

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№6 (289)**

Київ 2025

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 6 (289). – К., 2025. – 115 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ

Протокол №5 від 29.04.2025 р.

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

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова 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)
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

АГНЄШКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства
АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
ВІРГНІЯ ЮРЕНІСНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва
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)
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан
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 vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin 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. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГПР 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
№6 (289)**

Kyiv 2025

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 6 (289). K., 2025. – 115 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 5 dated April 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)
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor
I. GUZHVA, Doctor of Economics
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU
S. KULPINSKY, Doctor of Economics
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

AGNESKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania
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)
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov», Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan
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

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2025

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 330.222.1:005.94:504:628.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17195597>

ВАСИЛЬЧАК С. В.

Венчурне фінансування інноваційних технологій в підприємствах в умовах цифровізації та циркулярної економіки

Предметом дослідження. Стаття присвячена дослідженню ролі венчурного фінансування у стимулюванні інноваційної діяльності підприємств в контексті цифровізації та циркулярної економіки. Особлива увага приділена механізму венчурного фінансування, як важливому інструменту підтримки інноваційних проектів у провідних країнах світу. У статті розкрито сутність венчурного капіталу як системи відносин між венчурними підприємствами, інвесторами та фінансовими посередниками.

Метою статті є формування венчурного фінансування інноваційної діяльності та сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації та циркулярної економіки.

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

Результати роботи. Доведено, венчурні підприємства вирізняються високою інноваційною активністю, здатністю швидко адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інноваційні технології у виробництво. У статті наголошується на необхідності впровадження інноваційних технологій, які сприяють оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню ефективності підприємств.

Висновок. Важливим напрямом розвитку визначено циркулярну економіку, яка передбачає раціональне використання ресурсів через їх повторне застосування та переробку. Запропоновано комплекс заходів для вдосконалення механізму венчурного фінансування. Доведено, що активізація інноваційної діяльності та інвестування в інноваційні технології є запорукою зміцнення конкурентоспроможності підприємств та їх сталого розвитку.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, підприємства, інвестування, механізм, венчурне фінансування, сталий розвиток бізнесу, цифровізація, циркулярна економіка.

SVITLANA VASYLCHAK

Venture financing of innovative technologies in enterprises in the conditions of digitization and circular economy

The subject of the study. The article is devoted to the study of the role of venture financing in stimulating the innovative activity of enterprises in the context of modern economic challenges, in

particular in the context of digitalization and circular economy. Innovative activity is considered a key element of modernization of the national economy of Ukraine and ensuring the competitiveness of enterprises in market conditions. Special attention is paid to the venture financing mechanism, which is an important tool for supporting innovative projects in leading countries of the world. The article reveals the essence of venture capital as a system of relations between venture enterprises, investors and financial intermediaries, which ensures the accumulation of funds for research, development and commercialization of innovations.

The purpose of the article is to form venture financing for innovative activities and sustainable development of enterprises in the context of digitalization and the circular economy.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of data generalization.

Results of the work. It is proved that venture enterprises, mainly small and flexible structures, are distinguished by high innovative activity, the ability to quickly adapt to market changes and introduce innovative technologies into production. The results of the study indicate an increase in the number of innovatively active enterprises in Ukraine, although their share remains low (18.5%). At the same time, the volume of innovative products sold remains insignificant. The article emphasizes the need to introduce innovative technologies, such as CRM and ERP systems, cloud technologies, the Internet of Things (IoT) and cybersecurity, which contribute to the optimization of business processes, cost reduction and increased efficiency of enterprises.

Conclusions. An important direction of development is the circular economy, which involves the rational use of resources through their reuse and recycling. Insufficient investment remains a key obstacle to innovation, hindering the development of venture entrepreneurship. A set of measures is proposed to improve the venture financing mechanism. The article emphasizes that the activation of innovation and investment in innovative technologies is the key to economic transformation and strengthening the competitiveness of enterprises in domestic and international markets.

Keywords: innovation, innovative technologies, enterprises, investment, mechanism, venture financing, sustainable business development, digitalization, circular economy.

Постановка проблеми. Інноваційна діяльність є ключовим елементом модернізації національної економіки та невід'ємною частиною ринкових економічних відносин. Вона виступає важливим чинником успішного функціонування підприємств, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність. Сучасні економічні умови вимагають активізації інноваційної діяльності, посилення уваги до ефективної організації досліджень і розробок, упровадження інновацій на всіх етапах життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків і стратегічного управління діяльністю підприємств [1].

Теорії інноваційного розвитку змінили поведінку людей, сформувавши прагнення до накопичення знань і їх практичного застосування. Економічне зростання держави значною мірою залежить від інноваційної активності підприємств, їхньої здатності застосовувати інноваційні технології, творчо підходити до задоволення потреб споживачів, удосконалювати продукцію, підвищувати доходи та зміцнювати позиції на ринку.

В Україні питання ефективного економічного розвитку на основі інноваційних розробок є особливо актуальним. Спрямування інноваційної діяльності на вдосконалення виробничих процесів, підвищення їхньої ефективності та якості сприяє не лише постійному оновленню виробництва, а й створенню нових перспективних напрямів і форм бізнесу. Це забезпечує сталий розвиток бізнесу, дозволяє діяти на випередження та зміцнює конкурентоспроможність підприємств у контексті цифровізації та циркулярної економіки.

Для України розвиток інноваційної діяльності є критично важливим, оскільки підвищення ефективності виробництва є нагальною потребою для кожної підприємницької структури. Багато підприємств використовують застаріле обладнання, а технології, застосовувані в базових галузях, в окремих випадках залишилися на рівні науково-технічного прогресу 80–90-х років. Активізація інноваційної діяльності відіграє ключову роль у впровадженні результатів досліджень і нових ідей у виробництво, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємств і забезпечує сталий розвиток бізнесу на ринку товарів і послуг. У цьому контексті питання інвестування в інноваційну діяльність, зокрема через механізми венчурного фінансування, неодноразово були предметом наукових досліджень, що підкреслює їхню важливість для цифровізації та розвитку циркулярної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці провідних вчених, фахівців, науковців, зокрема І.Т. Балабанова, С.В. Васильчак, М.В. Волинкіна, М.М. Грачова, Д.В. Єрохіна, П.Л. Зеленова, Л.І. Кошкіна, Н.М. Кулікова, Є.О. Ларічева, О.Є. Ломакіна, В.Г. Мединського, Г.І. Пашигорева, В.В. Попкова, В.Є. Сапелкіна, В.П. Соловійова, Ю.В. Шленова, В.Є. Шукшунова та інших. Проблеми, пов'язані із дослідженнями управління інноваційною діяльністю і забезпечення її ефективності, розв'язували такі відомі українські і зарубіжні вчені і фахівці як І. Ансофф, Г. Ассель, О.В. Ареф'єва, В.О. Василенко, О.С. Виханський, Є.П. Голубков, Г.Я. Гольдштейн, Н.П. Гончарова, А.П. Гречан, А.В. Гриньов, І.М. Грищенко, М.П. Денисенко, П. Диксон, П. Друкер, Ф. Котлер, В.Г. Мединський, М.Х. Мескон, М. Портер, Е.О. Уткін, Р.А. Фатхутдінов, Й. Шумпетер та інші.

Водночас науково-методичне підґрунтя з питань фінансування інноваційної діяльності підприємств, а також механізмів венчурного фінансування, залишається недостатньо опрацьованим. Зокрема, потребує подальшого дослідження формування венчурного фінансування інноваційних технологій в підприємствах, як передумову сталого розвитку бізнесу, який можливий на основі впровадження інновацій та ведення інноваційної діяльності, зокрема в умовах цифровізації та циркулярної економіки.

Метою статті є формування венчурного фінансування інноваційної діяльності та сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації та циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу. Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує значного розширення інноваційної діяльності підприємств. Активізація інноваційної діяльності на всіх рівнях економічної системи є ключовою умовою підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності

праці, збільшення обсягів виробництва суспільного продукту та національного доходу. Забезпечення економічного зростання є основною передумовою позитивних змін у розвитку України та її регіонів у довгостроковій перспективі.

Питання активізації інноваційної діяльності підприємств набуває особливої актуальності в умовах сучасності, враховуючи її роль у розвитку економіки. Проте економічна нестабільність негативно впливає на організацію інноваційної діяльності підприємств на мікрорівні. Вплив інновацій на виробництво є комплексним і має радикальний характер.

В умовах війни економіка України залишається малосприйнятливою до науково-технічних інновацій через низький рівень виробничої бази промисловості та недостатнє інвестування державою науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок. Тому створення ефективної державної науково-технічної та інвестиційної політики, спрямованої на досягнення вищих технологічних рівнів, має базуватися на перетворенні власних наукових розробок у фундаментальний елемент виробництва.

Активізація інноваційної діяльності у науковій і виробничій сферах є важливим завданням для забезпечення економічної незалежності України. Останнім часом дедалі частіше порушується питання ефективного інвестування в економіку загалом і в інновації зокрема. Інвестування суттєво впливає на господарську діяльність і визначає рівень економічного розвитку держави. Успішні ринкові реформи значною мірою залежать від вирішення проблем активізації інноваційної діяльності підприємств, що підтверджується досвідом розвинених країн, де вихід із економічної кризи неможливий без активного впровадження інновацій.

Інноваційна діяльність підприємства є визначальною для його успіху та конкурентоспроможності. Вона охоплює створення та впровадження нових продуктів, послуг, інноваційних технологій, а також методів організації та управління, що дозволяють підприємству покращувати свої показники та адаптуватися до ринкових змін.

У контексті цифровізації ключовими інноваційними технологіями для сучасного бізнесу є CRM-системи, ERP-системи, хмарні технології, аналітика даних, Інтернет речей (IoT) і кібербезпека. Впровадження цих інноваційних технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефек-

тивності, покращенню взаємодії з клієнтами та персоналом, а також зниженню витрат і ризиків. У сучасних умовах інноваційні технології стають не просто важливими, а необхідними для конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Перспективним напрямом розвитку підприємств є концепція циркулярної економіки, яка передбачає ефективне використання ресурсів через їх повторне застосування, переробку та зменшення відходів. В Україні циркулярна економіка набуває особливого значення в контексті інтеграції до Європейського Союзу та виконання екологічних зобов'язань за Європейським зеленим курсом (European Green Deal). Теоретичні основи циркулярної економіки ґрунтуються на поєднанні концепцій сталого розвитку бізнесу, промислової екології, економіки замкнутого циклу та принципів екодизайну.

Як засвідчує динаміка загальної кількості підприємств та інноваційно активних підприємств протягом 2020–2024рр., їх кількість дещо збільшилася. Так із 2020 року кількість інноваційно активних підприємств збільшилася в 2024 році на 2145 одиниць, або на 48,4%. Проте, порівняно із загальною кількістю підприємств, питома вага їх становила тільки 18,5% (рис.1).

Дослідження кількості інноваційно активних підприємств з розподілом за кількістю зайнятих працівників доводять, що кількість таких бізнесструктур, які мали більше 250 зайнятих праців-

ників, в 2024 році становила 2992 одиниці, що на 1920 одиниць більше ніж в 2020 році або в 2,8 раза більше (рис.2). Проте кількість інноваційно активних підприємств, які мали від 10 до 49 зайнятих працівників, майже не змінилась за досліджуваний період. Так в 2020 році таких підприємств налічувалось 461 одиниця, а в 2024 році – 468 одиниць.

Більш детально про інноваційну діяльність підприємств засвідчують дані про витрати на інновації за видами витрат та видами економічної діяльності (рис.3). Найбільші суми на інновації в 2024 році використано підприємствами галузі промисловості (16205978,1 тис. грн), на виробництві продуктів, напоїв та тютюнових виробів (4182124,1 тис. грн), в інформаційних та телекомунікаційних послугах (4119616,0 тис. грн), в процесі наукових досліджень та розробок (4555386,0 тис. грн).

Найменше коштів на інноваційні технології та інновації витратили підприємства галузі текстильного виробництва, на виробництві виробів з деревини, в поліграфічній діяльності, в оптовій торгівлі, транспорті, складському господарстві, в фінансовій та страховій діяльності.

Дані наступного рисунка засвідчують обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємствами протягом 2020–2024 років (рис. 4). Так в 2020 році обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприєм-

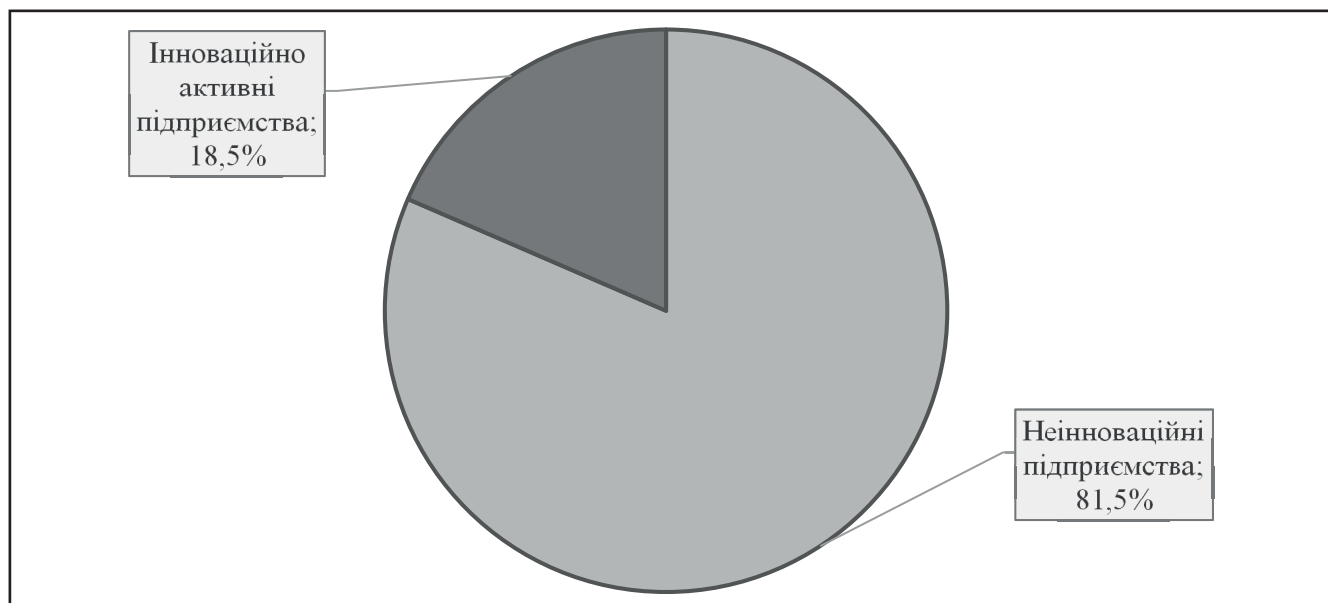
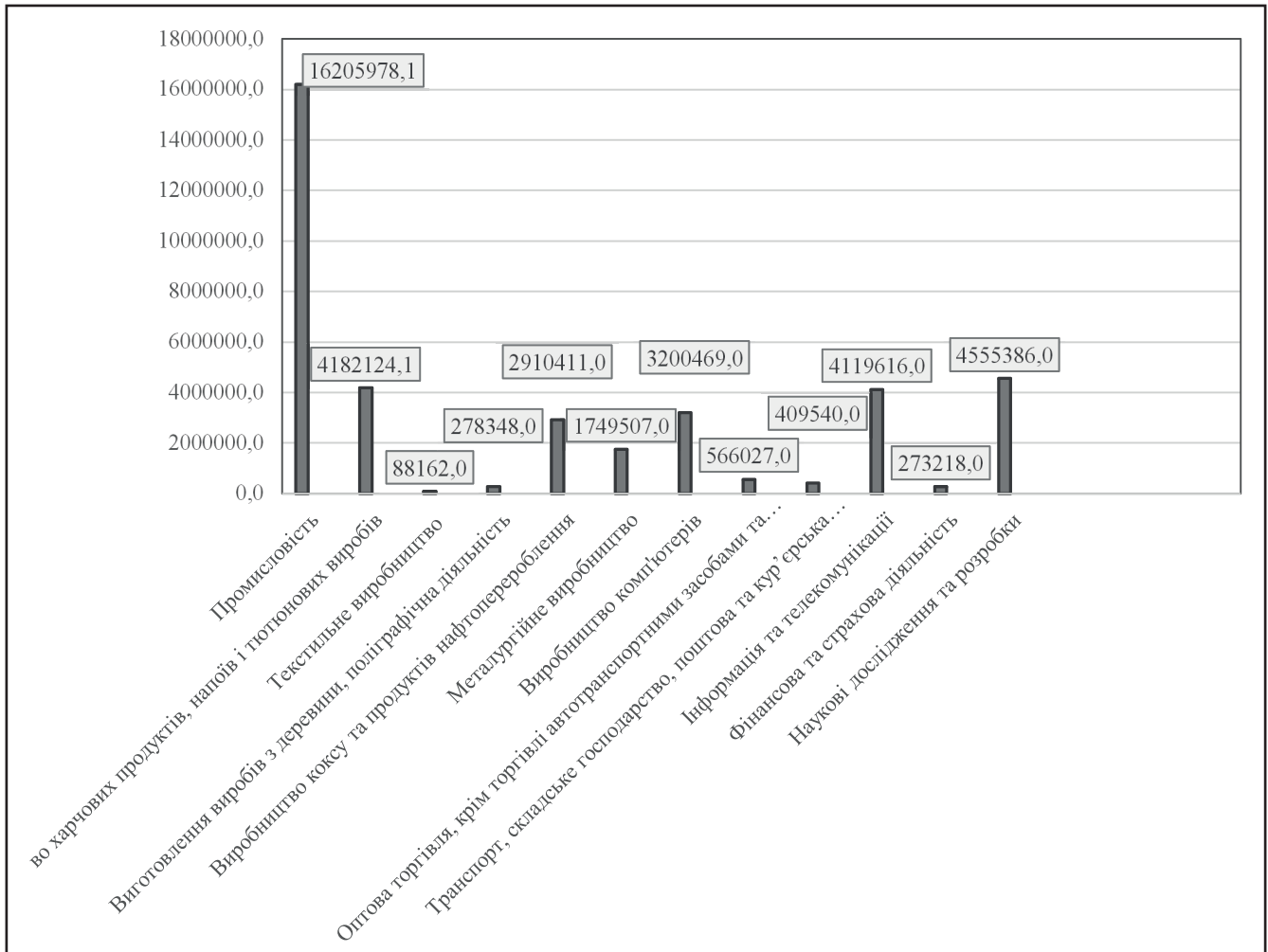


