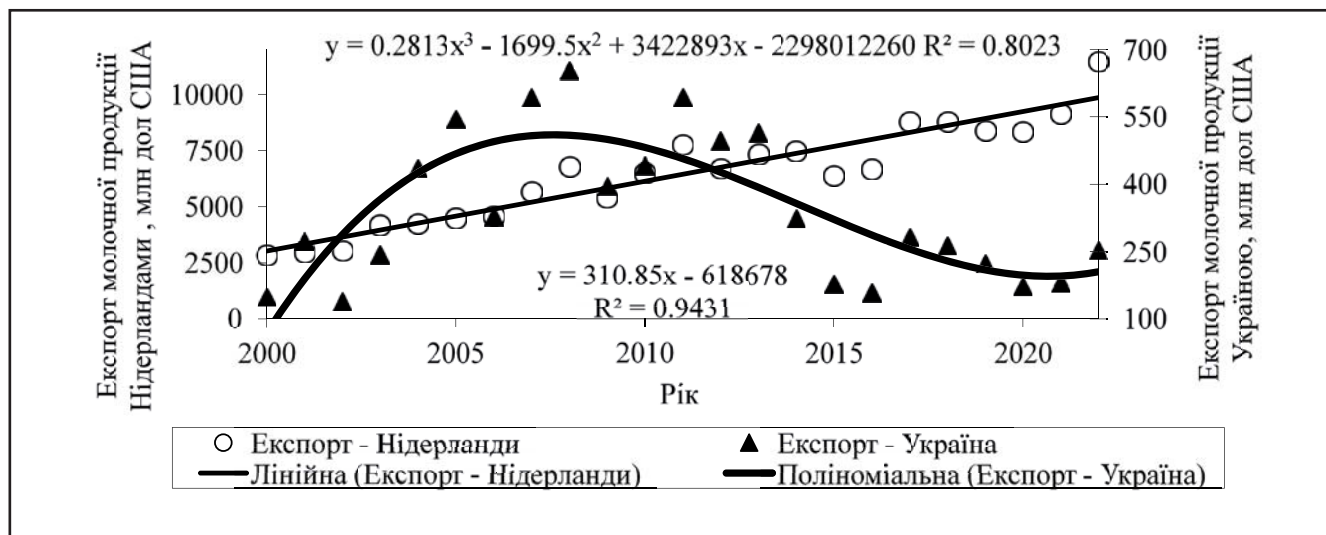


Рисунок 1. Результати експортної діяльності України та Нідерландів на ринку молочних продуктів за 2000–2022 роки

Джерело: Побудовано авторами

ка. Як результат, Нідерланди у 2022 р. експортували молочної продукції на 11,5 млрд дол. США, тоді як Україна скоротила обсяги експорту – від 650 млн у (2008 р.) до 180 млн дол. США – у 2021 р. Голова ради директорів Співки молочних підприємств України Вадим Чагаровський зауважив, що Україна досягла дна в молочній галузі, а без державної підтримки галузь взагалі буде втрачена, так як розвиток молокопереробної галузі – це інвестиції, яких немає. Як приклад, молочне скотарство Польщі та України у 1991 р. знаходилося в однакових умовах господарювання, але уряд Польщі на модернізацію молочної галузі за останні 15 років спрямував 29 млрд

євро [12] внаслідок чого в 2022 р. експорт досяг 3,4 млрд дол. США.

Основною причиною такого стану молочної галузі в Україні були відсутність інвестицій в молочну галузь та надія, що експорт молокопродуктів до Росії, які вироблені з низькоякісного молока, буде нескінченним (табл. 3).

Аналіз показує, що обсяги експорту України до інших країн світу знаходилися практично на одному рівні (23–71 млн дол. США), що порівняно до всього обсягу експорту складало лише 2–15 %. За роками обсяги експорту до Росії коливалися залежно від вимог імпортера до України, які постійно змінювалися. Обвал обсягів імпорту з боку

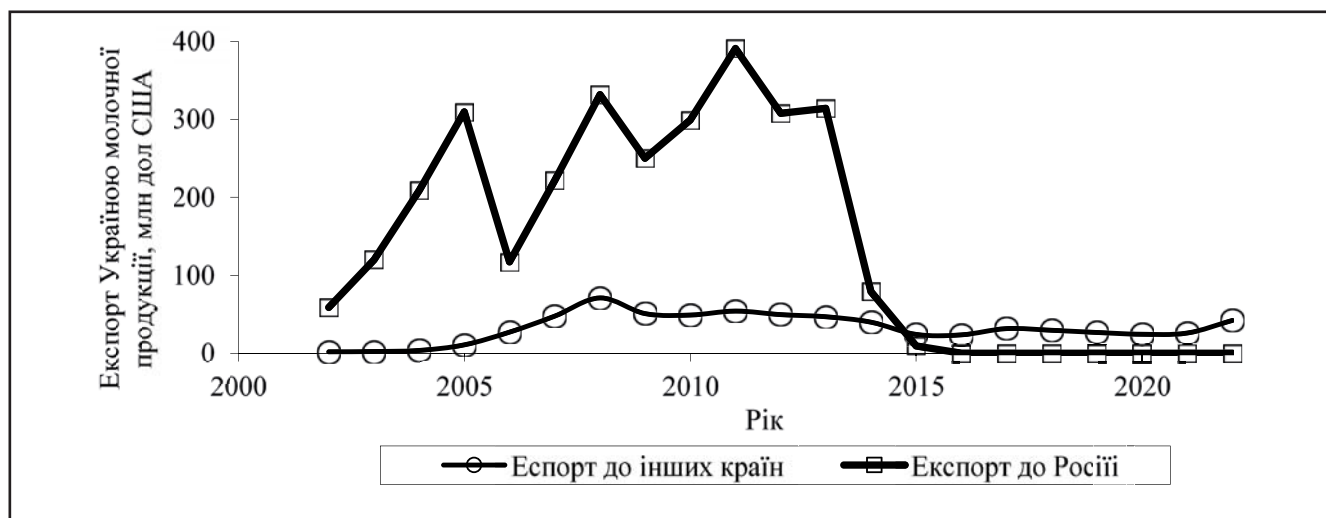


Рисунок 2. Динаміка експорту молочної продукції до Росії та інших країн світу за 2000–2022 рр.