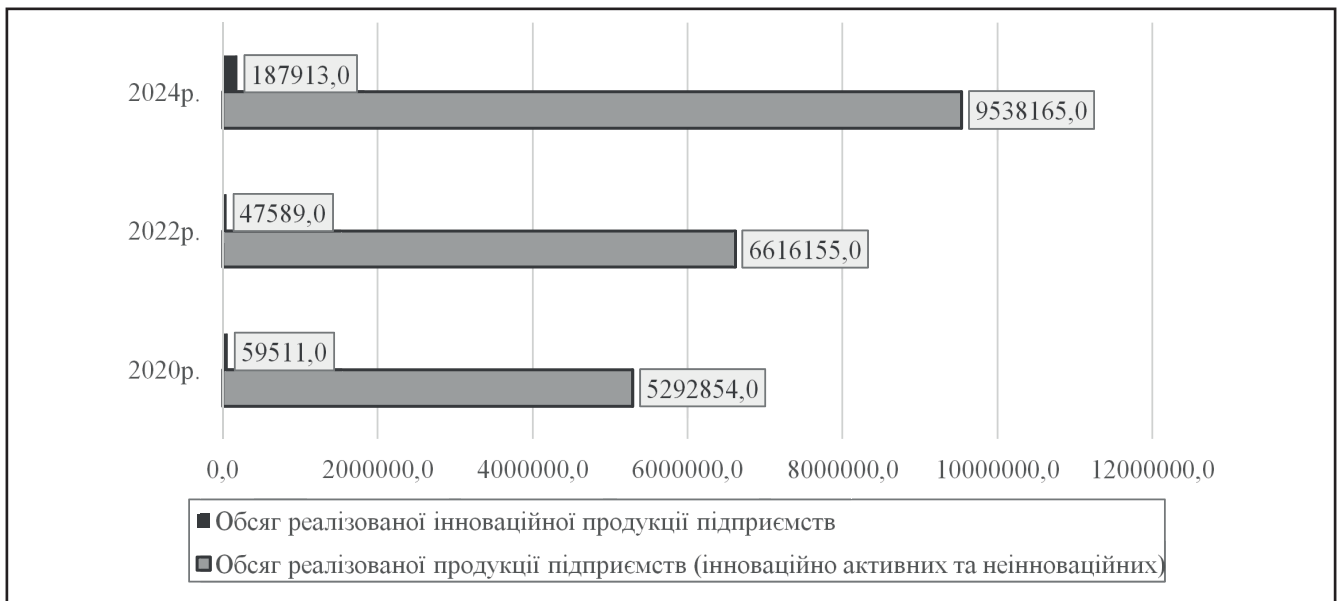
Рисунок 1. Питома вага інноваційно активних підприємств у їх загальній кількості протягом 2022–2024рр. *

Джерело: *Побудовано на основі [2]



Рисунк 2. Кількість інноваційно активних підприємств з розподілом за кількістю зайнятих працівників за 2020–2024рр., одиниць*

Джерело: *Побудовано на основі [2]



Рисунк 3. Витрати підприємств на інновації за видами витрат та видами економічної діяльності в 2024 році, тис. грн*

Джерело: *Побудовано на основі [2]

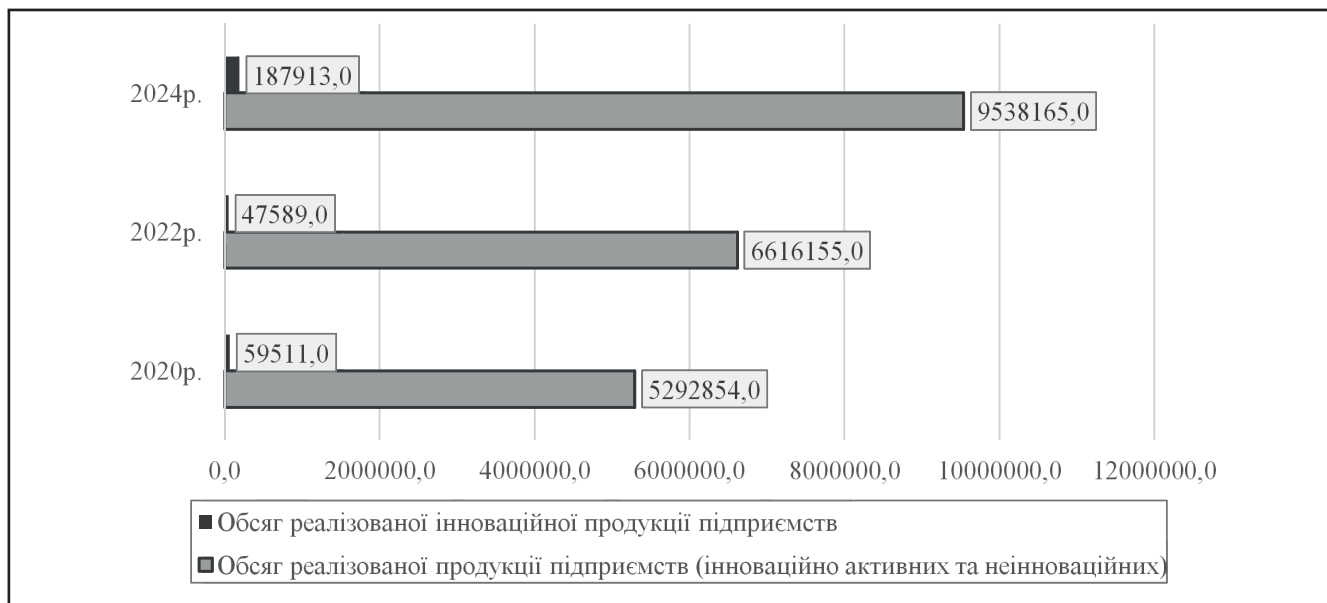


Рисунок 4. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємствами протягом 2020–2024рр., млн грн*

Джерело: *Побудовано на основі [2]

ствами в загальному обсязі реалізованої продукції інноваційно активних та неінноваційних підприємств становить тільки 1,01%, в 2024 році відповідно – 1,97%.

В умовах сучасної економіки активізація інноваційно–інвестиційної діяльності підприємств виступає одним із найрезультативніших інструментів економічної трансформації – інвестиції забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності та сприяють соціально–економічному оновленню регіону, адже мають прямий вплив на перспективи довготривалого зростання [3].

Міжнародним досвідом доведено, що інвестиції в розробку і освоєння інновацій найбільш вигідні. Вони гарантують найвищу віддачу, закладаючи надійний фундамент для підтримання науково–технічного потенціалу на необхідному рівні, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність країни у світовому розвитку [4].

Дослідження показують, що однією з ключових перешкод для інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є брак належного інвестування. Для вирішення цього завдання необхідно реалізувати комплекс заходів, серед яких особливу увагу слід приділити впровадженню механізму венчурного фінансування, який є важливим економічним інструментом, що забезпечує інноваційний розвиток у провідних країнах світу. Недостатній розвиток венчурного фінансування в Україні спричинений відсутністю ефективної державної

політики щодо підтримки становлення та функціонування венчурного підприємництва.

Категорія венчурного капіталу відображає систему відносин між учасниками венчурного підприємництва, яка забезпечує залучення вільних коштів для інвестування в інноваційні проекти з метою їх дослідження, освоєння та комерціалізації інновацій [5; 6]. Учасниками таких відносин є венчурні підприємства, інвестори та фінансові посередники [7]. Венчурні підприємства – це молоді компанії з високим потенціалом зростання, які залучають венчурний капітал для реалізації інноваційних проектів, модернізації чи технологічного переоснащення виробництва, а також виведення на ринок нових продуктів, робіт чи послуг, що сприяє підвищенню їхньої ринкової вартості та сталому розвитку бізнесу [8].

Здебільшого венчурні підприємства – це малі структури, які вирізняються високою мобільністю та інноваційною активністю. На відміну від великих корпорацій, вони мають більшу гнучкість виробництва, краще реагують на ринкові тенденції та ефективніше адаптуються до потреб споживачів, що дозволяє швидше впроваджувати інноваційні технології у виробництво.

Іншим важливим суб'єктом є інвестор – фізична або юридична особа, яка здійснює венчурне фінансування шляхом пайової участі в капіталі венчурного підприємства через придбання акцій. Венчурне фінансування зазвичай спрямовує–

ся на нові високотехнологічні компанії з високими темпами розвитку, а інвестиційний цикл триває від 3 до 10 років.

Сучасне венчурне фінансування є особливим механізмом інвестиційної діяльності, який вирішує ширший спектр завдань порівняно з традиційним інвестуванням. Його ключовою особливістю є активна участь інвестора в господарській діяльності та управлінні компанією. Венчурний інвестор, використовуючи свій досвід у фінансах та економіці, надає підприємству консультаційні, управлінські та інші послуги [9].

Венчурне фінансування спрямоване на підтримку практичного використання інноваційних технологій, технічних винаходів і результатів наукових досліджень. Його мета – отримання високого доходу від інвестування в ризиковані підприємства, які працюють над упровадженням інноваційних ідей чи проектів у виробництво.

Для зниження ризиків венчурного фінансування застосовується поетапне виділення коштів у вигляді невеликих траншів, де фінансування наступного етапу залежить від успішності попереднього.

Фінансові посередники, як ще один суб'єкт венчурної діяльності, – це інвестиційні інститути, які акумулюють кошти індивідуальних інвесторів для венчурного фінансування. Зазвичай вони діють у формі фондів венчурного капіталу – тимчасових об'єднань коштів, досвіду та ділових зв'язків кількох юридичних чи фізичних осіб для інвестування в довгострокові або короткострокові інноваційні проекти з метою отримання прибутку. Такі фонди можуть бути відкритими або закритими [10]. Цей механізм сприяє сталому розвитку бізнесу в умовах цифровізації та циркулярної економіки.

Значення венчурного фінансування інноваційної діяльності та сталого розвитку підприємств полягає в тому, що венчурний бізнес призводить до створення нових життєздатних підприємницьких одиниць, сприяє технічному переозброєнню вітчизняних підприємств, є механізмом фінансування інноваційної діяльності та сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації та циркулярної економіки, формує спеціальну кредитно-фінансову систему у вигляді венчурного капіталу.

Висновки

Інноваційні технології у сучасному бізнесі є не просто важливими, а критично необхідними для досягнення успіху та забезпечення конкуренто-

спроможності підприємств у добу цифровізації. Вони виступають ключовим фактором, що дозволяє підприємствам підтримувати конкурентні позиції, залучати й утримувати клієнтів, а також сприяти сталому розвитку бізнесу та його зростанню в умовах циркулярної економіки. Впровадження інноваційних технологій стало обов'язковою умовою для підвищення ефективності, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Завдяки правильно обраним технологічним рішенням підприємства можуть підвищувати продуктивність, знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів і зміцнювати свої позиції на ринку.

Дослідження показало, що однією з головних перешкод для інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є недостатнє інвестування. Для вирішення цього завдання необхідний комплекс заходів, серед яких особливу увагу слід приділити впровадженню механізму венчурного фінансування, що є ключовим економічним інструментом для забезпечення інноваційного розвитку підприємств у провідних країнах світу.

Список використаних джерел:

1. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009, №6, Т.3. С.247–251. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/247-251.pdf.
2. Сайт Державної служби статистики України.. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Васильчак С.В., Дубина М.П., Бойченко Е.Б. Інвестиційна стратегія розвитку регіонів в контексті концепції сталого розвитку країни. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. Київ, 2025. №2 (783). С.21–27. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-3>.
4. Притуляк Н.М. Венчурне фінансування інноваційної діяльності (теоретичний аспект). Інвестиції: практика та досвід. №8, 2013.
5. Поручник А.М., Антонюк Л.Л. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні: монографія. К.: КНЕУ, 2000. 172 с.
6. Юхименко В.В., Юхименко Т.В. Проблеми венчурного фінансування в Україні. Фондовий ринок. 2009. № 27. С. 28–32.
7. Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку: монографія за заг. ред. Т.А. Васильєвої, В.Г. Боронос. Суми: Вид-во СумДУ, 2009. 351 с.

8. Кузьмін О.Є., Литвин І.В. Венчурні організації у машинобудуванні: види та тенденції розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. №1 (91). С. 126–135.

9. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.

10. Т.В. Калінеску, О.М. Антіпов, В.О. Корецька–Гармаш. Управління венчурним фінансуванням підприємств: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 276 с.

References:

1. Kvasnytska, R.S., & Ardashkina, N.S. (2009). Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Features of innovative activity of enterprises in modern conditions]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, (6, Vol. 3), 247–251. Retrieved from https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/247-251.pdf [in Ukrainian].

2. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

3. Vasylychak, S.V., Dubyna, M.P., & Boichenko, E.B. (2025). Investytsiina stratehiia rozvytku rehioniv v konteksti kontseptsii staloho rozvytku krainy [Investment strategy for regional development in the context of the country's sustainable development concept]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences, (2), 21–27. DOI: 10.32689/2523-4536/78-3 [in Ukrainian].

4. Prytuliak, N.M. (2013). Venchurne finansuvannia innovatsiinoi diialnosti (teoretychnyi aspekt) [Venture financing of innovative activity (theoretical aspect)]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, (8), n.p. [in Ukrainian].

5. Poruchnyk, A.M., & Antoniuk, L.L. (2000). Venchurnyi kapital: zarubizhnyi dosvid ta problemy stanov-

lennia v Ukraini [Venture capital: Foreign experience and challenges of establishment in Ukraine]. Kyiv, Ukraine: KNEU [in Ukrainian].

6. Yukhymenko, V.V., & Yukhymenko, T.V. (2009). Problemy venchurnoho finansuvannia v Ukraini [Problems of venture financing in Ukraine]. Fondovyi rynek – Stock Market, (27), 28–32 [in Ukrainian].

7. Vasylieva, T.A., & Boronos, V.H. (Eds.). (2009). Problemy finansovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [Problems of financial support for innovative development]. Sumy, Ukraine: Vyd-vo SumDU [in Ukrainian].

8. Kuzmin, O.Ye., & Lytvyn, I.V. (2009). Venchurni organizatsii u mashynobuduvanni: vydy ta tendentsii rozvytku [Venture organizations in mechanical engineering: Types and development trends]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, (1), 126–135 [in Ukrainian].

9. Antoniuk, L.L., Poruchnyk, A.M., & Savchuk, V.S. (2003). Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komert-sializatsii [Innovations: Theory, development mechanism, and commercialization]. Kyiv, Ukraine: KNEU [in Ukrainian].

10. Kalinesku, T.V., Antipov, O.M., & Koretska–Harmash, V.O. (2009). Upravlinnia venchurnym finansuvanniam pidpriemstv [Management of venture financing of enterprises]. Luhansk, Ukraine: Vyd-vo SNU im. V. Dalia [in Ukrainian].

Дані про автора

Васильчак Світлана Василівна,

доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти Державного університету економіки і технологій, Кривий Ріг, Україна
e-mail: VSV123@i.ua

<https://orcid.org/0000-0001-9757-1683>

Data about the author

Svitlana Vasylychak,

Doctor of Economics, Professor, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine
e-mail: VSV123@i.ua

Глобальні ризики як фактор трансформації моделей розвитку страхового ринку

Актуальність дослідження зумовлена зростанням масштабів глобальних ризиків, які дедалі частіше мають поліциклічний і взаємопов'язаний характер, що трансформує інституційну архітектуру сучасних фінансових ринків. Страховий сектор, як ключова інфраструктура з управління ризиками, опиняється під значним тиском зовнішніх шоків – пандемічних, кліматичних, геополітичних, інфляційних і технологічних. Ці виклики вимагають перегляду традиційних моделей андеррайтингу, пере страхування, тарифоутворення та макропруденційного регулювання. Особливої актуальності набуває проблема «розриву захисту» – хронічного відставання рівня страхового покриття від зростаючих ризикових експозицій в умовах урбанізації, глобального потепління та соціальної вразливості.

Метою дослідження є з'ясування характеру трансформації страхового ринку під впливом глобальних шоків через аналіз динаміки страхових премій, механізмів адаптації та зміни інституційної функції страхування в умовах системної невизначеності.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід до аналізу економіко–інституційної трансформації страхового ринку, методологію актуарного аналізу, елементи системної динаміки, порівняльний аналіз страхових циклів та факторне пояснення цінових змін у страхуванні. Теоретичну основу дослідження становлять положення теорії системного ризику та моделі страхового циклу

Результати дослідження. Встановлено, що сучасні глобальні ризики не лише дестабілізують функціонування страхового ринку, а й виступають каталізаторами його стратегічного оновлення. Розкрито закономірності переходу від реактивної до проактивної логіки управління ризиками, зокрема через цифрову ендогенізацію сигналів збитковості, адаптивне тарифоутворення та формування стратегічної еластичності. Виявлено асиметрію в адаптації різних сегментів страхового ринку: найшвидше реагують сфери з високим рівнем цифровізації та платоспроможного попиту, тоді як кліматичне мікрострахування й захист малих підприємств залишаються в зоні ризику. Підсумково обґрунтовано нову роль страхування як макрофінансової інституції, здатної управляти складними ризиковими середовищами.