Джерело: Побудовано авторами

Росії призвів до великих проблем в галузі молочного скотарства – різкого зниження попиту.

В Україні, як відмічає професор Віталій Зіновчук, теоретик кооперації в країні, у нас утворилося «зачароване коло»: у кооперативів через низьку ефективність роботи молочного ланцюгу не вистачає власних коштів для капіталізації, а низьку ефективність неможливо подолати через відсутність власного капіталу. Без вирішення проблеми капіталізації кооперативів їх розвиток в аграрному секторі України є нереальним [2, с. 23–28]. Власники великих фермерських господарств незацікавлені в кооперації з дрібними фермерами за принципу «один член кооперативу – один голос». У 2020 р., наприклад, у Литві кооперативним законодавством легітимізовано пропорційне голосування за якого кількість наданих одному члену кооперативу голосів не може перевищувати п'яти [3, с. 58–77].

Успіхи фермерських кооперативів щодо досягнення справедливих взаємовідносин на молочному ланцюгу в багатьох країнах світу і в першу чергу в ЄС хоч і є орієнтиром, як відмічає Віталій Зіновчук, проте для всіх посткомуністичних країн структурування кооперативного сектора залишилося безпрецедентним завданням за своїм масштабом, глибиною, складністю та відповідальністю і в першу чергу щодо достатнього накопичення капіталу за рахунок внутрішніх джерел – відрахувань з одиниці обороту та/або частини нерозподілених кооперативних виплат. Сюди також відносяться залучення до членства власників економічно потужніших господарств, капіталу сторонніх осіб тощо гармонізована взаємодія яких гарантуватиме сам факт їх існування у майбутньому [4, с. 172–188]. Коли з розвитком галузі навіть колишні соціалістичні країни зіштовхнулися з проблемами налагодження діяльності кооперативів, Співпраця молочних підприємств України впевнена, що єдиним шляхом рішення проблем ринку молока – шукати інвестора в Європі, який готовий буде прийти сюди зі своїми коштами і корпоративними правилами ведення бізнесу [47].

В. Чагаровський відмічає, що в Польщі молочні сімейні ферми стали акціонерами переробного підприємства, тоді як в Україні така модель працюватиме, якщо сімейні молочні ферми зуміють створити переробне підприємство. На сьогодні в Україні ціни на молочну сировину вищі, ніж у більшості європейських країн [12], а молокозаводи не

в змозі заплатити такі ж ціни, як в ЄС, за причини низької глибини переробки. У такій ситуації, як наслідок, зростає фальсифікація на ринку молочних продуктів в країні. Наприклад, в Харківській області цехи використовують 1,3 т знежиреного молока, але з додаванням рослинних білків, жирів, фіброволокон і стабілізаторів виробляють 1 т сиркового фальсифікату. В цілому ж В. Чагаровський вважає, що 20 % всієї молочної продукції України є фальсифікат, у т.ч. 30–40 % – масла вершкового, 95 % – сиру кисломолочного [12]. Такий додатковий чинник як фальсифікація (асортиментна, цінова, технологічна тощо) до існуючих проблем – низька глибина переробки, високі ціни на сировину–молоко, низький попит на молочну продукцію призвели до дев'ятикратного скорочення молокозаводів (до 73 заводів), які на сьогодні працюють [47], з перерозподілом власності – зросла частка заводів з іноземним капіталом.

Країни світу, молокозаводи в яких не тільки збільшували глибину переробки, але й на ланцюгу просування молочної продукції до споживача узгоджували ціни, які забезпечували всім учасникам рівновеликі прибутки, досягли неперевершених успіхів. Фермери країн ЄС 65 % молока–сировини поставляють на заводи своїх кооперативів. За домінування або ринкової рівноваги у взаємодії кооперативних та приватних молокозаводів ціни між цими напрямками руху молока–сировини практично не розрізняються. Результатами цієї взаємодії є неперевершені досягнення молочної галузі ЄС. У 2022 р. країни ЄС експортували 77,4 % світових обсягів молочних продуктів. У свою чергу в ЄС на тверді сири припадає понад 45 % їх експорту або на 26 млрд дол. США, що вказує на домінування ЄС на світовому ринку на цьому сегменті (табл. 3).

Найвищі обсяги експорту сиру в першу чергу досягнуті їх реалізацією між країнами ЄС – 76 % або 3,9 млн т, а з урахуванням Великобританії – 84 %. Інша частка експорту – з іншими країнами. Причому ЄС експортували у 8 країн світу та торгівлю між собою 93,3 % всього реалізованого обсягу сиру. І ще одна особливість – 3 країни світу та ЄС у середньому за 2020–2022 рр. експортували 87 % сиру, а у 8 країн та ЄС – 80 % хоча вони виробили лише 38 % світового обсягу молока. Навіть такі країни як США і Нова Зеландія відповідно в 14 і 16 разів менше експортують сирів, ніж країни ЄС, що підтверджує ефектив-

Таблиця 3. Експортно-імпортні операції на ринку сиру між основними операторами (в середньому за 2020–2022 рр.)

Показник	Країна експортер					Всього за країнами світу
	Нова Зеландія	ЄС	Австралія	США	% до всього	
Виробництво молока, тис. т	21603	154038	8872	102219	38.0	753608
Виробництво сиру*), тис. т	365	9297	373	6069	74.2	21716
Всього експорт: сиру, тис. т	310	5145	138	377	86.9	6871
На суму, тис. дол.	1340	25994	607	1769	87.8	33846
Експорт сирів до країн, тис. т:						
ЄС	0.02	3915	0.4	1.2	76.1	5145
Китай	77	27	21	7.1	97.2	135
Японія	62	111	63	43	99.5	280
Австралія	37	25	0	24	97.0	88
Республіка Корея	25	50	8.1	67	98.7	152
Саудівська Аравія	12	29	0.9	6.2	66.8	72
Великобританія	0	408	0	0.06	99.5	410
Греція	0	115	0	0	99.0	116
США	1.39	123	3.01	0	73.7	172
Підсумок, тис. т	214	4801	97	148	80.0	6571
% до експорту	68.9	93.3	70.3	39.2	92	96

Джерело: Розроблено авторами

* виробництво сиру за 2019–2021 рр.