Висновки. Глобальні шоки суттєво впливають на логіку функціонування страхового сектору, викликаючи як структурні ризики, так і інституційні трансформації. Перехід до стратегічної еластичності, цифрових технологій, сценарного моделювання та ESG–інтеграції є необхідною умовою збереження стійкості ринку в умовах невизначеності. Подальші дослідження мають бути зосереджені на моделюванні кумулятивних ризиків, оцінці «розриву захисту» та ролі страхування у забезпеченні фінансової стійкості в умовах поліфакторної кризи.

Ключові слова: страхування, глобальні ризики, андеррайтинг, страхові премії, системна невизначеність, цифрова ендогенізація, розрив захисту, фінансова стабільність, макропруденційне регулювання, стратегічна еластичність.

OLEKSANDR KOLODAZHNYI

Global risks as a driver of transformational shifts in insurance market development models

Relevance of the study. The growing scale, complexity, and interdependence of global risks are reshaping the institutional architecture of modern financial markets. The insurance sector, as a core component of risk management infrastructure, is increasingly exposed to external shocks, including pandemics, climate-related events, geopolitical disruptions, inflationary pressures, and technological uncertainty. These challenges necessitate a revision of traditional models of underwriting, reinsurance, pricing, and macroprudential regulation. Of particular concern is the persistent «protection gap» – the chronic lag between the growth of insured exposures and the actual coverage available, especially under conditions of accelerated urbanization, climate change, and social vulnerability.

Purpose of the study is to examine the nature and dynamics of the transformation of the insurance market under the influence of global shocks, with a focus on insurance premium trends, adaptation

mechanisms, and the evolving institutional role of insurance in conditions of systemic uncertainty.

Methodology. *The study adopts a systemic approach to analyzing the economic and institutional transformation of the insurance sector. It applies actuarial analysis, elements of system dynamics, comparative analysis of insurance cycles, and factor-based interpretation of pricing shifts. The theoretical framework is grounded in systemic risk theory and models of cyclical behavior in insurance markets.*

Research results. *The findings demonstrate that global risks not only destabilize the functioning of the insurance market but also act as catalysts for its strategic renewal. The study identifies key patterns in the transition from reactive to proactive risk management logic, driven by digital endogenization of loss signals, adaptive pricing mechanisms, and the emergence of strategic elasticity. Notably, the analysis reveals significant asymmetries in sectoral adaptation: segments with high digital readiness and solvent demand adapt rapidly, whereas climate microinsurance and small business protection remain highly vulnerable. The research ultimately substantiates the evolving role of insurance as a macro-financial institution capable of navigating complex risk environments.*

Conclusions. *Global shocks exert a transformative influence on the logic and architecture of insurance sector operations, triggering both structural risks and institutional change. A successful transition toward strategic elasticity, digital technologies, scenario-based modeling, and ESG integration is essential to ensure market resilience under uncertainty. Future research should focus on modeling cumulative risks, measuring the protection gap, and exploring the role of insurance in sustaining financial stability amid multi-factor crises.*

Keywords: *insurance, global risks, underwriting, insurance premiums, systemic uncertainty, digital endogenization, protection gap, financial stability, macroprudential regulation, strategic elasticity.*

Постановка проблеми. У сучасному світі спостерігається зростання інтенсивності й взаємозалежності глобальних ризиків, які змінюють традиційні уявлення про стійкість фінансових ринків. Кліматичні катастрофи, пандемії, геополітична напруженість, кіберзагрози й технологічна динаміка утворюють складну архітектуру невизначеності, в межах якої звичні підходи до оцінки, покриття та перерозподілу ризиків виявляються обмеженими. У таких умовах страхування як ключовий механізм фінансової стабільності виходить на перший план, виконуючи роль інституційного буфера, що амортизує соціально-економічні потрясіння. Проте масштабність і поліциклічний характер сучасних ризиків ставлять під сумнів ефективність традиційних моделей андеррайтингу, перестраховування та управління капіталом.

Сучасні трансформаційні процеси дедалі більше порушують історичні закономірності та підривають дієвість ретроспективного ціноутворення. У відповідь на це ринок страхування змушений змінювати парадигму свого функціонування, переходячи від стабілізаційної логіки до адаптивно-прогностичної. Нові виклики потребують інтеграції цифрових технологій, застосування сценарного аналізу та перегляду продуктової архітектури. У центрі змін опиняються як структура попиту, так і інституційні засади страхової справи – особливо в

умовах, коли ризики стають не лише частішими, а й системнішими, охоплюючи всі ключові сегменти суспільно-економічного життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній українській та зарубіжній науковій думці зростає увага до трансформацій страхового ринку в умовах глобальної нестабільності. Р. Опальчук, А. Чорновол і Я. Поплюйко дослідили інтеграцію ESG-принципів у практику українських страхових компаній, акцентуючи на необхідності узгодження з глобальними трендами та місцевою специфікою [1]. М. Пшенична проаналізувала системні зрушення в галузі страхування під впливом глобалізаційних викликів [2]. Н. Сіренко, К. Мікуляк і Т. Нестерчук розглянули вплив цифрових інновацій і нових технологій на конкурентоспроможність страховиків [3]. А. Соколова, О. Яріш та А. Рижков дослідили поточний стан та трансформаційні перспективи українського ринку в умовах воєнного стану [4]. У міжнародному вимірі Ж.-Ф. Утрєвіль і Д. Каммінс ще у 1980-х роках сформулювали концепцію циклічності андеррайтингу [5], яку пізніше доповнили теорією системного ризику (разом із М. Вайсом [6]). Значний внесок у дослідження цифровізації страхового ланцюга створення вартості зробили М. Елінг і М. Леманн, а класичні положення актуарного ціноутворення й поведінкової динаміки були систематизовані Д. Фелдблумом.

Незважаючи на помітні успіхи, залишаються недостатньо розкритими такі аспекти, як комплексна дія поліциклічних глобальних ризиків (пандемій, воєн, кліматичних шоків) на структурну архітектуру страхового ринку, а також трансформація «розриву захисту» в умовах урбанізації та зростання вартості активів.

Метою статті є з'ясування характеру трансформації страхового ринку під впливом глобальних шоків через аналіз динаміки страхових премій, механізмів адаптації та зміни інституційної функції страхування в умовах системної невизначеності.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено реалізацію таких цілей:

1. Оцінити вплив глобальних шоків на структурну трансформацію страхового ринку, зокрема через зміну моделей андеррайтингу, цінової політики та інституційної функції страхування.

2. Проаналізувати адаптивні механізми реагування страхового сектора на поліциклічні ризики (пандемічні, кліматичні, геополітичні, інфляційні та технологічні) з акцентом на їх мультивекторний характер і системну взаємодію.

3. Визначити нові парадигмальні зміщення в логіці управління ризиками, включно з переходом від реактивного покриття до проактивного управління, цифрової ендогенізації циклів і зростанням ролі стратегічної еластичності.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах загострення глобальних ризиків трансформація страхового ринку набуває системного та багатоаспектного характеру, що вимагає поглибленого теоретичного осмислення. Зміни клімату, пандемій, війни, кіберзагрози та соціальні дестабілізації породжують нові типи ризиків, які дедалі частіше набувають ознак невимірюваної невизначеності. Традиційні підходи до оцінки та покриття ризиків, побудовані на статистичній екстраполяції минулих подій, виявляються недостатніми в умовах постійного порушення історичних закономірностей. Відтак виникає потреба у залученні міждисциплінарної методології, яка дозволяє не лише кількісно моделювати ризики, а й осмислювати їх як соціально сконструйовані та економічно взаємозалежні феномени.

Ключовою концептуальною основою аналітичного підходу слугує теорія «суспільства ризику» У. Бека [9], згідно з якою модернізаційні процеси ендогенно продукують масштабні «виробничі ризики», що виходять за межі звичних форм інституційного контролю та страхового покриття.

Ці ризики мають глобальну, латентну й нелінійну природу, порушують національні межі, не піддаються точному кількісному виміру, і, що найважливіше, є наслідком самої індустріальної логіки розвитку. Для страхового ринку це означає зростання інституційного навантаження та потребу в нових підходах до ризик-менеджменту.

У фінансовому вимірі така ситуація кореспондує з розумінням невизначеності у сенсі Ф. Найта [9], де мова йде про відсутність відомих апостеріорних розподілів і неможливість актуарного передбачення, що підриває фундаментальні передумови неокласичної парадигми – передусім гіпотезу про повноту ринків і адекватність наявної інформації. У результаті страхові компанії змушені діяти в умовах, що виходять за межі класичних моделей раціональної поведінки, і переходити до адаптивних стратегій, орієнтованих на сценарне прогнозування, капітальні буфери та багаторівневі форми перестраховування.

З огляду на це, особливої значущості набуває теорія системного ризику в страхуванні, розроблена Е. Каммінсом і М. Вайсом [6]. У межах цієї концепції обґрунтовано, що, попри відносно незначну участь страхових компаній у загальному фінансовому leverage, саме вони можуть виступати каналами передачі фінансових шоків. Це зумовлено високою концентрацією хвостових збитків і міжмеханізмовою кореляцією – зокрема через перестраховування, інвестиційні портфелі та спільне володіння активами, – що перетворює локальні ризики на джерела системної дестабілізації.

Для пояснення ендогенного зв'язку між шоками та поведінкою страхового ринку доцільним є застосування системно-динамічної моделі типу «ризик – збитки – капітал – страхова пропозиція». У межах цієї моделі, що ґрунтується на працях Д. Фелдблума [8] та Е. Каммінса й Ж. Утревілья [5], ключову роль відіграють зворотні зв'язки: позитивні, які посилюють нестійкість під впливом шоків, і негативні, що пом'якшують коливання в умовах стабілізації. Саме чергування фаз «м'якого» та «жорсткого» ринку зумовлює циклічну природу змін у тарифах, страхових преміях, обсягах резервування та інвестиційній поведінці.

Відповідно, аналіз глобальних страхових премій у 2018–2024 рр. потребує не просто емпіричної інтерпретації, а осмислення як частини адаптивної реакції системи на зовнішні шоки. Динаміка премій у цей період репрезентує не лише загальну тенден-

Таблиця 1. Динаміка глобальних страхових премій, 2018–2024 рр., трлн дол США

Рік	Усього	Life	P&C	Health	Ключовий шок / коментар
2018	5,0	2,1	1,9	1,0	Допандемічний пік; зростання в Китаї
2019	6,3	2,5	2,0	1,2	Перехід до «hard market» у P&C; включено US Health
2020	6,1	2,3	2,1	1,3	COVID–19: спад у Life (–6 % real), стагнація
2021	6,8	2,6	2,2	1,4	Відновлення попиту, скорочення розриву з ВВП
2022	7,0	2,62	2,15	1,30	Інфляційний тиск; перше перевищення 7 трлн дол США
2023	7,1	2,63	2,25	1,57	Зростання продажу ануїтетів (реальні ставки в США)
2024	7,6	2,90	2,42	1,68	Подвійний шок: інфляція + кліматичні втрати

Джерело: Побудовано автором за даними [10; 11]

цію до зростання, але й внутрішню структурну трансформацію під впливом таких чинників, як пандемія COVID–19, енергетичні потрясіння, інфляційні хвилі та кліматичні катастрофи. Системний підхід дозволяє розглядати зміну обсягів премій не ізольовано, а як результат взаємодії ринкових очікувань, політик андеррайтингу, платоспроможності капіталу та регуляторної відповіді.

Для виявлення ключових трендів розглянемо узагальнені статистичні дані щодо обсягів страхових премій у номінальному вираженні за видами діяльності (табл. 1)

Аналітичний огляд цієї динаміки свідчить про здатність страхового сектору до адаптації та еволюції в умовах зовнішнього тиску. З одного боку, пандемія 2020 року спричинила тимчасове скорочення премій у сегменті страхування життя, однак уже в 2021 р. ринок відновив зростання, частково завдяки зміні структури попиту. Особливо показовою є стійкість сегменту P&C (страхування майна та відповідальності), що протягом усього періоду демонстрував зростання навіть в умовах підвищеного збиткового навантаження.

Варто зазначити, що з 2022 р. відбулося зміцнення цінового циклу на тлі інфляції та воєнних потрясінь, що підтверджує гіпотезу про перехід до фази «жорсткого ринку». У 2024 р. загальний

обсяг премій перевищив 7,6 трлн дол США, попри серйозні кліматичні виклики, що свідчить про зростаючу роль страхування як інструменту захисту в умовах глибокої турбулентності. Однак у реальному вимірі премії відстають від зростання ризикових експозицій, що актуалізує питання про ефективність адаптації бізнес-моделей.

Зростання обсягів страхових премій упродовж 2018–2024 рр. відбувається паралельно з ескалацією природних катастроф, які формують якісно нове навантаження на ринок. Якщо премії є показником потенціалу страхової галузі до компенсації збитків, то масштаб незастрахованих втрат є індикатором її обмеженості. В умовах глобальної кліматичної трансформації та урбанізаційного тиску виникає парадокс: попри збільшення обсягів страхового покриття, загальна сума некомпенсованих економічних втрат продовжує зростати, що створює асиметрію між потребами в страхуванні та фактичним рівнем покриття.

Ілюстрацією масштабності проблеми слугують дані провідного перестраховика Munich Re щодо динаміки економічних і застрахованих збитків від катастроф у світі у 2018–2024 рр. (табл. 2).

Дані таблиці 2 свідчать, що загальні економічні втрати від катастроф зросли з 150–186 млрд дол США у 2018–2019 рр. до 320 млрд дол США у

Таблиця 2. Глобальні економічні та застраховані втрати від катастроф, 2018–2024 рр.

Рік	Економічні втрати, млрд дол США	Застраховані втрати, млрд дол США	Частка покриття, %	Домінантний тригер
2018	186	86	46 %	Тайфуни Jebi & Trami, пожежі в Каліфорнії
2019	150	52	35 %	Ураган Dorian, тайфун Hagibis, бури в США
2020	210	82	39 %	Ураганний сезон в Атлантиці, повені в Китаї
2021	280	120	43 %	Повінь «Бернд» у Європі, ураган Ida
2022	270	120	44 %	Ураган Ian, повені в Пакистані
2023	250	95	38 %	Землетрус Туреччина–Сирія, штормові лінії в США
2024	320	140	44 %	Кліматичні мегаподії: El Nino, пожежі в Австралії та Канаді

Джерело: Munich Re NatCatSERVICE [12]

2024 р., тобто майже вдвічі. Водночас частка застрахованих збитків коливається у вузькому діапазоні 35–46 %, не демонструючи системної динаміки до зростання. У 2024 р. обсяг незастрахованих втрат становив 180 млрд дол США, що на 72 % перевищує рівень 2019 р. (приблизно 98 млрд дол США). Це підтверджує гіпотезу про ендогенність ризику, адже вартість активів і щільність урбанізованих територій зростають швидше, ніж масштаби впровадження страхового покриття.

Особливу увагу заслуговує той факт, що 90 % втрат 2024 р. спричинені погодними явищами, тоді як кількісно вони становили менш ніж 2 % усіх подій. Такий дисбаланс вказує на концентрацію ризику та його асиметричний розподіл, що порушує стандартні припущення актуарної рівноваги. У цьому контексті страхування набуває не лише фінансової, а й соціально-екологічної функції, відображаючи необхідність політики розподілу кліматичних ризиків.

Таким чином, «розрив захисту» є не лише статистичним показником недопокриття, а й маркером системного ризику, який загрожує платоспроможності сектора, особливо в умовах поліциклічних криз. Відтак, подальший аналіз потребує вивчення впливу геополітичних і соціальних шоків, а також макроекономічного тиску (інфляції, рецесії) на поведінку страхового ринку та його адаптивну стійкість.

У контексті глобальної нестабільності страхові ринки зазнали серії асиметричних шоків, кожен з яких мав відмінні механізми передачі, темпи дії та структурні наслідки. Найбільш резонансними стали пандемія COVID-19, повномасштабне військове вторгнення росії в Україну та хвиля кумулятивної інфляції 2021–2024 рр. Усі ці явища не лише трансформували загальний обсяг страхових премій, а й суттєво змінили поведінкові, економічні та регуляторні параметри ринку.

Для їх пояснення застосовано концепції доходної еластичності попиту на страхування [13], теорії перспектив [14], моделі витратного шоку, а також інструментарій системно-динамічного моделювання з ендогенними зворотними зв'язками – як стабілізаційними, так і підсилюючими.

Так, у 2020 р. пандемія спровокувала подвійний вплив на структуру страхового попиту. По-перше – це класичний ефект доходу, відповідно до якого зниження реального доходу домогосподарств зумовлює скорочення витрат на дов-

гострокові накопичувальні продукти страхування життя. По-друге – ефект ризикового сприйняття, описаний у межах теорії перспектив Канемана і Тверські [14], який передбачає зміщення попиту в бік страхування здоров'я через зростання суб'єктивної ймовірності захворювання.

За даними Swiss Re, у 2020 р. премії в сегменті страхування життя скоротилися на 6 % у реальному вираженні, тоді як сегмент страхування здоров'я зріс на 12 % у номінальному вираженні [10]. Такий ефект підтверджує дію компенсаторної динаміки у вигляді зв'язку «ризик–попит», який згладжує вплив макроекономічного шоку на загальну преміальну масу (6,1 трлн дол США), навіть за зниження глобального ВВП на 4 %. У системній інтерпретації такий зв'язок діє як короткостроковий стабілізатор фінансової інфраструктури.

Окрім цього, вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р. запустило ланцюг комбінованих ефектів, а саме: подорожчання енергоносіїв, дефіцит матеріалів і запчастин, порушення логістики та санкційне обмеження перестрахових операцій. Окреслені чинники спричинили зростання вартості збитків на одиницю страхового випадку і підштовхнули ринок до переходу у фазу «жорсткого ринку».

Номінальні премії в сегменті майнового страхування (property & casualty, P&C) зросли на 7,1 %, однак рівень проникнення страхування залишився незмінним – 2,8 % ВВП [10]. Це узгоджується з класичною фазовою логікою страхового циклу, описаною Д. Фелдблумом [8], згідно з якою під час жорсткої фази ринку зростання страхових ставок випереджає інфляцію споживчих цін, скорочується страхова спроможність, а стратегічний фокус зміщується з розширення охоплення на забезпечення прибутковості.

Кумулятивна інфляція 2021–2023 рр. стала ще одним ключовим шоком, що трансформував ринок через часовий лаг інфляції збитків. Ріст цін на будівельні матеріали і робочу силу (понад +15 % річних у США) спричинив істотне підвищення середнього збитку у майновому страхуванні. Паралельно посилювався вплив соціальної інфляції – зростання судових претензій, підвищення компенсацій за колективними позовами, зростання юридичних витрат.

За оцінками AM Best, соціальна інфляція у 2022 році додала 4–6 відсоткових пунктів до коефіцієнта збитковості [15]. У результаті комбінований показник витрат у США зріс до 102,7 %, перевищивши поріг прибутковості. Водночас, за

сценарієм Triple-I/Milliman [16], завдяки підвищенню страхових тарифів (на 10–17 % залежно від сегмента) та зростанню облікової ставки ФРС, до 2024 року комбінований коефіцієнт знизився до 99,4 %. Така динаміка свідчить про ефективність стабілізаційного механізму ринкового саморегулювання, за якого втрата капіталу стимулює перегляд тарифів, відновлення прибутковості та подальшу рекапіталізацію.

Пандемія, війна та інфляція виступають як структурно асиметричні шоки з різними векторами впливу. Пандемія діяла через канал доходів і суб'єктивного ризику, тоді як геополітика та інфляція – через канали витрат і цінової адаптації. Усі три шоки забезпечили зростання номінальних премій, але майже без зростання рівня проникнення страхування, що свідчить про переважно індексовану інфляцією природу приросту премій, а не про кількісне розширення охоплення.

Крім того, структура страхового циклу зазнає трансформації: тривалість фази «жорсткого ринку» скоротилася з 6–8 до 2–3 років, що свідчить на користь гіпотези цифрової ендогенізації – тобто здатності ринку оперативного реагувати на сигнали збитковості завдяки використанню аналітичних систем на основі великих даних.

Таким чином, ці три кризи стали каталізаторами переходу страхової галузі від реактивної логіки покриття збитків до проактивного управління ризиками, динамічного тарифоутворення та зміцнення капітальної буферизації. Страхування перестає бути лише фінансовим сервісом і дедалі більше функціонує як макрофінансова інституція управління глобальною нестабільністю.

Аналіз сучасних викликів для страхового сектору виявляє, що ключові глобальні ризики – пандемічні, геополітичні, кліматичні, фінансові та технологічні – чинять не лінійний, а мультивекторний вплив на функціонування ринку. Кожен тип шоку запускає окремі канали впливу, формує специфічні контури адаптації, змінює структуру попиту, премій та андеррайтингових стратегій. Більше того, масштабність цих викликів актуалізує потребу не лише в технічних інноваціях, а й у перегляді концептуальних основ страхового ціноутворення, регулювання та ризик-менеджменту.

У таблиці нижче систематизовано основні моделі трансформації страхового ринку, що проявилися впродовж 2018–2024 рр. під впливом основних глобальних ризиків (табл. 3).

Систематизація трансформацій страхового ринку засвідчує, що сучасна криза – це не поодинокі

Таблиця 3. Моделі трансформації страхового ринку під впливом глобальних ризиків у 2018–2024 роках

Тип глобального ризику	Домінантна криза / подія	Ключовий шок / канал передавання впливу	Реакція страхового ринку	Тип трансформаційного механізму та його дія
Пандемічний ризик	COVID-19: глобальна епідеміологічна криза	Зниження доходів, посилене сприйняття ризику	Падіння в сегменті Life, зростання попиту на медичне страхування	Компенсаторний механізм взаємозв'язку: підвищення сприйняття ризику → зростання попиту на Health-продукти → підтримання обсягу премій
Геополітичний ризик	Війна в Україні	Зростання витрат на страхування, обмеження у перестрахованні	Підвищення тарифів, зменшення страхового покриття	Інфляційно-підсилювальний механізм: збитковість → зростання тарифів → зниження попиту → ще вищий рівень непокритих ризиків
Інфляційний ризик	Світова інфляція 2021–2024 рр.	Зростання вартості збитків, соціальна інфляція	Перегляд тарифів, оновлення умов андеррайтингу	Стабілізаційний механізм коригування: збитки → підвищення премій → зростання прибутковості → капіталізація і відновлення пропозиції
Кліматичний ризик	Мегапожежі, El Niño, повені	Концентрація катастрофічних втрат, нерівномірність покриття	Зростання премій, збереження protection gap	Асиметричний механізм нерівномірності: вартість активів зростає швидше, ніж рівень страхового покриття
Кіберризик / техноризик	Збої IT-інфраструктур, хакерські атаки	Виникнення нових загроз, нестача даних	Поява нових продуктів, цифровізація андеррайтингу	Адаптивно-інноваційний механізм: нові ризики → нові продукти → зміцнення ринкової релевантності
Системна дестабілізація	Накладання пандемії, війни, інфляції	Сукупний тиск на резерви, капітал, андеррайтинг і поліси	Зміна регуляторної рамки, макропруденційні обмеження	Системно-динамічний механізм: зовнішні шоки → зменшення пропозиції → зростання цін → регуляторне втручання → стабілізація

кий зовнішній шок, а комбінація багатоканальних тисків, які змінюють саму архітектуру ризикового управління. Визначальним є не лише тип шоку, а й швидкість адаптації ринку через внутрішні механізми взаємозв'язку (наприклад, ціноутворення, зміна попиту, зміни у перестрахованні). При цьому адаптивні механізми набувають різного характеру: компенсаційного (у випадку пандемії), підсилювального (геополітика), коригувального (інфляція), або системно-інноваційного (техноризики).

Ключовою ознакою нової парадигми є формування стратегічної еластичності – здатності страхового ринку не лише амортизувати зовнішні збитки, а й трансформувати виклики на джерела внутрішнього оновлення. Водночас критичною залишається проблема асиметричності адаптації: ринок демонструє швидшу реакцію в тих сегментах, де наявна технічна та інституційна готовність (наприклад, медичне страхування та страхування майна й відповідальності), і значно повільніше – в напрямках, що характеризуються дефіцитом даних, слабкою інфраструктурою або низьким платоспроможним попитом (зокрема, у сфері кліматичного мікрострахування та страхування кіберризиків для малого бізнесу).

Таким чином, глобальні ризики не лише провокують трансформацію страхових моделей, але й формують нову інституційну місію страхування – від компенсації втрат до активного управління ризикованим майбутнім.

Висновки

У результаті проведеного дослідження виявлено, що глобальні ризики в умовах постійної турбулентності дедалі частіше стають визначальним фактором трансформації не лише окремих сегментів страхового ринку, а й його системної архітектури. Стихійні лиха, пандемії, геополітичні конфлікти, інфляція та технологічні дестабілізатори формують багатоканальну матрицю тиску на страховий сектор, що вимагає переходу від традиційного реагування до проактивного управління ризиками. Протягом 2018–2024 рр. обсяги страхових премій зросли до рекордних 7,6 трлн дол США, проте розрив у страховому покритті залишився високим, а вартість незастрахованих втрат зросла до 180 млрд дол США, що підтверджує гіпотезу про структурну асиметрію між потребами у страхуванні та його фактичним охопленням, а також ендегенність ризиків, що посилюються урбанізацією, зміною клімату та геополітичною поляризацією.

Водночас доведено, що адаптація страхового ринку до нових умов відбувається не лінійно, а через механізми внутрішнього балансування: компенсаторні (медичне страхування в умовах пандемії), підсилювальні (інфляційне зростання тарифів), стабілізаційні (макропруденційне регулювання) та інноваційні (впровадження кіберпродуктів і параметричного страхування). Ці механізми формують нову парадигму стратегічної еластичності, яка визначає здатність ринку не лише протистояти зовнішнім шокам, а й трансформувати структуру страхових моделей, андеррайтингу, каналів дистрибуції та ризик-менеджменту. Особливо важливою виявилася здатність ринку швидко переходити між фазами страхового циклу, що свідчить про цифрову ендегенізацію управління ризиками та адаптивну здатність до багатофакторних збурень.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці інтегрованих моделей управління кумулятивними ризиками з урахуванням міжринкових ефектів і системних шоків. Особливу увагу слід приділити кількісному моделюванню за окремими видами ризиків і регіонами, а також оцінці впливу ESG-індикаторів на трансформацію андеррайтингових стратегій і довгострокову платоспроможність страхового сектору.

Список використаних джерел:

1. Опальчук Р., Чорновол А., Поплюйко Я. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>
2. Пшенична М. Системні тенденції розвитку галузі страхування в умовах глобалізаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-155>
3. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А., Нестерчук Т. В., Рудь Н. В. Конкуренція в епоху цифровізації: нові технології у страхуванні як фактор успіху. *Modern Economics*. 2024. № 48. С. 109–116. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-13)
4. Соколова А. М., Яріш О. В., Рижков А. В. Ринок страхування України в умовах сучасних трансформацій: стан та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 244–252.
5. Cummins J. D., Outreville J. F. An international analysis of underwriting cycles in property-liability insurance. *The Journal of Risk and Insurance*. 1987. Vol. 54, No. 2. P. 246–262.

6. Cummins J. D., Weiss M. A. Systemic risk in the U.S. insurance sector. *Journal of Risk and Insurance*. 2014. Vol. 81, No. 3. P. 489–527. DOI: <https://doi.org/10.1111/jori.12035>
 7. Eling M., Lehmann M. The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2018. Vol. 43. P. 359–396. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
 8. Feldblum D. Commercial property and liability insurance ratemaking. *Proceedings of the Casualty Actuarial Society*. 1996. Vol. 83. P. 203–302.
 9. Beck U. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage, 1992. 260 c.
 10. Swiss Re Institute. *sigma 2/2024 – Global economic & insurance outlook 2024–25*. Swiss Re, 2024.
 11. Allianz Research. *Global Insurance Report 2024: Shielded but not immune*. Allianz SE, 2024. URL: https://www.allianz.com/economic_research
 12. Natural disasters in 2024. Munich Re NatCatSERVICE. Munich Re, 2025. 8 c. URL: <https://www.munichre.com/content/dam/munichre/mrwebsitespressreleases/MunichRe-NatCAT-Stats2024-Full-Year-Factsheet.pdf>
 13. Fortune P. A theory of optimal life insurance: The demand for life insurance in the presence of risk of death. *Journal of Finance*. 1973. Vol. 28, No. 3. P. 587–600. DOI: <https://doi.org/10.2307/2978834>.
 14. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>
 15. AM Best's Market Segment Report : 2023 Outlooks. Oldwick : AM Best Company, 2022. 30 c. URL: <https://www.internationalinsurance.org/sites/default/files/2022-12/AM%20Best%202023%20Outlooks.pdf>
 16. Triple-I-Milliman: P/C Insurance Market Profitability Improves in 2024; Expected to Continue in 2025 and 2026: [press release]. Malvern (PA): Insurance Information Institute, 2025. URL: <https://www.iii.org/press-release/triple-i-milliman-p-c-insurance-market-profitability-improves-in-2024-expected-to-continue-in-2025-and-2026-011625>.
- References:**
1. Opalchuk R., Chornovol A., & Popliuyko Ya. «Integration of ESG Principles into the Activities of Ukrainian Insurance Companies: Global Trends and Local Specificities». «*Ekonomika ta suspilstvo*», 2025, № 72, p. 492–497. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>
 2. Pshenychna M. «Systemic Trends in the Development of the Insurance Industry under Globalization». «*Ekonomika ta suspilstvo*», 2024, № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-155>
 3. Sirenko N. M., Mikuliak K. A., Nestarchuk T. V., & Rud N. V. «Competition in the Digitalization Era: New Insurance Technologies as a Success Factor» «*Modern Economics*», 2024, № 48, pp. 109–116. [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-13)
 4. Sokolova A. M., Yarish O. V., & Ryzhkov A. V. «Insurance Market of Ukraine under Current Transformations: State and Development Prospects». «*Ekonomichnyi prostyr*», 2025, № 198, pp. 244–252.
 5. Cummins J. D., & Outreville J. F. «An International Analysis of Underwriting Cycles in Property–Liability Insurance». «*The Journal of Risk and Insurance*», 1987, vol. 54, no. 2, pp. 246–262.
 6. Cummins J. D., & Weiss M. A. «Systemic Risk in the U.S. Insurance Sector». «*Journal of Risk and Insurance*», 2014, vol. 81, no. 3, pp. 489–527. <https://doi.org/10.1111/jori.12035>
 7. Eling M., & Lehmann M. «The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks». «*Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*», 2018, vol. 43, pp. 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
 8. Feldblum D. «Commercial Property and Liability Insurance Ratemaking». «*Proceedings of the Casualty Actuarial Society*», 1996, vol. 83, pp. 203–302.
 9. Beck U. «*Risk Society: Towards a New Modernity*». London: Sage, 1992. 260 p.
 10. Swiss Re Institute. «*Sigma 2/2024 – Global Economic & Insurance Outlook 2024–25*». Zurich: Swiss Re, 2024. URL: <https://www.swissre.com/dam/jcr:73c636f8-1d47-4779-b757-845023332971/sigma-2-2024-life-annuity-insurance.pdf>.
 11. Allianz Research. «*Global Insurance Report 2024: Shielded but Not Immune*». Munich: Allianz SE, 2024. URL: https://www.allianz.com/economic_research
 12. Munich Re NatCatSERVICE. «*Natural Disasters in 2024*». Munich: Munich Re, 2025. URL: <https://www.munichre.com/content/dam/munichre/mrwebsitespressreleases/MunichRe-NatCAT-Stats2024-Full-Year-Factsheet.pdf>.
 13. Fortune P. «A Theory of Optimal Life Insurance: The Demand for Life Insurance in the Presence of Risk of Death». «*Journal of Finance*», 1973, vol. 28, no. 3, pp. 587–600. <https://doi.org/10.2307/2978834>.
 14. Kahneman D., & Tversky A. «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk». «*Econometrica*», 1979, vol. 47, no. 2, pp. 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>

15. AM Best Company. «AM Best's Market Segment Report: 2023 Outlook». Oldwick: AM Best, 2022. URL: <https://www.internationalinsurance.org/sites/default/files/2022-12/AM%20Best%202023%20Outlooks.pdf>

16. Insurance Information Institute. «Triple-I/Milliman: P/C Insurance Market Profitability Improves in 2024; Expected to Continue in 2025 and 2026» [press release]. Malvern (PA), 2025. URL: <https://www.iii.org/press-release/triple-i-milliman-p-c-insurance-market-profitability-improves-in-2024-expected-to-continue-in-2025-and-2026-011625>

Дані про автора

Колодяжний Олександр Вячеславович,

аспірант Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, м. Київ, Україна
e-mail: kolodiazhnyi.oleks.asp@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0009-7230-7910>

Data about the author

Oleksandr Kolodiazhnyi,

Postgraduate student at the State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine
e-mail: kolodiazhnyi.oleks.asp@ukr.net

УДК 336.1:004.7:330.34

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17195694>

ВІСЯГІН О. О.

Цифровізація як чинник формування інклюзивності фінансових послуг

Актуальність теми дослідження обумовлена вирішальною роллю цифровізації у формуванні інклюзивності фінансових послуг, що сприяє доступу до фінансових ресурсів для всіх верств населення та підвищенню їх економічної активності. У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій, зростання цифрової нерівності, недостатньої фінансової грамотності та кіберризиків, Україна стикається з викликами, які гальмують повноцінну реалізацію потенціалу фінансової інклюзії. Незважаючи на це, цифровізація відкриває значні можливості для подолання соціально-економічних бар'єрів, розвитку інноваційних фінансових продуктів та зміцнення фінансової стабільності, що робить дослідження цього процесу актуальним як для науковців, так і для практиків фінансового ринку.

Метою роботи є обґрунтування необхідності поглиблення інклюзії фінансових послуг як проміжного етапу забезпечення фінансової інклюзії суспільства.

Завдання дослідження полягають у наданні характеристики фінансових послуг враховуючи їх зміну під впливом цифровізації; ідентифікація фінансової інклюзії та інклюзії фінансових послуг; з'ясування проявів інклюзії фінансових послуг в макроекономічному контексті; порівняння фінансової інклюзії та інклюзії фінансових послуг як складових процесу цифровізації суспільства.

Методи дослідження. Систематизація, індукція, дедукція, табличний метод, логічний метод, наукове абстрагування.

Основні результати дослідження. У ході роботи проаналізовано проблематику впливу цифровізації на інклюзивність фінансових послуг в Україні, зосередившись на викликах з якими зіштовхуються споживачі та надавачі фінансових послуг. Описано переваги та недоліки цифрової трансформації фінансового ринку, а також механізм зміни характеристики послуг під впливом цифровізації. Визначено ієрархічний процес формування фінансової інклюзії – від технологічної інклюзії до інклюзивності фінансових послуг та фінансової інклюзії суспільства. Обґрунтовано необхідність врахування потреб населення, розвиненості інфраструктури та диверсифікації фінансового ринку для розвитку інклюзії. Зроблено висновок про необхідність поглиблення інклюзивності фінансових послуг як проміжного етапу для досягнення достатнього рівня фінансової інклюзії суспільства.

Галузь застосування результатів. Фінансовий сектор, державне управління.

Ключові слова: цифровізація, фінансова інклюзія, інклюзивність фінансових послуг, цифрові технології, фінансовий ринок, фінансові послуги.

Digitalization as a factor in shaping the inclusivity of financial services

Relevance of the research topic is determined by the crucial role of digitalization in shaping the inclusiveness of financial services, which facilitates access to financial resources for all segments of the population and enhances their economic activity. In the context of rapid technological advancement, growing digital inequality, insufficient financial literacy, and cyber risks, Ukraine faces challenges that hinder the full realization of the potential of financial inclusion. Nevertheless, digitalization offers significant opportunities to overcome socio-economic barriers, develop innovative financial products, and strengthen financial stability, making the study of this process relevant both for researchers and financial market practitioners.