ність кооперативної моделі виробництва, реалізації, переробки та експорту молочної продукції.

Висновки

Довготривала стагнація галузі молочного скотарства в Україні з відповідним входженням іноземного капіталу вказує на серйозні проблеми щодо управління з боку аграрного міністерства та розроблених в ньому законодавчих документів, які надходять до Уряду.

Одним із чинників, які сприяють розвитку галузі молочного скотарства, розвинені країни визнали успішне функціонування кооперативів з прямою вертикальною інтеграцією (підпорядкуванню молокозаводів первинними виробниками). До цього часу в Україні таких кооперативів немає за відсутності чітко визначених інтересів фермерів та відповідного механізму капіталізації фермерських молокозаводів, а існуючі лише зареєстровані як виробничі й підпорядковані молокозаводам. За такого розвитку кооперативів, які не відповідають їх функції – управлінню ціновою ситуацією з укладанням довготривалих угод на постачання молока-сировини, виробники швидко втратили 51% акцій переробних підприємств (організацій), що приватизувалися на початку проведення реформи.

На нашу думку, за чіткого встановлення з допомогою моделі «витрати–випуск» частки доданої вартості, яка створена кожним учасником інтегрованого виробництва, після інвестування молокозаводів та відповідного збільшення глибини переробки, молочні кооперативи можуть пришвидшити свій розвиток.

Залишається невирішеною при цьому проблема – оновлення технологічної інформації за кожним його поділом (витрат енергії, праці матеріалів, включаючи тару та етикетки тощо на виробництво 1 т, наприклад, твердого сиру жирністю 45 %). Така інформація за кожним видом продукції повинна бути зібраною з молокозаводів анонімно. Необхідно також створити базу даних різного технічного обладнання для виробництва кожного виду продукції, яка може бути використана в моделі «витрати–випуск» при оптимізації діяльності заводу та встановлення черговості інвестування в модернізацію або ж освоєння виробництва нових продуктів.

Список використаних джерел:

1. Зіновчук В.В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США / В.В. Зіновчук – К. : Логос, 1996. – 224 с
2. Зіновчук В. В. Економічна природа псевдокооперативів та небезпека їх поширення в аграрному секторі

торі України. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 3 (42). С. 23–28.

3. Раманаускас Юліус, Зіновчук Віталій. Сільськогосподарські кооперативи у Литві: виклики розвитку і можливості їх подолання. Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів? : кол. монографія / за ред. В. Зіновчука. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 58–78.

4. Зіновчук Віталій. Сільськогосподарські кооперативи в Україні: to be or not to be? Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів? : кол. монографія / за ред. В. Зіновчука. Житомир : Поліський національний університет, 2022. С. 130–139.

5. Молдаван Л. В. Теоретичні засади кооперації у працях М. Туган-Барановського та їх актуалізація в умовах глобалізаційних процесів і євроінтеграції. Економіка України. 2024. № 9 (754). С. 41–63. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.09.041>.

6. Кравченко С.А. Адаптация сельскохозяйственных кооперативов в рыночной среде : сущность, механизм, модели : монография / С.А. Кравченко. – К.: ННЦ ИАЭ, 2005. – 556 с.

7. Нестерчук О.О. Інтеграційні процеси в агропромисловому виробництві / О.О.Нестерчук. – Умань : Видавець «Сочинський», 2009. – 372 с.

8. Калінчик М.В., Ільчук М.М., Лавров Р.В., Одинцов О.М., Томашевська О.А. Функціонування ринку молока: досвід України як кандидати в члени Євросоюзу. – Економіка і управління бізнесом, 2024. – № 1. – том 15. – с. 20–43.

9. Освоєння ринку і ринкових відносин в агропромисловому комплексі України (Матеріали українсько-німецького семінару економістів аграрників, Київ, 15–22 жовтня 1991 р.). – К.: УкрІНТЕІ, 1992. – 252 с.

10. Гусарова Алла. Фермерські господарства в Україні можуть зникнути як форма підприємницької діяльності. [Електронний ресурс] // SuperAgronom.com. 04.11.2024. Режим доступу: <https://superagronom.com/news/19802-fermerski-gospodarstva-v-ukrayini-mojut-zniknuti-yak-forma-pidpriyemnitskoyi-diyalnosti> (дата звернення: 07.11.2024).

11. Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі. Закон України № 291/96-ВР від 10.07.1996. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51-93#Text> (дата звернення: 07.11.2024).

12. Білоусова Наталія, Чагаровський Вадим. Щороку в Україні зникає 1 велике молокопереробне підприємство. [Електронний ресурс]. // Agropolit.com.

02.06.2020. Режим доступу: <https://infagro.com.ua/ua/2020/06/02/vadim-chagarovskiy-golova-radi-direktoriv-spilki-molochnih-pidpriyemstv-ukrayini-shhoroku-v-ukrayini-znikaye-1-velike-molokopererobne-pidpriyemstvo> (дата звернення: 20.10.2024)

13. Чопенко В. Молочные реки в откатных берегах. [Електронний ресурс]. ZN.UA. 28.01.2011. Режим доступу: http://gazeta.zn.ua/ECONOMICS/molochnye_reki_v_otkatnyh_beregah.html (дата звернення: 16.11.2024).

14. Арбузов доручив перевірити закупівельні ціни на молоко у населення. [Електронний ресурс]. For-ua.com. 13.09.2013. Режим доступу: <http://ua.for-ua.com/politics/2013/09/13/101941.html> (дата звернення: 16.11.2024).