The aim of the work is to substantiate the necessity of deepening the inclusiveness of financial services as an intermediate stage in achieving financial inclusion of society.

Research objectives. The research objectives consist in characterizing financial services considering their transformation under the influence of digitalization; identifying financial inclusion and financial services inclusiveness; determining the manifestations of financial services inclusiveness in the macroeconomic context; and comparing financial inclusion and financial services inclusiveness as components of the digitalization process of society.

Research methods. Systematization, induction, deduction, tabular method, logical method, scientific abstraction.

Main research findings. During the study, the issues of the impact of digitalization on the inclusiveness of financial services in Ukraine were analyzed, focusing on the challenges faced by consumers and providers of financial services. The advantages and disadvantages of the digital transformation of the financial market were described, as well as the mechanism of changing service characteristics under the influence of digitalization. A hierarchical process of forming financial inclusion was identified – from technological inclusion to the inclusiveness of financial services and ultimately to societal financial inclusion – and the necessity of considering the population's needs, infrastructure development, and diversification of the financial market for its advancement was substantiated. The conclusion was drawn about the need to deepen the inclusiveness of financial services as an intermediate stage to achieve a sufficient level of financial inclusion in society.

Field of application of the results. Financial sector, public administration.

Keywords: digitalization, financial inclusion, inclusiveness of financial services, digital technologies, financial market, financial services.

Постановка проблеми. У сучасному світі цифровізація фінансового ринку стрімко змінює підходи до надання фінансових послуг, відкриваючи нові можливості для їх доступності, ефективності та масштабування. Водночас цей процес супроводжується низкою викликів і загроз, що потребують ретельного аналізу. Цифровізація не лише оптимізує операційні процеси, але й формує нову парадигму фінансової інклюзивності, яка визначає сучасну архітектуру фінансових ринків. Поняття цифрової інклюзивності фінансових послуг набуває дедалі більшої актуальності, оскільки воно трансформує ринки, адаптуючи їх до потреб безперешкодного та всебічного доступу споживачів, незалежно від їх соціального, економічного чи географічного статусу. Актуальність теми зумовлена необхідністю за-

безпечення рівного доступу до фінансових послуг у цифрову епоху, коли нерівність у доступі до технологій може посилювати соціально-економічні розриви. Проблема полягає в тому що, попри численні переваги цифровізації, такі як автоматизація, зниження трансакційних витрат і розширення охоплення, залишаються виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, недостатньою фінансовою грамотністю та потенційними ризиками кібербезпеки. Таким чином, дослідження впливу цифровізації на інклюзивність фінансових послуг є критично важливим для розробки стратегій, які сприятимуть створенню справедливого та доступного фінансового середовища для всіх груп населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми інклюзивності фінансо-

вих послуг у цифрову добу зумовила значну увагу науковців до цього питання. У дослідженнях акцентується увага на впливі цифровізації на доступність фінансових послуг, особливо для вразливих груп населення. Використано наукові надбання вітчизняних і зарубіжних авторів, а також аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій дозволили комплексно оцінити сучасні виклики й тенденції цифрової фінансової інклюзії. В процесі дослідження були залучені результати наукових праць: Давиденко Г. [10], Десятнюк О. [11], Вергелюк Ю. [2, 9], Ганцяка М. [9], Гапонюка М. [3], Крисоватого А. [11], Науменкової С. [5], Міщенко С. [5], Птащенко О. [11], Khera P. [6, 7], Ogawa S. [6, 7], Shahay R. [6, 7],

Метою роботи є обґрунтування необхідності поглиблення інклюзії фінансових послуг як проміжного етапу забезпечення фінансової інклюзії суспільства.

Методи дослідження. Систематизація, індукція, дедукція, табличний метод, логічний метод, наукове абстрагування.

Виклад основного матеріалу. Очевидною характеристикою фінансового ринку та ринку фінансових послуг зокрема є їх трансформація під впливом цифрових та фінансових технологій. Науковці фокусують свою увагу на різноманітних проявах цифрової трансформації фінансового ринку, який суттєво виділяється з-поміж інших галузей національних економік, рівнем рецептивності до цифрової трансформації. Це не могло не відобразитись і на характеристиках фінансових послуг, серед яких інклюзивність посідає чільне місце (рис. 1).

Беззаперечно, цифровізація впливає на всі характеристики фінансових послуг, зокрема: вартість фінансових послуг; якість фінансових послуг; інклюзивність фінансових послуг; безпека фінансових послуг.

Використання цифрових інструментів дозволяє знизити транзакційні витрати, що позитивно по-

значається на зниженні їх собівартості. Фінансові послуги стають дешевшими та, відповідно, доступнішими завдяки безкоштовному контенту та послугам – користувачі часто сплачують лише частину вартості, яка створюється у цифровій економіці [1].

Питання якості фінансових послуг, що змінюються під впливом цифровізації є багатограним, адже описується рядом агрегованих характеристик таких як швидкість, прозорість, гнучкість, інноваційність, зручність, тощо. Розробка виваженої стратегії надання фінансових послуг банківськими установами є ключовим завданням, оскільки недостатнє задоволення потреб клієнтів часто призводить до втрати довіри та їх переходу до конкурентів, які пропонують якісніші послуги. Насамперед необхідно ідентифікувати зовнішні та внутрішні чинники, що спільно впливають на якість фінансових послуг банків. Серед таких чинників можна виділити ринкові, організаційні та технологічні аспекти [2].

В цьому руслі зазначимо, що цифровізація ринку фінансових послуг стосується усіх трьох відмічених аспектів. В цілому цифровізація підвищує рівень безпеки фінансових послуг. Так, «завдяки цифровізації фінансової системи можливо здійснювати безконтактні платежі за допомогою мобільних додатків, електронних гарантів або карток з чіпами. Такий підхід дозволяє економити час та гроші, а також зменшує ризик злочинних дій. Використання роботів та іншої автоматизації дозволяє швидше та ефективніше здійснювати фінансові операції, зменшує кількість помилок та ризиків, а також забезпечує високий рівень безпеки» [3].

Фахівці Національного банку України ідентифікують фінансову інклюзію як умови для залучення усіх сегментів населення і бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, що доступні за інфраструктурною та ціною характеристиками, офіційно урегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання

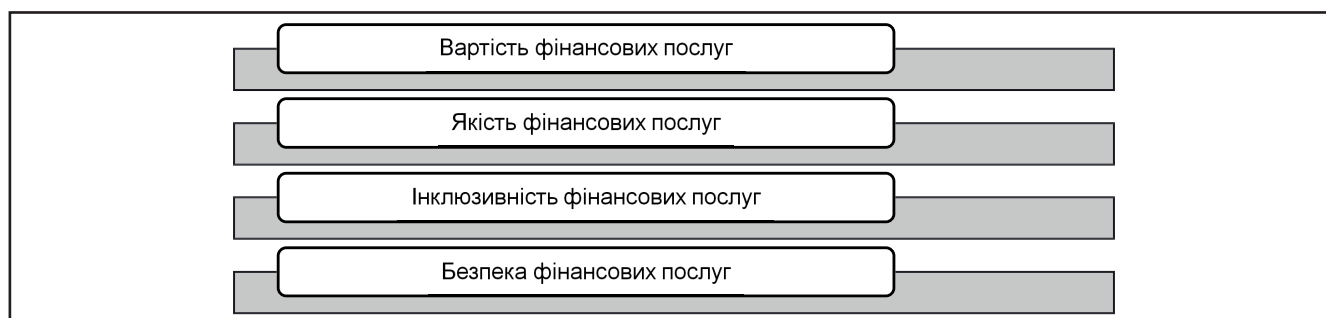


Рисунок 1. Характеристики фінансових послуг

Джерело: побудовано автором.

економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності в суспільстві [4].

Заслужують на увагу аспекти поняття фінансової інклюзії запропоновані Науменковою С. та Міщенко С. [5]:

– фінансова інклюзія передбачає забезпечення доступу дорослого населення (від 15 років) до базових фінансових послуг, таких як перекази, платежі, заощадження, кредити та страхування, відповідно до підходів Світового банку;

– вона спрямована на збільшення частки населення, залученого до офіційних фінансових систем, без урахування неофіційних або нерегульованих послуг.

Поняття «фінансова інклюзія» та «доступ до фінансів» не тотожні: обмеження у користуванні фінансовими послугами можуть виникати не лише через відсутність доступу, а й через добровільну відмову з релігійних, культурних чи інших причин. Крім того, доступ може бути ускладнений інформаційними, технологічними, цінovими чи договірними бар'єрами, а також примусовими обмеженнями, такими як війни, стихійні лиха, низький дохід чи обмежений асортимент фінансових продуктів. Абсолютно точно науковці підкреслили багатогранність поняття фінансової інклюзії послуг та його агрегований вимір, що не може ототожнюватись з доступністю.

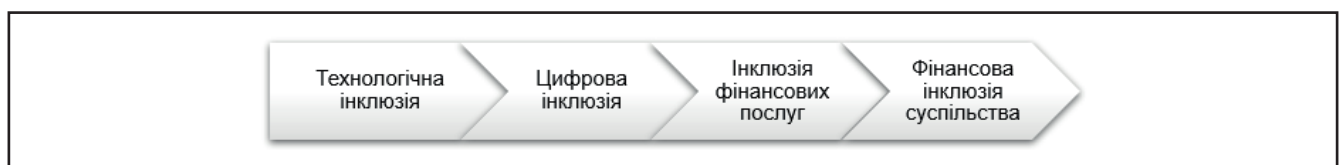
Підтвердженням агрегованості поняття фінансової інклюзії послуг є запропонована фахівцями МВФ методика її вимірювання. У 2014 та 2017 роках на базі даних 52 країн з ринками, що розвиваються, було здійснено оцінку фінансової інклюзії послуг банківських установ. До уваги брався агрегований індекс фінансової інклюзії, що включав оцінку динаміки трьох компонентів [6]: 1) формування субіндексів «доступу» та «використання» для відображення аспектів пропозиції та попиту фінансової інклюзії відповідно; 2) поєднання субіндексів доступу та використання в індекси «традиційної» та «цифрової» фінансової інклюзії для окремого оцінювання інклюзії через фінансові установи та технології; 3) створення загального показника фінансової інклюзії, який відображає як традиційні, так і цифрові аспекти («комплексний індекс фінансової інклюзії»).

Використовуючи наявні підходи до вимірювання фінансової інклюзії у МВФ обґрунтовують її вплив на економічне зростання. В цьому ключі беззаперечним є необхідність розробки підходів до поглиблення складових, що описують інклюзію фінансових послуг. Встановлено наявність причинно-наслідкового зв'язку між цифровою і фінансовою інклюзією та економічним зростанням, що підтверджує позитивний вплив цифрових фінансових послуг на зростання ВВП на душу населення. В той же час ключовими драйверами фінансової інклюзії є доступ до цифрової інфраструктури, фінансова грамотність та якість інституцій [7].

Провідні світові фінансові інституції, вивчаючи поширення бідності в країнах, що розвиваються, звертають увагу на підвищення рівня фінансової інклюзії як один із можливих способів її подолання. У цьому контексті механізм впливу фінансової інклюзії на добробут громадян реалізується як зменшення бідності, скорочення розриву в доходах, ухвалення обґрунтованіших фінансових рішень, збільшення заощаджень, продуктивніші інвестиції та підвищення гендерної рівності. Цифрові фінансові послуги відкривають унікальні можливості для залучення вразливих груп населення до фінансової системи, долаючи бар'єри вартості, відстані та прозорості, щоб задовольнити їхні фінансові потреби [8].

Фінансова інклюзія перетворюється на сучасну концепцію глобалізованого суспільства, де цифрова інклюзія та діджиталізація суспільного життя – невід'ємна складова. Досліджуючи теоретичну базу забезпечення інклюзії слід підкреслити, що ланцюжок її реалізації формується поетапно реалізуючи різні прояви інклюзивності (рис. 2).

Технологічна інклюзія є базовим фундаментом для розвитку фінансової інклюзивності, визначаючись як доступність технологій для всіх верств населення незалежно від їх соціального чи економічного статусу. Вона забезпечує необхідну інфраструктуру, включаючи доступ до інтернету та цифрових пристроїв, без якої подальший прогрес у цій сфері неможливий. Саме на цьому етапі закладаються



Рисунки 2. Етапи формування фінансової інклюзії суспільства

Джерело: побудовано автором.

умови для створення цифрового середовища, яке слугує базисом для наступних рівнів інклюзії.

На основі технологічної інклюзії формується інклюзія інфраструктури, що характеризується наявністю розвиненої мережі доступу до фінансових та цифрових ресурсів. Цей етап передбачає створення фізичних і віртуальних платформ, таких як банкомати, платіжні системи та онлайн-банкінг, які стають опорою для подальшого розширення доступу до фінансових послуг. Без належної інфраструктури неможливо реалізувати ефективно охоплення населення, що робить цей рівень ключовим перехідним етапом [9].

Інклюзивність фінансових послуг, у свою чергу, будується на інклюзії інфраструктури і визначається як забезпечення рівного доступу до фінансових продуктів і послуг для всіх груп населення. Цей етап реалізується через надання банківських рахунків, кредитів, страховок та інших інструментів, адаптованих до потреб суспільства, враховуючи виклики цифрової нерівності та недостатньої фінансової грамотності. Інклюзивність фінансових послуг відіграє вирішальну роль у подоланні соціально-економічних розривів, сприяючи економічному розширенню та доступності для маргіналізованих верств.

Остаточним результатом цього ієрархічного процесу є фінансова інклюзія суспільства, яка інтегрує всі верстви населення в економічні процеси через доступ до фінансових ресурсів. Цей етап досягається завдяки попередній інклюзивності фінансових послуг і сприяє повному залученню, включаючи найбільш уразливі групи, до економічного життя. У підсумку, фінансова інклюзія суспільства забезпечує соціальну стабільність і сприяє сталому економічному зростанню, завершуючи цикл цифрової трансформації фінансового сектору.

Використовуючи запропонований науковцями методичний підхід для формування технологічної цифрової інклюзії зазначимо, що для підвищення рівня інклюзивності фінансових послуг слід враховувати такі характеристики [10]:

- оцінка потреб та платоспроможного попиту на фінансові послуги – дозволяє визначити реальні запити населення та адаптувати пропозиції до їхніх фінансових можливостей;
- забезпеченість інфраструктури – забезпечує доступність фізичних і цифрових платформ, необхідних для надання послуг у віддалених регіонах;
- рівень фінансової грамотності населення – впливає на здатність людей ефективно використовувати фінансові інструменти та уникати ризиків;

- реалізованість технологічної та цифрової інклюзії – гарантує, що всі верстви суспільства мають доступ до технологій, що є основою для цифрових фінансових послуг;

- диверсифікованість фінансового ринку – сприяє створенню широкого спектра продуктів, які відповідають різним потребам і соціальним групам.

Досліджуючи інклюзію як суспільне явище науковці виокремлюють її різні види, наприклад: освітня інклюзія, інклюзія праці, медична інклюзія, соціальна інклюзія, законодавча інклюзія, фінансова інклюзія, технологічна інклюзія, інформаційна інклюзія, тощо. «Становлення фінансової інклюзії в Україні є актуальним та важливим процесом, який спрямований на забезпечення доступу населення до фінансових послуг та ресурсів, підвищення рівня фінансової грамотності та збільшення фінансової стабільності в країні. Однак Україна й надалі стикається з певними викликами та перешкодами щодо розвитку фінансової інклюзії» [11].

Втім переконані, що фінансова інклюзія є ширшим поняттям, яке охоплює повне залучення всіх верств суспільства до економічних процесів через доступ до фінансових ресурсів, тоді як інклюзія фінансових послуг зосереджується на забезпеченні рівного доступу до конкретних фінансових продуктів і послуг. Відмінність полягає в тому, що перша акцентує на кінцевому результаті – інтеграції в економіку, а друга – на проміжному етапі, який створює умови для цього процесу.

У таблиці (табл. 1) наведено порівняльну характеристику фінансової інклюзії та інклюзії фінансових послуг, що підтверджує їх сутнісну диференціацію.

В руслі вищезазначеного можна стверджувати, що інклюзія фінансових послуг є однією з важливих характеристик ринку фінансових послуг, що є частиною фінансового ринку відповідної країни. Слід погодитись з тим, що в Україні основними проблемами забезпечення фінансової інклюзії є низька доступність фінансових послуг, що проявляється у відсутності доступу до базових банківських послуг великої частини населення (особливо жителів сіл та малозабезпечених верств), недостатня розвиненість фінансової інфраструктури, низька фінансова грамотність, високі фінансові бар'єри, відсутність інноваційних фінансових послуг [11].

В Україні сфера фінтеху стрімко розвивається забезпечуючи все більшу фінансову інклюзію та чинить позитивний вплив на бізнес загалом. Чимала роль в зазначених процесах належить державним

Таблиця 1. Порівняльна характеристика фінансової інклюзії та інклюзії фінансових послуг

Характеристика	Інклюзія фінансових послуг	Фінансова інклюзія
Визначення	Забезпечення доступу до фінансових продуктів і послуг	Інтеграція всіх верств у економічні процеси через фінансові ресурси
Обсяг	Обмежується конкретними фінансовими інструментами	Охоплює ширший соціально-економічний ефект
Мета	Рівний доступ для всіх груп населення	Повне залучення до економіки
Залежність	Спирається на інклюзію інфраструктури	Базується на інклюзивності фінансових послуг
Результат	Розширення доступу до банківських послуг	Соціальна стабільність і економічне зростання

Джерело: побудовано автором.

регуляторам. Національний банк України всебічно підтримує цифрову трансформацію ринку фінансових послуг забезпечуючи умови для ефективного і сталого розвитку інновацій та розширення спектру цифрових послуг. Міністерство цифрової трансформації реалізує запуск сервісів, які змінюють культуру отримання послуг в цілому. Замість традиційних фізичних етапів тепер достатньо кількох кліків на смартфоні чи ПК для доступу до них. Така активна фінансова динаміка в поєднанні з ринковими зусиллями сприяла суттєвому підвищенню рівня фінансової інклюзії. Українські фінансові установи лідирують у цьому процесі, впроваджуючи інноваційні продукти та послуги, що покращують користувацький досвід у всіх його аспектах – від платежів до оформлення кредитів і до впливу цифрових технологій, які трансформують глобальну економіку.

Українські фінтех-компанії стежать за глобальними трендами, щоб адаптувати найбільш ефективні підходи до потреб місцевих та регіональних користувачів. Спільні ініціативи у сфері фінансових технологій, зокрема щорічні огляди та презентації українських фінтех-компаній, стимулюють співпрацю та зміцнюють визнання країни як на національному, так і на міжнародному рівнях. Такі зусилля сприяють розвитку фінансової екосистеми, посилюючи її вплив на глобальну арену. [12].

Таким чином, фінансовий ринок України неминуче зіштовхується з викликами цифровізації, водночас успішно інтегруючи її у свою діяльність. Цифрова трансформація сприяє підвищенню інклюзивності фінансових послуг, що є однією з ключових їх характеристик. Масштабне впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до надання фінансових послуг, відкриваючи нові можливості для учасників ринку.

Висновки

У результаті дослідження встановлено, що цифровізація відіграє ключову роль у формуван-

ні інклюзивності фінансових послуг, трансформуючи традиційні моделі доступу до фінансів та відкриваючи нові можливості для залучення широкіх верств населення. Водночас, вплив цифровізації охоплює не лише зниження вартості й підвищення якості послуг, а й створення безпечного та зручного середовища для користувачів. Основою для формування інклюзії виступає технологічна інфраструктура, що забезпечує умови для подальшого розвитку фінансової інклюзивності та її інтеграції в економічні процеси.

Незважаючи на позитивні тенденції, Україна досі стикається з низкою викликів, зокрема цифровою нерівністю, недостатньою фінансовою грамотністю та нерозвинутою інфраструктурою в окремих регіонах. У цьому контексті важливою є роль державних регуляторів, банківського сектору та фінтех-компаній у формуванні сприятливого середовища для поширення інклюзивних цифрових фінансових послуг. Забезпечення рівного доступу до фінансових ресурсів у цифрову епоху є передумовою соціальної стабільності та сталого економічного розвитку, що актуалізує потребу в подальших дослідженнях і практичних кроках у цьому напрямі.

Список використаних джерел:

1. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Разумков центр. 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyvrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
2. Вергелюк Ю.Ю. Теоретичні засади визначення якості фінансових послуг банківських установ України. Економічний аналіз. 2016. №2. С. 21–26. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8330/1/4.pdf>
3. Гапонюк М. Вплив цифровізації на фінансову систему: переваги, виклики та ризики. Фінансові аспекти підтримки економіки в умовах глобальних конфліктів: матеріали Міжнародної конференції. 2023. КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/uchch4/server/api/core/bitstreams/9b0230d6-8d78-4bd3-823a-9818def41492/content>

4. Financial Inclusion Forum. Leaving No One Behind. Національний банк України. 2019. URL: https://fininclusion.bank.gov.ua/src/files/Financial%20Inclusion%20Forum%20Agenda_draft_05%2006%202019.pdf

5. Науменкова С., Міщенко С. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. №1–2. С. 133–149. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/274-275/pdf/133-149.pdf>

6. Khera, P., S. Ng, S. Ogawa, and R. Sahay. Measuring Digital Financial Inclusion in Emerging Market and Developing Economies: A New Index. IMF Working Paper. 2021. №21/90. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2021/English/wpia2021090-print-pdf.ashx>

7. Khera, P., Ng, S., Ogawa, S., Sahay, R. Is Digital Financial Inclusion Unlocking Growth? IMF Working Paper. 2021. No. 21/167 URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2021/English/wpia2021167-print-pdf.ashx>

8. Kulkarni, L., Ghosh, A. Gender disparity in the digitalization of financial services: challenges and promises for women's financial inclusion in India. *Gender, Technol.* 2021. Dev. 25 (2). Pp. 233–250. DOI: <https://doi.org/10.1080/09718524.2021.1911022>

9. Verheliuk, Y., Hantsiak, M., & Fomov, D. (2025). Digital transformation of the banking system: global guidelines for Ukraine. *Finance of Ukraine*, (3), 45–57. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045>

10. Давиденко Ганна. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця: ТВОРИ. 2023. 240 с. DOI: <https://doi.org/10.58521/978-617-552-348-3-2023-236>

11. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. *Світ фінансів*. 2023. №3 (76). С. 21–34. URL: <https://doi.org/10.35774/sf2023.03.021>

12. Каталог фінтех-компаній України. УА-ФІК. 2024. URL: https://drive.google.com/file/d/1YckzK8FRm7gBTsFXbyJvovQCCZ8d_dO_/view

References:

1. Markevych, K. (2021). Tsyfrovizatsiia: perevahy ta shliakhy podolannia vyklykiv. *Razumkov tsentr*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevahy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (in Ukrainian).

2. Verheliuk, Y. Y. (2016). Teoretychni zasady vyznachennia yakosti finansovykh posluh bankivskykh ustanov Ukrainy. *Ekonomichniy analiz*, (2), 21–26. Retrieved from <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8330/1/4.pdf> (in Ukrainian).

3. Haponiuk, M. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na finansovu systemu: perevahy, vyklyky ta ryzyky. In *Finasovi aspekty pidtrymky ekonomiky v umovakh hlobalnykh konfliktiv: materialy Mizhnarodnoi konferentsii*. KNEU. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b0230d6-8d78-4bd3-823a-9818def41492/content> (in Ukrainian).

4. Financial Inclusion Forum. (2019). Leaving no one behind. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. Retrieved from https://fininclusion.bank.gov.ua/src/files/Financial%20Inclusion%20Forum%20Agenda_draft_05%2006%202019.pdf (in Ukrainian).

5. Naumenkova, S., & Mishchenko, S. (2020). Tsyfrova finansova inkluziia: mozhlyvosti ta обмеження для України. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (1–2), 133–149. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/274-275/pdf/133-149.pdf> (in Ukrainian).

6. Khera, P., Ng, S., Ogawa, S., & Sahay, R. (2021). Measuring digital financial inclusion in emerging market and developing economies: A new index. *IMF Working Paper*, 21/90. Retrieved from <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2021/English/wpia2021090-print-pdf.ashx>

7. Khera, P., Ng, S., Ogawa, S., & Sahay, R. (2021). Is digital financial inclusion unlocking growth? *IMF Working Paper*, 21/167. Retrieved from <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2021/English/wpia2021167-print-pdf.ashx>

8. Kulkarni, L., & Ghosh, A. (2021). Gender disparity in the digitalization of financial services: Challenges and promises for women's financial inclusion in India. *Gender, Technology and Development*, 25(2), 233–250. <https://doi.org/10.1080/09718524.2021.1911022>

9. Verheliuk, Y., Hantsiak, M., & Fomov, D. (2025). Digital transformation of the banking system: Global guidelines for Ukraine. *Finance of Ukraine*, (3), 45–57. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045>

10. Davydenko, H. (2023). Tsyfrova inkluziia ta dostupnist: sotsialna didzhitalizatsiia [Monograph]. Vinnytsia: TVORY. <https://doi.org/10.58521/978-617-552-348-3-2023-236> (in Ukrainian).

11. Desiatniuk, O., Krysvatyi, A., & Ptashchenko, O. (2023). Stan ta tendentsii rozvytku finansovoi inkluzii v Ukraini. *Svit finansiv*, (3(76)), 21–34. <https://doi.org/10.35774/sf2023.03.021> (in Ukrainian).

12. Katalog fintech-kompanii Ukrainy. (2024). UAFIK. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1YckzK8FRm7gBTsFXbyJvovQCCZ8d_dO_/view (in Ukrainian).

Дані про авторів**Вісягін Олександр Олександрович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
e-mail: visiahin@proton.me

<https://orcid.org/0009-0009-3106-7885>**Data about the author****Oleksandr Visiahin,**

PhD student State Research Institute for Informatization and Economic Modeling
e-mail: visiahin@proton.me

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17195755>

ПАЛІЙ Н. Р.

СЕЛЕПЕЙ Ю. Я.

Мінімізація впливу тіньової економіки як стратегічний напрям забезпечення фінансово-економічної безпеки України

Предмет дослідження. У дослідженні проведено ґрунтовний аналіз теоретичних і практичних засад забезпечення фінансово-економічної безпеки держави в контексті мінімізації впливу тіньової економіки. Здійснено огляд сучасних наукових підходів до визначення сутності поняття фінансово-економічної безпеки, а також проаналізовано методології оцінки масштабів і наслідків функціонування тіньового сектору економіки. Встановлено, що тінізація економічних процесів має значний деструктивний вплив на фінансову стабільність держави. Вона знижує ефективність фіскальної політики, послаблює бюджетну дисципліну, зменшує надходження до державного бюджету та створює суттєві ризики для соціально-економічного розвитку країни. Особливо підкреслено, що тіньова економіка ускладнює реалізацію державної політики у сфері оподаткування та перешкоджає забезпеченню справедливого розподілу економічних ресурсів.

Методи дослідження. Дослідження акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до державного регулювання, спрямованого на детінізацію економіки. Обґрунтовано важливість інтеграції теоретичних і практичних механізмів, які сприяють зниженню впливу тіньового сектору. Зокрема, запропоновано ключові напрями зміцнення фінансово-економічної безпеки: реформування системи податкового адміністрування шляхом спрощення процедур, підвищення їх прозорості та ефективності; впровадження сучасних технологій автоматизації фінансових і управлінських процесів для забезпечення належного контролю за економічними операціями; створення сприятливих умов для легальної підприємницької діяльності через економічні стимули та вдосконалення правового середовища. Ці заходи спрямовані на зниження мотивації суб'єктів господарювання до участі в тіньових схемах і сприяння розвитку прозорої економічної системи.

Результати дослідження мають високу практичну цінність і можуть бути використані органами державної влади при розробці стратегічних і оперативних заходів для забезпечення фінансової стабільності та сталого економічного розвитку.

Висновок. Запропоновані рекомендації дозволяють сформулювати цілісну систему державного регулювання, яка враховує сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією та трансформацією економічних процесів, а також сприяє ефективній протидії тіньовій економіці.

Ключові слова: фінансова безпека, тіньова економіка, фінансові загрози, легалізація економіки, індикатори, безпека, економічна безпека, тіньовий сектор економіки, ризики, детінізація економіки, фінансова і економічна безпека, загрози, національна безпека, небезпеки.

NATALIIA PALII

YURIY SELEPEY

Minimization of the impact of the shadow economy as a strategic direction for ensuring the financial and economic security of Ukraine

The subject of the study. This study conducts a comprehensive analysis of the theoretical and

practical foundations for ensuring the financial and economic security of the state in the context of minimizing the impact of the shadow economy. Contemporary scientific approaches to defining the essence of financial and economic security are reviewed, alongside methodologies for assessing the scope and consequences of the shadow economy's operations. The research establishes that the shadow economy exerts a significant detrimental effect on the state's financial stability, undermining the effectiveness of fiscal policy, weakening budgetary discipline, reducing state budget revenues, and posing substantial risks to socio-economic development. The shadow economy is shown to complicate the implementation of state tax policies and hinder equitable resource distribution.

Research methods. *The study emphasizes the necessity of a comprehensive approach to state regulation aimed at reducing the influence of the shadow economy. It substantiates the importance of integrating theoretical and practical mechanisms to promote economic detinization. Key directions for strengthening financial and economic security include: reforming tax administration through simplified procedures, enhanced transparency, and increased efficiency; implementing modern technologies for the automation of financial and administrative processes to ensure robust oversight of economic transactions; and fostering a conducive environment for legitimate entrepreneurial activities through economic incentives and improvements in the legal framework. These measures aim to reduce incentives for participation in shadow schemes and promote a transparent economic system.*

Results of the work. *The findings hold significant practical value and can be utilized by state authorities in developing strategic and operational measures to ensure financial stability and sustainable economic growth.*

Conclusions. *The proposed recommendations facilitate the creation of a cohesive regulatory framework that addresses contemporary challenges related to globalization, digitalization, and economic transformation, while effectively countering the shadow economy.*

Keywords: *financial security, shadow economy, financial threats, economic legalization, indicators, security, economic security, shadow sector of the economy, risks, economic deshadowization, financial and economic security, threats, national security, hazards.*

Постановка проблеми. Фінансова економічна безпека держави виступає фундаментальною складовою національної безпеки, оскільки визначає стійкість економічної системи, її здатність до саморозвитку та протидії внутрішньої і зовнішньої загроз. Однією з ключових загроз, що істотно деформує фінансово-економічне середовище, є тіньова економіка. Її існування обумовлює зниження податкових надходжень, підвищення корупційних ризиків, поглиблення соціальної нерівності, що в кінцевому підсумку дестабілізує державне управління. Актуальність теми зумовлена потребою теоретичного узагальнення взаємозв'язку між рівнем тінізації економіки та стану фінансово-економічної безпеки, а також пошуком комплексних підходів до мінімізації тіньових процесів.

З огляду на масштаби тіньової економіки, її національно-специфічні особливості та характер, а також на деструктурний вплив на фінансову сферу виникає нагальна потреба у формуванні та провадженні комплексних заходів, виникає нагальна потреба у формуванні та впровадженні спрямованих на підвищення фінансової безпеки держави. Актуальність цієї проблеми зумовлено

тим що високий рівень тінізації економіки негативно впливає на стабільність державних фінансів, зменшує надходження до бюджетів різних рівнях і підриває ефективність податкової та соціальної політики. Забезпечення фінансової стабільності та стійкості є передумовою підтримання належного рівня життєвого рівня населення, реалізації ефективної бюджетної, податкової, боргової, соціальної та грошово-кредитної політики. Водночас фінансова безпека держави виступає не лише кінцевим результатом цих процесів а й фундаментальною основою для їх успішного здійснення. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку цифрових технологій, посилення фінансової безпеки набуває особливої значущості, оскільки дозволяє протидіяти ризикам тіньової економіки, зменшувати імовірність фінансових криз та забезпечувати довгострокову економічну стійкість держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій науковій думці значний внесок у дослідження феномену тіньової економіки здійснив Едвін Фейг, який одним із перших систематизував підходи до її вивчення та запропонував класифікацію не-

формальної діяльності. Його праці заклали основу для подальшого формування наукового дискурсу щодо впливу неофіційного сектору на макроекономічні показники. Важливим є й внесок Віто Танці, котрий досліджував зв'язок між податковою системою, регуляторними механізмами та масштабами тіньової економіки, обґрунтовуючи необхідність балансу між податковим навантаженням і стимулюванням легальної економічної активності.

Сучасні дослідження тіньової економіки значною мірою асоціюються з іменем Фрідріха Шнайдера, який розробив методологію вимірювання прихованої економічної діяльності на основі MIMIC-моделей та індикаторних підходів. У співавторстві з Клаусом Ф. Цегліним він обґрунтував вплив податкового тиску та інституційної якості на масштаби тінізації економіки. Важливим є й внесок Деніела Кауфманна, який досліджував кореляцію між якістю державного управління, корупційними ризиками та фінансово-економічною безпекою. Серед сучасних зарубіжних науковців варто відзначити також Франциско Гілл-Арбулу, який аналізує роль фінансових ринків та банківського сектору у виявленні тіньових потоків капіталу та мінімізації ризиків відмивання коштів [4].

В українській науковій школі питання економічної безпеки досліджували такі відомі вчені, як Анатолій Гальчинський, який розглядав економічну та фінансову безпеку як складову національної безпеки [2], та Валерій Геєць, котрий обґрунтував вплив макроекономічних чинників на процеси тінізації. Олександр Барановський розробив методичні підходи до оцінювання рівня загроз економічній безпеці та їхньої взаємодії з тіньовим сектором [1, 3].

Серед сучасних українських дослідників варто виділити Тетяну Васильців, яка активно працює над формуванням системи індикаторів економічної та фінансової безпеки держави й підприємств [5], та Ігоря Манцурова, який зосереджує увагу на удосконаленні методик вимірювання тіньової економіки в умовах трансформаційних змін [6]. Наталія Прокопенко аналізує інституційні засади протидії тіньовій економіці, наголошуючи на необхідності комплексних механізмів забезпечення економічної безпеки [7]. Значний науковий внесок належить і Олександрі Жидяк, яка досліджує проблематику мінімізації тінізації економіки та напями зміцнення фінансово-економічної безпеки України [8]. Андрій Мельник вивчає вплив податкової політики на рівень тіньової економіки, ак-

центуючи на необхідності реформування податкового адміністрування [9].

Отже, науковий доробок зарубіжних і вітчизняних учених створює теоретико-методологічну основу для подальшого дослідження проблем фінансово-економічної безпеки держави в умовах посилення тіньових процесів. Проте сучасні реалії, зокрема воєнний стан в Україні, потребують адаптації існуючих підходів і вироблення нових науково обґрунтованих механізмів мінімізації впливу тіньової економіки на національну безпеку.

Метою статті даного дослідження є визначення теоретичних засад забезпечення фінансово-економічної безпеки держави в умовах мінімізації впливу тіньової економіки.

Виклад основного матеріалу. Фінансово-економічна безпека визначається як стан захищеності фінансової системи та економічних інтересів держави від загроз, що можуть порушити стабільність макроекономічних процесів. Серед ключових критеріїв її забезпечення виокремлюють: стійкість фінансової системи, збалансованість бюджетної політики, ефективність ситуаційного середовища, здатність до протидії кризовим явищам. Фінансова економічна безпека виступає не лише як стан рівноваги а як процес постійної адаптації до викликів внутрішнього і зовнішнього середовища. Тіньова економіка охоплює економічні відносини та операції, що приховуються від офіційного обліку з метою уникнення оподаткування, регулярного контролю чи відповідальності. Її основними формами є: приховування доходів від оподаткування, нелегально зайнятість, корупційні угоди, кримінальний бізнес. Негативний вплив тінізації виявляється у кількох площинах, таких як: фіскальна (зменшення податкових надходжень), інституційна (посилення корупційних практик), соціально-економічна (зростання нерівності, тіньова зайнятість), інвестиційна (погіршення бізнес-клімату). У науковій літературі виокремлюють де кілька концептуальних підходів, як наприклад: інституційний – підвищення ефективності державного управління, забезпечення верховенства права, податково-бюджетний – оптимізація податкового навантаження і прозоре використання бюджетних коштів; ринковий – створення сприятливого бізнес-клімату, підтримка безпеки; технологічний – цифровізація управління, розвиток електронних сервісів; соціально-психологічний – формування культури доброчесності та податкової відповідальності.