15. Закупівельні ціни на молоко в одноосібників зросли на 18%. [Електронний ресурс]. For-ua.com. 23.04.2013. Режим доступу: <https://for-ua.com/article/570461> (дата звернення: 16.11.2024).

16. Павленко А. Антимонopolный комитет проверит обоснованность повышения цен на молоко. [Електронний ресурс]. Gordonua.com. 05.07.2015. Режим доступу: <https://gordonua.com/news/money/Pavlenko-Antimonopolnyy-komitet-proverit-obosnovannost-povysheniya-cen-na-moloko-88144.html> (дата звернення: 16.11.2024).

17. Калинчик Н., Ильчук Н. Молочная отмель. АПК-информ, № 32 (301) от 12 августа 2002, с. 20–25.

18. Ільчук М.М. Ефективне функціонування молокопродуктового підкомплексу України: монографія. – К., «Нічлава». – 2004. – 312 с.

19. Калинчик Н.В., Одинцов М.М., Одинцов О.М. Формирование и функционирование рынка молока и молокопродуктов в Украине: монография. – Черкассы: Брама-Украина, 2009. – 156 с. (с. 114).

20. Ільчук М.М. Конкуренція та сегментація ринку молока в Україні. – Економіка, 2002, № 11, с. 62–69.

21. Jos Bijman. Exploring the Sustainability of the Cooperative Model in Dairy: The Case of the Netherlands. Wageningen. 2018. UPL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2498> (дата звернення: 17.10.2024).

22. IFCN представила топ-20 переработчиков молока в мире. [Електронний ресурс]. MilkUA.info. 01.12.2020. Режим доступу: <http://milkua.info/ru/post/ifcn-predstavila-top-20-pererabotcikov-moloka-v-mire> (дата звернення: 05.11.2024)

23. Financie resultaten. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/over-ons/financie-resultaten> (accessed 16 October 2024).

24. Ons Nederlands erfgoed. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/eigendom-van-boeren/nederlands-erfgoed> (accessed 16 October 2024).
25. Smarter and more sustainable milk transport. FrieslandCampina.com. UPL: <https://150years.frieslandcampina.com/en/sustainability/smarter-and-more-sustainable-milk-transport> (accessed 16 October 2024).
26. FrieslandCampina. Wikipedia.org. UPL: <https://en.wikipedia.org/wiki/FrieslandCampina>. (accessed 17 October 2024).
27. FrieslandCampina scherp ondernemingsstrategie aan: Expedition 2030. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/nieuws/frieslandcampina-scherp-ondernemingsstrategie-aan-expedition-2030> (accessed 16 October 2024).
28. Maatregelentool voor duurzame melkproductie. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/stories/maatregelentool-voor-duurzame-melkproductie> (accessed 16 October 2024).
29. Duurzaamheid. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/duurzaamheid/onze-aanpak> (accessed 16 October 2024).
30. EU-27: Weighted average farm-gate milk prices. Clal.it. UPL: https://www.clal.it/en/?section=latte_europa_mmo (accessed 09 November 2024).
31. Onzepurpose: Nourishing by nature. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/over-ons/purpose> (accessed 16 October 2024).
32. Melk. Planetproof.eu. UPL: <https://www.planetproof.eu/producten/melk> (accessed 18 October 2024).
33. Dairy Development: Betere inkomsten voor boeren. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/duurzaamheid/mensen/dairy-development> (accessed 16 October 2024).
34. Marit van der Hoek. Dutch Loss of Manure Derogation. USDA.gov. 06.06.2024. UPL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Dutch%20Loss%20of%20Manure%20Derogation_The%20Hague_Netherlands_NL2024-0007 (accessed 11 October 2024).
35. Kenny Torrella. How will we feed Earth's rising population? Ask the Dutch. Vox.com. 23.03.2023. UPL: <https://www.vox.com/the-highlight/23627509/netherlands-dairy-cow-protests-seeds-farming-agriculture-climate> (accessed 11 October 2024).
36. Andrew Wasley, Lucie Heath. Growth of polluting 'megafarms' set to continue under next government. Thebureauinvestigates.com. 21.06.2024. UPL: <https://www.thebureauinvestigates.com/stories/2024-06-21/growth-of-polluting-megafarms-set-to-continue-under-next-government> (accessed 22 November 2024).
37. Joan Zijerveld, Ruud Deijkers. Hoeveel koeien mag een boer nog hebben? Ewmagazine.nl. 26.05.2023. UPL: <https://www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2023/05/hoeveel-koeien-mag-een-boer-nog-hebben-1041987> (accessed 22 November 2024).
38. The Development of a Next Generation Robotic Milking Parlour. Europa.eu. 18.06.2024. UPL: <https://cordis.europa.eu/project/id/315407/reporting/de> (accessed 11 October 2024).
39. Dairy wood farmer, dairy residual-flow farmer... ILVO in search of future-proof business concepts in the dairy sector. Vlaanderen.be. 04.06.2024. UPL: <https://ilvo.vlaanderen.be/en/news/dairy-farmer-dairy-farmer...-ilvo-in-search-of-future-proof-business-concepts-in-the-dairy-sector> (accessed 10 October 2024).
40. Alessia Cogato, Marta Brnčić, Hao Guo, Francesco Marinello, Andrea Pezzuolo. Challenges and Tendencies of Automatic Milking Systems (AMS): A 20-Years Systematic Review of Literature and Patents. NIH.gov. Animals (Basel). 31.01.2021. UPL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7912558> (accessed 11 October 2024).
41. Nederland telt 5000 bedrijven met melkrobots. Veeteelt.nl. 15.04.2024. UPL: <https://veeteelt.nl/melkwinning/nederland-telt-5000-bedrijven-met-melkrobots> (accessed 11 October 2024).
42. Cattle megafarms receive mega media interest. Ciwf.org.uk. 22.08.2024. UPL: <https://www.ciwf.org.uk/news/2024/08/cattle-megafarms-receive-mega-media-interest> (accessed 22 November 2024).
43. Marina Requena-i-Mora, Marc Barbeta-Vicas. The agrarian question in dairy farms: An analysis of dairy farms in the European Union countries. Springer.com. 08.08.2023. UPL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10460-023-10488-6> (accessed 22 November 2024).
44. U.S. dairy rules encourage mega-farms to expand at the expense of family-run operations. Thebullvine.com. 31.01.2023. UPL: <https://www.thebullvine.com/news/u-s-dairy-rules-encourage-mega-farms-to-expand-at-the-expense-of-family-run-operations> (accessed 22 November 2024).
45. Nina Lakhani. US dairy policies drive small farms to 'get big or get out' as monopolies get rich. Theguardian.com. 31.01.2023. UPL: <https://www.theguardian.com>

com/environment/2023/jan/31/us-dairy-policies-hurt-small-farms-monopolies-get-rich [accessed 22 November 2024].

46. Eline Schaart. Dutch farmers flee environmental rules at home to settle in other EU countries. Politico.eu. 08.02.2021. URL: <https://www.politico.eu/article/netherlands-farmers-flee-environmental-rules-at-home-settle-other-eu-countries> [accessed 10 October 2024].

47. Жупінас Олена. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. [Електронний ресурс] // milkUa.info. 20.01.2023. Режим доступу: <https://milkua.info/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologichnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist> (дата звернення: 20.10.2024).

References:

1. Zinovchuk, V. (1996), Kooperatyvna idea v silskomu gospodarstvi Ukrainu i SShA [The cooperative idea in agriculture of Ukraine and the USA], Logos, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian).
2. Zinovchuk, V. (2010). Ekonomichna pryroda psevdokooperatyviv ta nebezpeka ikh poshyrennia v aharnomu sektori Ukrainy. [The economic nature of pseudo-cooperatives and the danger of their spread in the agricultural sector of Ukraine]. Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy, no. 3(42), pp. 23–28. (in Ukrainian).
3. Ramanauskas Yulius, Zinovchuk Vitalii. (2022). Silskohospodarski kooperatyvy u Lytvi: vyklyky rozvytku i mozhlyvosti yikh podolannia [Agricultural cooperatives in Lithuania: development challenges and opportunities to overcome them]. Yake maibutnie silskohospodarskykh kooperatyviv? : kol. monohrafiia [What is the future of agricultural cooperatives? : col. monograph]. Zhytomyr, pp. 58–78. (in Ukrainian).
4. Zinovchuk Vitalii (2022). Silskohospodarski kooperatyvy v Ukraini: to be or not to be? [Agricultural cooperatives in Ukraine: to be or not to be?]. Yake maibutnie silskohospodarskykh kooperatyviv? [What is the future of agricultural cooperatives? : col. monograph]. Zhytomyr, pp. 130–139. (in Ukrainian).
5. Moldavan, L. (2024). Teoretychni zasady kooperatsii u pratsiakh M. Tugan-Baranovskoho ta ikh aktualizatsiia v umovakh hlobalizatsiinykh protsesiv i ievrointehratsii. [Theoretical foundations of cooperation in the works of M. Tugan-Baranovsky and their relevance under globalization processes and european integration]. Economy of Ukraine, no. 9 (754), pp. 41–63. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.09.041>. (in Ukrainian).
6. Kravchenko, S.A. (2005). Adaptacija sel'skohozjajstvennykh kooperativov v rynochnoj srede : sushhnost', mehanizm, modeli [Adaptation of agricultural cooperatives in a market environment: essence, mechanism, models]: monografija. Kiev: Nacional'nyj nauchnyj centr «Institut agrarnoj jekonomiki», 556 p. (in Russian).
7. Nesterchuk, Yu.O. (2009). Intehratsijni protsesy v aharno-promyslovomu vyrobnytstvi [Integration processes in agro-industrial production], Vydavets' «Sochins'kyj», Uman, Ukraine. (in Ukrainian).
8. Kalinchyk, M., Ilchuk, M., Lavrov, R., Odyntsov, O., & Tomashevska, O. (2024). Functioning of the milk market: The experience of Ukraine as a candidate for membership of the European Union. Economics and Business Management, 15(1), 20–44. [https://doi.org/10.31548/economics15\(1\).2024.019](https://doi.org/10.31548/economics15(1).2024.019). (in Ukrainian).
9. Osvoiennia rynku i rynkovykh vidnosyn v ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy (Materialy ukrains'konimets'koho seminaru ekonomisti ahrarynykiv, Kyiv, 15–22 zhovtnia 1991 r.). [Development of the market and market relations in the agro-industrial complex of Ukraine]. Kyiv, 1992. 252 p. . (in Ukrainian).
10. Husarova Alla. (2024). Fermers'ki hospodarstva v Ukraini mozhut' znyknuti iak forma pidpriemnyts'koi diial'nosti. [Farming in Ukraine may disappear as a form of business activity]. Available at: <https://superagronom.com/news/19802-fermerski-gospodarstva-v-ukrayini-mojut-zniknuti-yak-forma-pidpriemnitskoyi-diyalnosti> (accessed 07 November 2024). (in Ukrainian).
11. On the peculiarities of privatization of property in the agro-industrial complex: Law of Ukraine no. 291/96–VR (1996, July 10). Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrayiny». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51-93#Text> (accessed 07 November 2024). (in Ukrainian).
12. Bilousova Nataliia, Chaharovs'kyj Vadym. (2020). Schoroku v Ukraini znykaie 1 velyke molokopererobne pidpriemstvo. [Every year, 1 large dairy processing enterprise disappears in Ukraine]. Available at: <https://infagro.com.ua/ua/2020/06/02/vadim-chaharovskiy-golova-radi-direktoriv-spilki-molochnih-pidpriemstv-ukrayini-shhoroku-v-ukrayini-znikaye-1-velike-molokopererobne-pidpriemstvo> (accessed 20 October 2024). (in Ukrainian).
13. Chopenko, V. (2011). Molochnye reki v otkatnykh beregah. [Milky rivers in the receding banks]. Available at: http://gazeta.zn.ua/ECONOMICS/molochnye_reki_v_otkatnykh_beregah.html (accessed 16 November 2024). (in Russian).
14. Arbuzov doruchyv pereviryty zakupivel'ni tsiny na moloko u naselennia. (2013). Available at: <http://>

ua.for-ua.com/politics/2013/09/13/101941.html (accessed 16 November 2024). (in Ukrainian).