Аналіз сучасного стану фінансово-економічної безпеки України показав, що тіньова економіка залишається значним фактором для дестабілізації фінансової системи. За даними Держстату та Нацбанку, частка тіньового сектору у ВВП у 2024 р. становила близько 25 – 28 %, що негативно впливає на надходження до бюджету та ефективність податкової політики.

Дані, що наведені у таблиці 1 свідчать про стійку тенденцію впливу тіньової економіки на фінансову стабільність. Дані таблиці 1. Відображають динаміку коючових показників, що характеризують вплив тіньової економіки на фінансову систему України у 2020–2024 рр. Як видно у даних, частка тіньового сектору ВВП упродовж аналізованого періоду коливається в межах 25–27%. Незважаючи на тенденцію до поступового зниження, рівень тінізації залишається високим і суттєво перевищує середньоєвропейські показники. Це свідчить про структурні диспропорції в економіці. Та недостатню ефективність інституційних механізмів контролю. Другим показником є втрачені податки, які у 2020–2022 рр. демонстрували зростання та досягли максимального рівня у 130 млрд грн у 2022 році. Це зумовлено як макроекономічною нестабільністю, так і активізацією тіньових схем в період екзистенційних загроз. У 2023–2024 рр. спостерігається деяке зменшення податкових втрат, проте воно не несе системного характеру та може бути наслідком як посилення контролю, так і скорочення загального обсягу економічної активності. Третім важливим індикатором є рівень фінансово-економічної стабільності, який протягом досліджуваного періоду варіювався у межах 0,68–0,72. Встановлено чіткий зворотній зв'язок між масштабами тіньової економіки та індексом фінансової стабільності: зростання тіньових процесів, супроводжується погіршенням фінансових показників держави. Дані таблиці 1 підтверджують, що високий рівень тінізації економіки є ключовим чинником дестабілізації фінансової системи України. Зменшення частки тіньового сектору навіть на 1–2% може забезпечити суттєве зростання бюджетних

надходжень, що в свою чергу сприятиме підвищенню фінансової стійкості та ефективності державної економічної політики.

Фінансово-економічна безпека держави є ключовим елементом національної безпеки, адже забезпечує стійкість економічної системи, стабільність державних фінансів та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Одним із найбільш деструктивних чинників, що підриває фінансову стабільність та зменшує доходи бюджету, виступає тіньова економіка. Вона охоплює сукупність легальних і нелегальних видів діяльності, які не обліковуються офіційною статистикою, що призводить до недоотримання державою значної частини податкових надходжень та формує підґрунтя для корупції.

Тіньова економіка є багатогранним явищем, яке виникає під впливом як економічних, так і інституційних чинників. До економічних відносять надмірне податкове навантаження, високу частку готівкових розрахунків, нерівномірний доступ до фінансових ресурсів. Інституційні чинники охоплюють низький рівень довіри до держави, недосконалість правової бази, корупцію, слабкість контролюючих органів. Синергія цих факторів стимулює підприємців та домогосподарства переходити в «тінь», що ускладнює реалізацію ефективної економічної політики.

Світова практика доводить, що подолання тінізації можливе лише за умови комплексного підходу, який включає оптимізацію податкової системи, підвищення прозорості державних фінансів, цифровізацію адміністрування та забезпечення рівних конкурентних умов для бізнесу. Зокрема, впровадження електронних сервісів у сфері податкового та митного адміністрування сприяє зниженню рівня корупції та обмежує можливості для ухиляння від оподаткування. Ефективним інструментом також є розвиток фінансової інклюзії та стимулювання безготівкових розрахунків, що зменшує простір для «сірих» операцій.

В українських реаліях проблема тіньової економіки особливо загострилася в умовах воєнного стану. З одного боку, держава потребує максимального

Таблиця 1. Основні показники впливу тіньової економіки на фінансову систему України (2020–2024 рр.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Частка тіньового сектору у ВВП, %	26	27	27	26	25
Втрачені податкові надходження, млрд грн	110	120	130	125	115
Рівень фінансової стабільності, індекс	0,72	0,70	0,68	0,69	0,71

Джерело: складено авторами на основі [1, 3, 6–8, 10].

наповнення бюджету для фінансування оборонних та соціальних потреб, а з іншого — відбувається посилення тіньових процесів у сферах логістики, будівництва, торгівлі паливно-енергетичними ресурсами. Це створює подвійний виклик для системи фінансово-економічної безпеки, яка має одночасно забезпечувати фіскальну стабільність та мінімізувати ризики зростання «сірої» економіки.

Одним із перспективних напрямів зміцнення фінансово-економічної безпеки є використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних для виявлення аномальних фінансових операцій. Застосування аналітичних інструментів у сфері податкового контролю дозволяє виявляти схеми ухилення від оподаткування та запобігати відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом. Водночас важливо, щоб ці технології поєднувалися з належним інституційним забезпеченням — незалежністю судової системи, прозорістю діяльності органів влади та ефективною взаємодією з міжнародними структурами.

Таким чином, мінімізація впливу тіньової економіки є необхідною умовою забезпечення фінансово-економічної безпеки держави. Для України це завдання набуває стратегічного значення в умовах війни та післявоєнного відновлення, адже саме від рівня фіскальної стабільності й прозорості економічної діяльності залежить здатність держави забезпечувати обороноздатність, підтримувати соціальну сферу та залучати іноземні інвестиції.

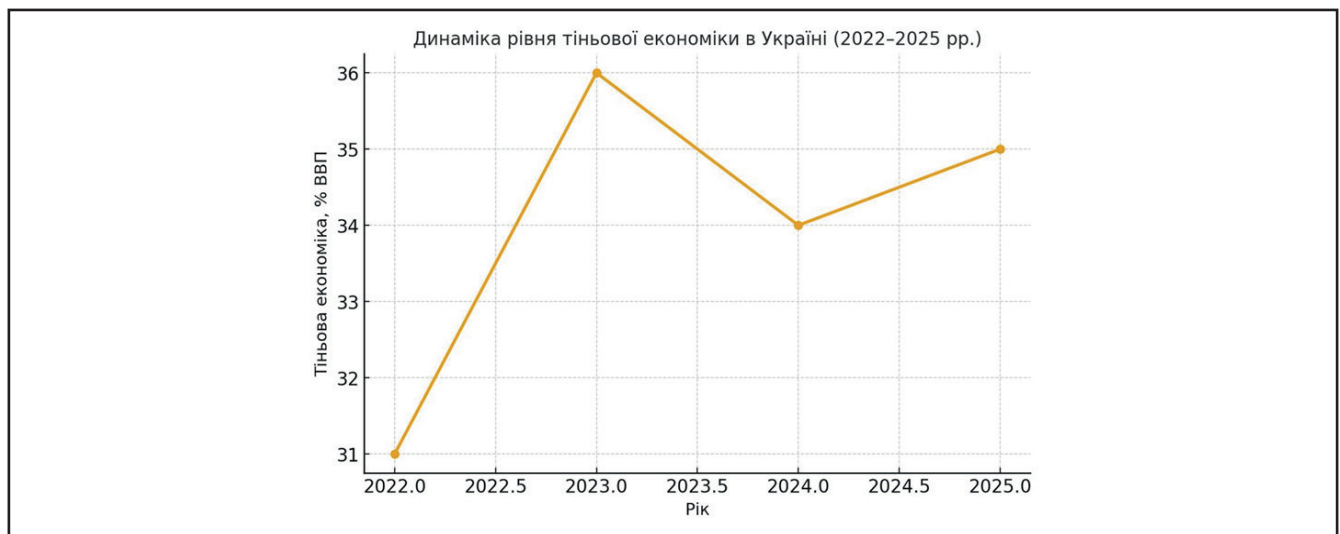
Актуальні дослідження свідчать, що тіньова економіка в Україні залишається серйозною загрозою для фінансово-економічної безпеки

держави. Упродовж 2022–2025 років її рівень за оцінками Мінекономіки та експертів коливався в межах 31–36 % ВВП. Зокрема, у 2022 році цей показник становив близько 31 % ВВП, у 2023 році зріс до 36 %, що пояснюється впливом воєнних факторів та зростанням обсягів «сірих» схем, у 2024 році він дещо знизився до 34 %, а у 2025 році зафіксувався на рівні 35 % [10].

Для наочності на рис. 1 подано динаміку рівня тіньової економіки в Україні у 2022–2025 роках.

Така динаміка засвідчує нестабільність економічного середовища та залежність тіньових процесів від макроекономічних і політичних чинників. Поряд із цим міжнародні організації наводять нижчі оцінки — близько 19–20 % ВВП у 2025 році, що демонструє різницю у методологічних підходах до вимірювання тінізації економіки.

У сучасних умовах воєнного стану особливо значення набувають дослідження, присвячені трансформації системи фінансового контролю та аудиту. Зміна економічного середовища, посилення ризиків і зростання потреби в оперативному управлінні зумовлюють необхідність адаптації аудиторських практик до кризових умов. Важливим є те, що аудиторські фірми змушені впроваджувати цифрові інструменти та нові технології для забезпечення прозорості й ефективності своєї діяльності навіть за умов обмеженого доступу до клієнтів та ринку. Як показують результати досліджень [12]. Адаптація аудиту до умов високої турбулентності продемонструвала, що навіть в екстремальних обставинах можливо забезпечити прозорість та ефективність фінансового контролю. Ключо-



Динаміка рівня тіньової економіки в Україні (2022–2025 рр.)

Джерело: складено авторами на основі [10].

вим напрямом розвитку національної економіки є інтеграція сучасних цифрових технологій, які підвищують якість фінансової звітності та зменшують операційні ризики. Ефективність державної політики у сфері економічної безпеки значною мірою залежить від того, наскільки вдало вона інтегрує заходи стимулювання інноваційно-технологічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Удосконалення інституційного забезпечення цих процесів є необхідною умовою не лише для зростання економіки, але й для посилення стійкості держави до внутрішніх та зовнішніх викликів [13].

Висновки

У процесі дослідження було встановлено, що фінансово-економічна безпека держави є ключовим елементом національної безпеки, адже саме від неї залежить стійкість економічної системи та здатність держави протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Однією з найбільших небезпек виступає тіньова економіка, рівень якої в Україні залишається критично високим.

Актуальні дані свідчать, що у 2022 році тіньова економіка перевищувала 30 % ВВП за оцінками Мінекономіки, а за методом збитковості підприємств сягала 31 %. Після початку повномасштабної війни у 2022–2023 рр. цей показник піднявся до 35–37 % ВВП, що призвело до щорічних втрат бюджету на рівні 800–850 млрд грн [11]. У роздрібній торгівлі частка тіньових схем у 2025 році оцінюється до 45 % загального обсягу продажів, тоді як міжнародні дослідження наводять нижчу цифру — близько 19,3 % ВВП. Така розбіжність свідчить про складність вимірювання та багатогранність цього явища.

Аналіз наукових праць сучасних учених (О. Власюк, З. Варналій, О. Барановський, В. Геєць, А. Мельник, О. Бандурка, О. Жидяк та ін.) показує, що тіньова економіка формується внаслідок інституційних прогалин, низької довіри до держави, надмірного податкового навантаження та корупційних практик. При цьому вони наголошують на необхідності застосування комплексних підходів до протидії цьому явищу, поєднуючи економічні, правові та цифрові інструменти.

Серед найбільш ефективних заходів мінімізації тінізації економіки можна виділити:

- реформування податкової системи та зниження податкового тиску з метою легалізації бізнесу;
- цифровізацію фінансового сектору, застосування big data, штучного інтелекту та блокчейн-технологій для моніторингу транзакцій;

- підвищення прозорості державних фінансів і створення умов для громадського контролю;
- зміцнення інституційної спроможності держави у сфері протидії корупції.

Отже, мінімізація тіньової економіки повинна стати стратегічним завданням державної політики у сфері фінансово-економічної безпеки. Її досягнення можливе лише шляхом поєднання контрольних механізмів із формуванням сприятливого бізнес-середовища та підвищенням рівня довіри суспільства до державних інститутів. Подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на розробці інноваційних моделей управління фінансово-економічною безпекою з урахуванням глобальних трендів та цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Барановський О. І. Фінансова безпека держави. Київ: КНЕУ, 2009. 400 с.
2. Гальчинський А. С. Економічна безпека держави: проблеми теорії та практики. Київ: Основи, 2005. 256 с.
3. Геєць В. М. Економічні трансформації та безпека України. Київ: НАН України, 2014. 312 с.
4. Gill–Arbulu F. Shadow banking and financial risks: Challenges for economic security. *Journal of Financial Regulation*. №7(2), 2021. С. 210–229.
5. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Кравчук; за ред. Т. Г. Васильціва. — Львів: Ліга-Прес, 2012. — 388 с.
6. Манцуров І. І. Методологічні підходи до оцінювання рівня тіньової економіки в Україні. *Економіка України*. №3, 2020. С. 45–57.
7. Прокопенко Н. С. Інституційні механізми протидії тіньовій економіці в Україні. *Вісник економічної науки України*. №2, 2022. С. 34–41.
8. Жидяк О. Р. Мінімізація тінізації економіки як складова фінансово-економічної безпеки України. *Економіка та держава*. №6, 2023. С. 15–20.
9. Мельник А. Ф. Податкова політика і тіньова економіка: напрями реформування. *Фінанси України*. №2, 2024. С. 7–19.
10. Міністерство економіки України. Оцінка рівня тіньової економіки в Україні. Київ: Мінекономіки, 2023. 54 с.
11. UNN. More than 800 billion hryvnias a year is lost to the Ukrainian budget due to shadow economy. UNN, 2023. URL: <https://unn.ua>
12. Nazarenko I., Plekan M., Shchyrba I., Nemchenko K., Kunytska–Illias M. Auditing under martial law. *African*

Journal of Applied Research. 2025. Vol. 11, №1. P. 498–511. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1>.

13. Васильців Т. Г., Куницька–Іляш М., Мульська О., Березівський Я. Формування концепційних положень державної політики вдосконалення інституційного забезпечення інноваційно–технологічної конкурентоспроможності та економічної безпеки держави. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 1. С. 118–122.

References:

1. Baranovs'kyi, O.I. (2009). *Finansova bezpeka derzhavy* [Financial security of the state]. Kyiv, Ukraine: KNEU [in Ukrainian].

2. Hal'chyns'kyi, A.S. (2005). *Ekonomichna bezpeka derzhavy: problemy teorii ta praktyky* [Economic security of the state: Problems of theory and practice]. Kyiv, Ukraine: Osnovy [in Ukrainian].

3. Heiets', V.M. (2014). *Ekonomichni transformatsii ta bezpeka Ukrainy* [Economic transformations and security of Ukraine]. Kyiv, Ukraine: NAN Ukrainy [in Ukrainian].

4. Gill–Arbulu, F. (2021). Shadow banking and financial risks: Challenges for economic security. *Journal of Financial Regulation*, 7(2), 210–229.

5. Vasylytsiv, T.H., Voloshyn, V.I., Boikevych, O.R., & Kravchuk, V.V. (2012). *Finansovo–ekonomichna bezpeka pidpryemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial and economic security of enterprises of Ukraine: Strategy and mechanisms of ensuring] (T.H. Vasylytsiv, Ed.). Lviv, Ukraine: Liha–Pres [in Ukrainian].

6. Manturov, I.I. (2020). *Metodolohichni pidkhody do otsiniuvannia rivnia tinovoi ekonomiky v Ukraini* [Methodological approaches to assessing the level of the shadow economy in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (3), 45–57 [in Ukrainian].

7. Prokopenko, N.S. (2022). *Instytutsiini mekhanizmy protydii tinovii ekonomitsi v Ukraini* [Institutional mechanisms to counter the shadow economy in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, (2), 34–41 [in Ukrainian].

8. Zhydiak, O.R. (2023). *Minimization tinizatsii ekonomiky yak skladova finansovo–ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [Minimization of the shadowing of the economy as a component of the financial and economic security of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (6), 15–20 [in Ukrainian].

9. Mel'nyk, A.F. (2024). *Podatkova polityka i tinova ekonomika: napriamy reformuvannia* [Tax policy and shadow economy: Directions of reform]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, (2), 7–19 [in Ukrainian].

10. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). *Otsinka rivnia tinovoi ekonomiky v Ukraini* [Assessment of the level of the shadow economy in Ukraine]. Kyiv, Ukraine: Minekonomiky [in Ukrainian].

11. UNN. (2023). *More than 800 billion hryvnias a year is lost to the Ukrainian budget due to shadow economy*. UNN. Retrieved from <https://unn.ua>

12. Nazarenko, I., Plekan, M., Shchyrba, I., Nemchenko, K., & Kunytska–Iliash, M. (2025). *Auditing under martial law*. *African Journal of Applied Research*, 11(1), 498–511. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1>

13. Vasylytsiv, T.H., Kunytska–Iliash, M., Mul'ska, O., & Berzevys'kyi, Ya. (2025). *Formuvannia kontseptsiinykh polozhen derzhavnoi polityky vdoskonalennia instytutsiinoho zabezpechennia innovatsiino–tekhnologichnoi konkurentospromozhnosti ta ekonomichnoi bezpeky derzhavy* [Formation of conceptual provisions of state policy to improve the institutional support of innovative–technological competitiveness and economic security of the state]. *Development Service Industry Management*, (1), 118–122 [in Ukrainian].