15. Zakupivel'ni tsiny na moloko v jednoosibnykiv zro-sly na 18%. (2013). Available at: <https://for-ua.com/article/570461> (accessed 16 November 2024). (in Ukrainian).

16. Pavlenko, A. (2015). Antimonopol'nyj komitet proverit obosnovannost' povysheniya cen na moloko. Available at: <https://gordonua.com/news/money/Pavlenko-Antimonopol'nyj-komitet-proverit-obosnovannost'-povysheniya-cen-na-moloko-88144.html> (accessed 16 November 2024). (in Russian).

17. Kalinchik, N., Il'chuk, N. (2002). Molochnaja otmel'. APK-inform, no. 32 (301), pp. 20–25. (in Russian).

18. Ilchuk, M.M. (2004). Efektyvne funktsionuvannia molokoproduktovoho pidkompleksu Ukrainy [Effective functioning of the dairy sub-complex of Ukraine]. Kyiv: Nichlava, 312. (in Ukrainian).

19. Kalinchik, N.V., Odincov, M.M., Odincov, O.M. (2009). Formirovanie i funkcionirovanie rynka moloka i molokoproduktov v Ukraine [Formation and functioning of the milk and dairy products market in Ukraine]. Cherkassy: Brama-Ukraina, 156. (in Russian).

20. Ilchuk, M.M. (2002). Konkurentsia ta sehmentatsiia rynku moloka v Ukraini. Ekonomika, no. 11, pp. 62–69. (in Ukrainian).

21. Jos Bijman. (2018). Exploring the Sustainability of the Cooperative Model in Dairy: The Case of the Netherlands. Wageningen. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2498> (accessed 17 October 2024).

22. IFCN predstavila top-20 pererabotchikov moloka v mire. (2020). Available at: <http://milkua.info/ru/post/ifcn-predstavila-top-20-pererabotchikov-moloka-v-mire> (accessed 05 November 2024). (in Russian).

23. Financie resultaten. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/over-ons/financie-resultaten> (accessed 16 October 2024).

24. Ons Nederlands erfgoed. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/eigen-dom-van-boeren/nederlands-erfgoed> (accessed 16 October 2024).

25. Smarter and more sustainable milk transport. FrieslandCampina.com. UPL: <https://150years.frieslandcampina.com/en/sustainability/smarter-and-more-sustainable-milk-transport> (accessed 16 October 2024).

26. FrieslandCampina. Wikipedia.org. UPL: <https://en.wikipedia.org/wiki/FrieslandCampina>. (accessed 17 October 2024).

27. FrieslandCampina scherppt ondernemingsstrategie aan: Expedition 2030. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/nieuws/frieslandcampina-scherppt-ondernemingsstrategie-aan-expedition-2030> (accessed 16 October 2024).

28. Maatregelentool voor duurzame melkproductie. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/stories/maatregelentool-voor-duurzame-melkproductie> (accessed 16 October 2024).

29. Duurzaamheid. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/duurzaamheid/onze-aanpak> (accessed 16 October 2024).

30. EU-27: Weighted average farm-gate milk prices. Clal.it. UPL: https://www.clal.it/en/?section=latte_europa_mmo (accessed 09 November 2024).

31. Onze purpose: Nourishing by nature. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/over-ons/purpose> (accessed 16 October 2024).

32. Melk. Planetproof.eu. UPL: <https://www.planetproof.eu/producten/melk> (accessed 18 October 2024).

33. Dairy Development: Betere inkomsten voor boeren. FrieslandCampina.com. UPL: <https://www.frieslandcampina.com/nl/duurzaamheid/mensen/dairy-development> (accessed 16 October 2024).

34. Marit van der Hoek. (2024). Dutch Loss of Manure Derogation. USDA.gov. UPL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Dutch%20Loss%20of%20Manure%20Derogation_The%20Hague_Netherlands_NL2024-0007 (accessed 11 October 2024).

35. Kenny Torrella. (2023). How will we feed Earth's rising population? Ask the Dutch. Vox.com. UPL: <https://www.vox.com/the-highlight/23627509/netherlands-dairy-cow-protests-seeds-farming-agriculture-climate> (accessed 11 October 2024).

36. Andrew Wasley, Lucie Heath. (2024). Growth of polluting 'megafarms' set to continue under next government. Thebureauinvestigates.com. UPL: <https://www.thebureauinvestigates.com/stories/2024-06-21/growth-of-polluting-megafarms-set-to-continue-under-next-government> (accessed 22 November 2024).

37. Joan Zijerveld, Ruud Deijkers. (2023). Hoeveel koeien mag een boer nog hebben? Ewmagazine.nl. UPL: <https://www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2023/05/hoeveel-koeien-mag-een-boer-nog-hebben-1041987> (accessed 22 November 2024).

38. The Development of a Next Generation Robotic Milking Parlour. Europa.eu. 2024. UPL: <https://cordis.europa.eu/project/id/315407/reporting/de> (accessed 11 October 2024).

39. Dairy wood farmer, dairy residual-flow farmer... ILVO in search of future-proof business concepts in the dairy sector. Vlaanderen.be. 2024. UPL: <https://ilvo.vlaanderen.be/en/news/dairy-farmer-dairy-farmer...ilvo-in-search-of-future-proof-business-concepts-in-the-dairy-sector> (accessed 10 October 2024).

40. Alessia Cogato, Marta Brľčić, Hao Guo, Francesco Marinello, Andrea Pezzuolo. (2021). Challenges and Tendencies of Automatic Milking Systems (AMS): A 20-Years Systematic Review of Literature and Patents. NIH.gov. Animals (Basel). UPL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7912558> (accessed 11 October 2024).

41. Nederland telt 5000 bedrijven met melkrobots. Veeteelt.nl. 2024. UPL: <https://veeteelt.nl/melkwinning/nederland-telt-5000-bedrijven-met-melkrobots> (accessed 11 October 2024).

42. Cattle megafarms receive mega media interest. Ciwf.org.uk. 2024. UPL: <https://www.ciwf.org.uk/news/2024/08/cattle-megafarms-receive-mega-media-interest> (accessed 22 November 2024).

43. Requena-i-Mora, M., Barbeta-Vicas, M. (2024). The agrarian question in dairy farms: An analysis of dairy farms in the European Union countries. Agric Hum Values 41, 459–474. <https://doi.org/10.1007/s10460-023-10488-6> (accessed 22 November 2024).

44. U.S. dairy rules encourage mega-farms to expand at the expense of family-run operations. Thebullvine.com. 2023. UPL: <https://www.thebullvine.com/news/u-s-dairy-rules-encourage-mega-farms-to-expand-at-the-expense-of-family-run-operations> (accessed 22 November 2024).

45. Nina Lakhani. (2023). US dairy policies drive small farms to 'get big or get out' as monopolies get rich. The-guardian.com. UPL: <https://www.theguardian.com/environment/2023/jan/31/us-dairy-policies-hurt-small-farms-monopolies-get-rich> (accessed 22 November 2024).

46. Eline Schaart. (2021). Dutch farmers flee environmental rules at home to settle in other EU countries. Politico.eu. UPL: <https://www.politico.eu/article/netherlands-farmers-flee-environmental-rules-at-home-settle-other-eu-countries> (accessed 10 October 2024).

47. Zhupinas Olena. (2023). Natsionalna molochna haluz maie staty peredovoiu i tekhnohichnou, i dla tsoho naspravdi ye mozhlyvist [The national dairy industry needs

to become advanced and technological, and there is actually an opportunity for this]. Available at: <https://milkua.info/uk/post/nacionalna-molochna-galuz-mae-stati-peredovoiu-i-tehnologichnou-i-dla-cogo-naspravdi-emozhlyvist> (accessed 20 October 2024) (in Ukrainian).

Дані про авторів

Калінчик Микола Володимирович,

доктор економічних наук, професор, голова департаменту розробок і дослідження, ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ВінМікс-Софт», м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6240-4479>
e-mail: mvolk@ukr.net

Одінцов Олег Михайлович,

доктор економічних наук, професор кафедри економіки та управління, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3308-3389>
e-mail: oleg_oom1997@ukr.net

Лавров Руслан Валерійович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і управління, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, м. Чернігів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9655-4467>
e-mail: lavrus2017@gmail.com

Data about the authors

Mykola Kalinchyk,

Doctor of Economic, Professor, LLC «Research and Production Enterprise «WinMiX-Soft», Kyiv, Ukraine
e-mail: mvolk@ukr.net

Oleh Odintsov,

Doctor of Economics, Professor of the Department of economics and management, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine
e-mail: oleg_oom1997@ukr.net

Ruslan Lavrov,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Chernihiv, Ukraine
e-mail: lavrus2017@gmail.com

Надходження статті до редакції 22.11.2025

Прийнято до друку 29.12.2025

Опубліковано 30.12.2025

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ЧЕРНЯВСЬКА Ю. Б., ГАМАН Г. В., СЕРВАТИНСЬКА І. М. Система оподаткування ФОП і ТОВ в Україні: порівняльний аналіз та критерії вибору	5
КУДРЕНКО Н. В. Взаємодія внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу: розмежування функцій.....	17
КУЗЬМІН Т. Р. Економічні аспекти реконструкції пошкоджених громадських будівель: наукові погляди та реальні кейси	27
СТАСІНЕВИЧ С. А. Біржовий ринок України: проблеми формування	41
НАЗВАНОВ Д. В. Енергоефективність та ресурсозбереження як ключові характеристики біосферосумісних будівель: оцінка вигод для економіки і довкілля.....	51
РАКША О. М. Ризики при використанні земель сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану.....	60
СЕДІН К. В. Виявлення зони фінансово-економічної нестабільності на основі мультиіндикаторного аналізу.....	66
ЯКИМЧУК Т. В. Діагностика дисбалансів і резервів розвитку економічної структури будівельного підприємства	79
ЧЕРНЕЦЬКИЙ К. Ю. Роль валютного курсу у забезпеченні макрофінансової стабільності	93
ЛУГОВОЙ П. І. Вплив макроекономічних чинників на стабільність ринку обігових фінансових інструментів в умовах турбулентності	103

Інноваційно-інвестиційна політика

МОЛНАР О. С., ТКАЧ Б. Г., МИКУЛІН Ю. В. Проблеми інвестиційної політики України в умовах воєнного часу.....	111
ВІДОМЕНКО О. І. Проектний метод навчання як інструмент формування професійної етики та інноваційних компетентностей фахівців у стратегічних галузях економіки	117

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

БЕРЕЗЯНКО Т. В. Формування логістичного комплексу провідних гравців національного оліє-жирового ринку	128
АНАНКО Є. І. Методика інтеграції Balanced Scorecard у процес кластеризації стейкхолдерів житлових проектів	136
БОДЯНСЬКИЙ О. В. Функціональний аналіз застосування нейтралізації ризиків у міжнародній практиці будівельної галузі.....	149
ГИРЯ В. М. Просторово-структурний аналіз ступеня руйнувань і архітектурно-конструктивних характеристик культових об'єктів	162
ШВАГІРЕВ М. Д. Моделювання процесу управління змінами в інформаційному забезпеченні менеджменту підприємства	174
ВЛАСЕНКО В. А. Концептуальний підхід до формування ефективної системи управління підприємствами сфери бізнесу в умовах економіки відновлення.....	181
ГНАТЕНКО І. А., ЖЕЛЕЗНЯКОВА Е. Ю., ЛАЗУРЕНКО Ю. М. Вдосконалення організаційно-економічної політики щодо зменшення майнової нерівності в умовах діджиталізації та сталого розвитку.....	195
ЛОГОША Р. В. Вплив логістичної діяльності на маркетингову ефективність аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.....	203
ДЬОМІН М. К. Моніторинг інформаційно-управлінських архітектур як механізм тиражування ефективних рішень організаційного дизайну	212
ОЛЬШАНСЬКА О. В., ПУЗИРЬОВА П. В. Вплив диспропорцій майнової нерівності на стан урбаністичної екосистеми в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку.....	219
ФРОЛОВ Д. С. Теоретико-методичні аспекти інтеграції фондового ринку України до Європейського Союзу.....	229
ВАСИЛЬЧАК С. В., ЖИДЯК О. Р., ДОЦЕНКО В. С. Креативні ролі менеджера у маркетингу відносин, управлінні продажами та SMM-комунікаціях	236

Розвиток регіональної економіки

ЛОЗОВИЙ І. В. Регіональні детермінанти формування та реалізації промислової політики держави.....	243

Соціально-трудові проблеми

ТАРАСЮК М. В. Трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу	253
ГНАТЕНКО І. А. Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства у контексті розвитку торговельних кластерів	264
КРИВОРУЧКО В. О. Державні та міжнародні інструменти підтримки житлового будівництва в Україні	269
МАТВЕЇВ В. В. Системно-аналітичне дослідження впливу умов праці на мотиваційну ефективність персоналу з урахуванням міжгалузевої диференціації	280
КАЛІНЧИК М. В., ОДІНЦОВ О. М., ЛАВРОВ Р. В. Тенденції та проблеми розвитку молочної галузі України через призму досягнень Нідерландів	290

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

YULIA CHERNIAVSKA, HALYNA HAMAN, INNA SERVATYNSKA Taxation system for individual entrepreneurs and limited liability companies in Ukraine: comparative analysis and selection criteria.....	5
NATALIIA KUDRENKO Interaction between Internal Audit and the Compliance Function: Delineation of Responsibilities.....	17
TIMUR KUZMIN Economic aspects of reconstructing damaged public buildings: scientific approaches and real cases.....	27
SVITLANA STASINEVYCH The stock market of Ukraine: problems of formation.....	41
DENYS NAZVANOV Energy efficiency and resource conservation as key characteristics of biosphere-compatible buildings: assessing the benefits for the economy and the environment.....	51
OLEKSANDR RAKSHA Risks in using agricultural lands in martial state conditions	60
OLEKSANDR SIEDINKIN Detection of the zone of financial and economic instability based on multi-indicator analysis	66
TARAS YAKYMCHUK Diagnostics of imbalances and development reserves in the economic structure of a construction enterprise.....	79
KOSTIANTYN CHERNETSKYI The role of the exchange rate in ensuring macrofinancial stability.....	93
PAVLO LUHOVOI The impact of macroeconomic factors on the stability of the market for current financial instruments in turbulent conditions.....	103

Innovation and investment policy

OLEKSANDR MOLNAR, BOHDAN TKACH, YULIIA MYKULIN Problems of Ukraine's investment policy in wartime	111
OKSANA VIDOMENKO Project-based learning method as a tool for forming professional ethics and innovative competencies of specialists in strategic sectors of the Ukrainian economy.....	117

Economic problems of development of branches and types of economic activity

TAMARA BEREZIANKO Formation of the logistics complex of the leading players of the national oil and fat market.....	128
YEHOR ANANKO Methodology for integrating the balanced scorecard into the stakeholder clustering process of residential projects.....	136
OLEKSII BODIANSKYI Functional analysis of the application of risk neutralization in the international practice of the construction industry	149
VALENTYN HYRYA Spatial-structural analysis of the degree of damage and architectural-structural characteristics of religious buildings	162
MAKSYM SHVAHIREV Modeling the process of managing changes in information support enterprise management	174
VALENTYN VLASENKO Conceptual approach to forming an effective management system for business entities under conditions of recovery economy	181
IRYNA HNATENKO, ELINA ZHELEZNIKOVA, YURII LAZURENKO Improvement of organizational and economic policy for reducing property inequality in the conditions of digitalization and sustainable development	195
ROMAN LOHOSHA The impact of logistics activities on the marketing effectiveness of agricultural enterprises in the context of European integration.....	203
MAKSYM DOMIN Monitoring of information-management architectures as a mechanism for the replication of effective organizational design solutions.....	212
OLEKSANDRA OLSHANSKA, POLINA PUZYROVA The impact of wealth inequality on the state of the urban ecosystem in the context of digital transformation and sustainable development.....	219
DENYS FROLOV Theoretical and methodological aspects of the integration of the Ukrainian stock market into the European Union.....	229
SVITLANA VASYLCHAK, OLEKSANDRA ZHYDIK, VOLODYMYR DOTSENKO Creative manager roles in relationship marketing, sales management and SMM communications	236

Development of a regional economic

IVAN LOZOVYI Regional determinants of the formation and implementation of state industrial policy	243

Social-labor problems

MYKHAILO TARASIUK Transformation of the local budget revenue management system based on the process approach	253
IRYNA HNATENKO Socio-economic aspects of urbanization of the digital society in the context of the development of trade clusters.....	264
VITALII KRYVORUCHKO State and international instruments to support housing construction in Ukraine	269
VASYL MATVEYEV A systemic and analytical study of the impact of working conditions on the motivational effectiveness of personnel with due regard to intersectoral differentiation	280
MYKOLA KALINCHYK, OLEH ODINTSOV, RUSLAN LAVROV Trends and problems of development of the dairy industry of Ukraine through the prism of the achievements of the Netherlands.....	290

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

№12 (295) 2025 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 30.12.2025 р.
Формат 60х84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 36,27.
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. Дружби Народів, 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. 12 (295) 2025

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska

Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 30.12.2025.

Format 60*84. 1/8. Paper offset

Conditional Printed Sheets 36,27.

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. Druzhby Narodiv, 38

<http://ndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net