Дані про авторів

Палій Наталія,

кандидат юридичних наук, слідчий слідчого управління Головне управління національної поліції у Львівській області

e-mail: yuselya@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0007-5301-5060>

Селепей Юрій,

аспірант кафедри економіки та цифрового бізнесу, Навчально–науковий інститут економіки та бізнес–освіти Державного університету економіки і технологій

e-mail: paliy.natalya.r@i.ua

<https://orcid.org/0009-0004-8900-3490>

Data about the authors

Nataliia Paliy,

candidate of legal sciences The investigator of the SU GUNP in the Lviv region

e-mail: paliy.natalya.r@i.ua

<https://orcid.org/0009-0007-5301-5060>

Yuriy Selepey,

State University of Economics and Technology, Post-graduate student of the Department of Economics and Digital Business Educational and Scientific Institute of Economics and Business Education State University of Economics and Technologies

e-mail: yuselya@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0004-8900-3490>

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 631.15:330.341.1(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17195832>

СТУДІНЬСКА Г. Я.

Аналіз досвіду впровадження проєктів у контексті інноваційного розвитку аграрної сфери України

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку аграрної сфери України через впровадження проєктів різного рівня (державних, місцевих, міжнародних).

Предметом дослідження є особливості та проблеми реалізації інноваційних проєктів у аграрній сфері України, їхній вплив на її технологічний, економічний та соціальний розвиток.

Мета дослідження полягає у вивченні досвіду реалізації аграрних інноваційних проєктів, визначенні ключових чинників їхнього успіху та формулюванні пропозицій щодо удосконалення механізмів управління розвитком аграрної сфери України.

Наукова новизна полягає у комплексному аналізі впровадження аграрних проєктів в Україні в контексті двовекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери, що передбачає синергію державних, громадських ініціатив та міжнародної підтримки на основі інтеграції сучасних технологій, сталих методів виробництва та оптимізації фінансування.

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання державними структурами, бізнесом та місцевими громадами для вдосконалення аграрної політики, підвищення ефективності проєктів та розвитку інноваційного потенціалу України.

Висновки. Встановлено, що існує перелік проблем, які уповільнюють розвиток аграрної сфери України, а саме: суттєва технологічна відсталість та повільне впровадження інновацій, низька ефективність використання ресурсів та серйозні екологічні проблеми, чисельні соціальні виклики та міграція сільського населення, низька інвестиційна активність та неефективні управлінські механізми. Доведено, що абсолютна більшість аграрних проєктів в Україні носять точковий характер. Серед ключових чинників реалізації аграрних проєктів виокремлено – технологічні інновації та цифровізація, інвестування та доступ до інвестицій, ефективні управлінські механізми, екологічна стійкість та раціональне використання ресурсів, соціальна інклюзія та розвиток людського капіталу. Зроблено висновок, що для досягнення значних результатів у аграрній сфері України необхідний комплексний підхід до управління аграрними проєктами, що передбачає координацію між різними секторами економіки, інтеграцію технологій та підвищення ефективності використання ресурсів.

Ключові слова: аграрний проєкт, аграрна сфера, інноваційний розвиток, двовекторна модель, конкурентоспроможність, екологічна стійкість.

Analysis of the experience of project implementation In the context of innovative development of the agrarian sphere of Ukraine

The object of the study is the processes of innovative development of the agricultural sector of Ukraine through the implementation of projects of various levels (state, local, international).

The subject of the study is the features and problems of implementing innovative projects in the agricultural sector of Ukraine, their impact on its technological, economic and social development.

The purpose of the study is to study the experience of implementing agricultural innovative projects, identify key factors of their success and formulate proposals for improving the mechanisms for managing the development of the agricultural sector of Ukraine.

The scientific novelty lies in the comprehensive analysis of the implementation of agricultural projects in Ukraine in the context of a two–vector model of innovative development of the agricultural sector, which provides for the synergy of state, public initiatives and international support based on the integration of modern technologies, sustainable production methods and optimization of financing.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of their use by state structures, business and local communities to improve agricultural policy increase the effectiveness of projects and develop the innovative potential of Ukraine.

Conclusions. It was established that there is a list of problems that slow down the development of the agricultural sector of Ukraine, namely: significant technological backwardness and slow implementation of innovations, low efficiency of resource use and serious environmental problems, numerous social challenges and migration of the rural population, low investment activity and ineffective management mechanisms. It is proven that the absolute majority of agricultural projects in Ukraine are of a point nature. Among the key factors for the implementation of agricultural projects are identified – technological innovations and digitalization, investment and access to investment, effective management mechanisms, environmental sustainability and rational use of resources, social inclusion and development of human capital. It was concluded that in order to achieve significant results in the agricultural sector of Ukraine, an integrated approach to the management of agricultural projects is necessary, which involves coordination between different sectors of the economy, integration of technologies and increasing the efficiency of resource use.

Key words: agricultural project, agricultural sector, innovative development, two–vector model, competitiveness, environmental sustainability.

Постановка проблеми. Аграрна сфера України має стратегічне значення для економіки країни, адже вона забезпечує її продовольчу безпеку, суттєву частку експорту та формує значний відсоток ВВП, однак, попри великий потенціал, вона стикається з низкою структурних, економічних, технологічних та екологічних проблем, які уповільнюють її розвиток та обмежують конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Більш того, структурні перекося у розвитку національного господарства України призвели до небезпечно високого рівня первинного сектора у секторальній структурі економіки в цілому, що прискорює перетворення України у сировинного донора розвинутих країн та призводить до подальшого зubo- жіння українців [20]. Однією з основних проблем

є низький рівень залучення інвестицій в аграрну сферу, як у аграрне виробництво, так і в розвиток сільських територій, що призводить до обмеженого технологічного оновлення та зниження продуктивності праці, занепаду сільських територій та зникнення цілих сіл. Багато фермерських господарств не мають доступу до сучасних технологій, достатньої фінансової підтримки, а нерівномірний розвиток регіонів призводить до поляризації доходів населення у різних галузях [21]. Низький рівень цифровізації управлінських процесів у аграрній сфері ускладнює ефективне планування та прогнозування, а слабка інтеграція українських аграрних підприємств у міжнародні інноваційні платформи позбавляє їх доступу до передових технологій. Аграрне підприємство, яке має на ме-

ті стати на «цифрові» рейки, повинно фокусуватися на автоматизації виробничих та управлінських процесів, з метою зробити їх більш ефективними [26, с.10].

Інтенсивне використання сільськогосподарських земель без належного контролю за якістю ґрунтів призводить до їхнього виснаження та деградації, при цьому залишається недостатнім впровадження сталих практик землеробства, що потенційно може знизити родючість ґрунтів та їх ерозію. Використання надмірної кількості хімічних добрив і пестицидів також негативно позначається на екологічному балансі, а відсутність ефективних систем управління водними ресурсами та відходами призводить до забруднення довкілля. Гострим залишається питання порушення сівозміни та втрата темпів розвитку вітчизняної селекції.

Сільські території стикаються з проблемою відтоку молоді та кваліфікованих кадрів, що призводить до подальшого зниження рівня інноваційної активності, а низька підтримка освітніх програм у галузі аграрних інновацій не дозволяє сформувати покоління спеціалістів, здатних працювати із сучасними технологіями та здатних інтегруватися у міжнародні освітні та наукові програми, що обмежує можливості їх професійного розвитку.

Впровадження аграрних проєктів здійснюється часто без системного, комплексного підходу та довгострокового стратегічного планування, механізмів моніторингу та оцінки результатів аграрних проєктів, низькою взаємодією між державними структурами, науковими установами та приватним сектором, а також в умовах недостатніх державних стимулів для активнішого впровадження інновацій у аграрну сферу країни.

Впровадження комплексних аграрних проєктів є необхідним кроком для подолання цих проблем, адже воно сприяє:

- модернізації технологій та автоматизації виробництва;
- підвищенню ефективності управління ресурсами та фінансами;
- розвитку екологічно безпечних методів ведення господарства;
- залученню молодих спеціалістів та формуванню освітніх програм;
- забезпеченню конкурентоспроможності України на глобальному аграрному ринку.

Таким чином, необхідність впровадження аграрних проєктів є ключовим фактором для ста-

лого розвитку аграрної сфери, що вимагає комплексного підходу, інвестиційної активності та інтеграції інноваційних рішень у всі аспекти діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів впровадження аграрних проєктів у контексті двовекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери України, що сприятиме залученню інвестицій, впровадженню сучасних технологій, підвищенню її конкурентоспроможності, оптимізації управлінських процесів та забезпеченню сталого розвитку сільських територій з урахуванням глобальних економічних, екологічних та соціальних викликів.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку аграрної сфери України через впровадження проєктів різного рівня (державних, місцевих, міжнародних).

Предметом дослідження є особливості та проблеми реалізації інноваційних проєктів у аграрній сфері України, їхній вплив на її технологічний, економічний та соціальний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації, присвячені питанням інноваційного розвитку аграрної сфери України висвітлюють ключові тенденції, управлінські механізми, ефективність впровадження аграрних проєктів та актуальні виклики, що постають перед галуззю в умовах глобальних економічних та екологічних змін, що дозволяє сформулювати наукову базу для подальшого удосконалення стратегій розвитку агросектору. У цьому контексті державно–приватне партнерство (ДПП) відіграє вирішальну роль як стратегічний інструмент залучення інвестицій, модернізації виробництва та впровадження передових аграрних технологій, що забезпечує стаке зростання галузі та її інтеграцію в глобальні економічні процеси. Саме тому ДПП, як інститут поєднання державних та приватних зусиль для вирішення соціально важливих завдань та інвестування у виробництво суспільних благ в Україні, на думку, В. М. Онегіної та Л.А. Батюк потребує суттєвого розвитку [13, с.64]. Цю думку поділяє і І. М. Кульчій, яка впевнена, що модель публічно–приватного партнерства може стати в Україні одним із способів забезпечення сталого розвитку сільських територій, оскільки сприятиме залученню додаткових фінансів від приватних суб'єктів на виконання державних та регіональних програм розвитку сільських територій [10,

с.99]. ДПП в аграрній сфері забезпечує ефективну мобілізацію фінансових ресурсів, прискорює впровадження інноваційних технологій, сприяє модернізації інфраструктури та гарантує стабільний розвиток аграрної галузі та сільських територій шляхом об'єднання державних ініціатив та приватного капіталу, що відповідає принципам ефективного функціонування дво-векторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери України [11, с. 8].

Децентралізація сприяє розвитку аграрної сфери, забезпечуючи ефективне управління ресурсами, стимулюючи інвестиції та сприяючи диверсифікації економічної діяльності на місцевому рівні, саме тому вона є об'єктом дослідження вітчизняних науковців. Зокрема, Н. Хомюк наголошує, що децентралізація виступає дієвим фактором стабілізації соціально–економічної ситуації в Україні, адже сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів на всіх рівнях управління [25, с. 85]. Разом з цим, зауважимо, що поряд з розширенням управлінських можливостей на місцевому рівні, створенням сприятливого середовища для бізнесу, гнучкістю у використанні ресурсів, залученням інвестицій, існують аргументи проти такого твердження: наявність нерівномірного розвитку регіонів, різного рівня фінансової спроможності громад, брак кадрового потенціалу, ризик корупції та нецільового використання коштів доводять, що децентралізація тільки має потенціал для диверсифікації розвитку сільських територій, але не є автоматичною гарантією успіху. Децентралізація працює ефективно за умови достатнього фінансування, грамотного управління та підтримки підприємницької активності.

Вітчизняні науковці досліджують окремі аспекти розвитку сільських територій поза контекстом аграрного виробництва. Зокрема, І. О. Яснолоб, Т. О. Чайка, О. О. Горбта Я. В. Радіонова розглянули теоретико–практичні засади енергетично незалежних сільських територій та прийшли до висновку до необхідності використання комплексного підходу, навіть, в питанні диверсифікації енергопостачання в умовах сільських територій [27, с. 102]. Зрозуміло, що наявність енергетичної незалежності сільської території не вирішує переліку інших проблем, що притаманні сільським територіям в Україні.

Соціальна інклюзія в аграрній сфері передбачає рівний доступ до ресурсів, освіти та можли-

востей для всіх учасників галузі, сприяючи економічному зростанню, стабільності сільських територій та формуванню сталого розвитку агросектору, що цілком корелює з умовами ефективного функціонування аграрної сфери у форматі двохвекторного інноваційного розвитку. С. В. Степаненко приходять до логічного висновку, що соціальна інклюзія є важливим напрямом трансформацій для національної економіки, а пріоритетними інструментами їх реалізації є такі інновації, як інклюзивні ланцюги вартості, управління ризиками, стале використання ресурсів, активізація соціальної інтеграції на селі, імплементація інклюзивних моделей скорочення рівня бідності та забезпечення доступу до справедливого отримання і розподілу доходів мешканців сільських територій [19, с. 77]. Інклюзія в аграрній сфері також не є панацеєю у вирішенні всіх наявних проблем, що потребують комплексного формату, який знаходиться в компетенції проектного управління в аграрній сфері.

Інші науковці досліджують ефективність окремих форм проектного управління розвитком аграрної сфери. Зокрема, Л. В. Тарасович аналізує кооперацію як інструмент економічного зростання сільських територій та економіки в умовах децентралізації, що, на його думку, уможливується завдяки консолідації зусиль аграрних товаровиробників із метою вирішення спільних проблем у їх господарській діяльності, забезпечення її ефективності на основі оптимізації витрат, зокрема логістичних, розширення можливостей доступу до агросервісних та інших послуг [23, с. 243]. Т.О. Харченко та В. М. Николенко обґрунтовують необхідність впровадження в процес управління економічним розвитком сільських територій переліку інструментів, зокрема, ієрархічну структуру робіт за проектом, організаційну структуру виконавців, стратегічне планування, але не розкривають їх змісту [24, с. 151–152]. Т. В. Колесник дослідила регіональне програмування у якості інструменту сталого розвитку сільських територій та зробила справедливий висновок, що єдиним центром управління проектом в аграрній сфері мають стати департаменти економічного розвитку облдержадміністрацій та міністерство економічного розвитку АР Крим (після її деокупації) [7, с. 59]. І. А. Ажаман досліджує сільський туризм, який вважає каталізатором структурної перебудови економі-

ки сільської місцевості, що може сприяти покращенню демографічної ситуації [1].

Ефективність інструментів маркетингу та брендингу не викликає сумніву у жодного практика чи науковця, але цілком залежить від вдало обраної стратегії та професійності спеціалістів, які використовують ці інструменти у розвитку аграрної сфери країни. І. О. Павлова запропонувала маркетингову парадигму брендингу сільських територій Південного регіону та виокремила десять різновидів проектів по брендуванню сільських територій трьох областей – Миколаївської, Одеської, Херсонської [14, с. 25]. В. М. Семцов, Т. В. Вакар, В. Ю. Кричковський, Є. О. Мороз та В. Е. Шуберанський визначають бренд–менеджмент специфічним інституційним (нематеріальним) активом агента ринку, важливою ознакою сільських територій, джерелом доданою вартості, універсальною системою ідентифікації очікувань стейкхолдерів від цілісного образу території, що має реляційну довгострокову перевагу, яка здатна забезпечити стійкий соціально–економічний розвиток [17, с. 1]. Н. П. Карачина, Т. В. Вакар та І. О. Мороз досліджують брендінг концептуально та визначають одну з його форм територіальний брендінг своєрідною альтернативою, нетрадиційною маркетинговою технологією сільського розвитку. Автори визнають територіальний брендінг предметом полідисциплінарного вивчення, насамперед соціальним, а потім вже економічним проектом, елементи якого мають функціональність та духовно–ментальний виміри [4, с. 25; 22]. Т. В. Вакар присвятила окреме дослідження методологічним та методичним основам брендінгу сільських територій, що ґрунтується на визначальній ролі положень теорій монополістичної та недосконалої конкуренції, а також загальної теорії ринку в її неокласичній інтерпретації [2, с. 81]. Концепція бренд–орієнтованого розвитку національної економіки значно розширює горизонти впливу брендінгу через формування та просування всіх форм бренду – територіальної (село, місто, регіон, країна), товарної (товарів та послуг), корпоративної (підприємств та організацій), організаційної (бренд–події), навіть, особистісної [22].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Попередні дослідження зосереджуються на аналізі окремих аспектів розвитку аграрної сфери, таких як фінансування, технологічні інновації,

управлінські інструменти та механізми або соціально–економічний вплив, проте дане дослідження обґрунтовує необхідність комплексного проектного управління аграрною сферою України, що охоплює ключові фактори розвитку та їх взаємодію в рамках двовекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери, яка передбачає синергію державних ініціатив та приватного сектору для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та сталого розвитку галузі.

Мета дослідження полягає у вивченні досвіду реалізації аграрних інноваційних проектів, визначенні ключових чинників їхнього успіху та формулюванні пропозицій щодо удосконалення механізмів управління розвитком аграрної сфери України.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

1. Розглянути проблеми уповільнення розвитку аграрної сфери України;
2. Проаналізувати досвід впровадження аграрних проектів в Україні;
3. Визначити ключові чинники успішної реалізації інноваційних аграрних проектів;
4. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління проектами в аграрній сфері та запропонувати шляхи підвищення їхньої ефективності та адаптації до сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрна сфера України має стратегічне значення для економіки країни, адже вона забезпечує продовольчу безпеку країни, більше половини експорту та формує значну частку ВВП. Головною стратегічною проблемою сільського господарства України залишається перекос у секторальній структурі національної економіки, де питома вага первинного сектора, куди відноситься сільське господарство, складає більше 20 %, що перетворило країну у сировинного донора країн, де нестача продовольства спричинена природно–кліматичними умовами [20]. Ігнорування структурного перекосу тільки погіршить економічну ситуацію в країні, отже важливим є зміна секторальної структури національної економіки на користь другого та третинного сектора. Окрім структурної, агросектор стикається з низкою економічних, соціальних, технологічних, організаційних та екологічних проблем, які уповільнюють його розвиток та обмежують конкурентоспроможність на міжнародному ринку, що візуалізовано на рис. 1:

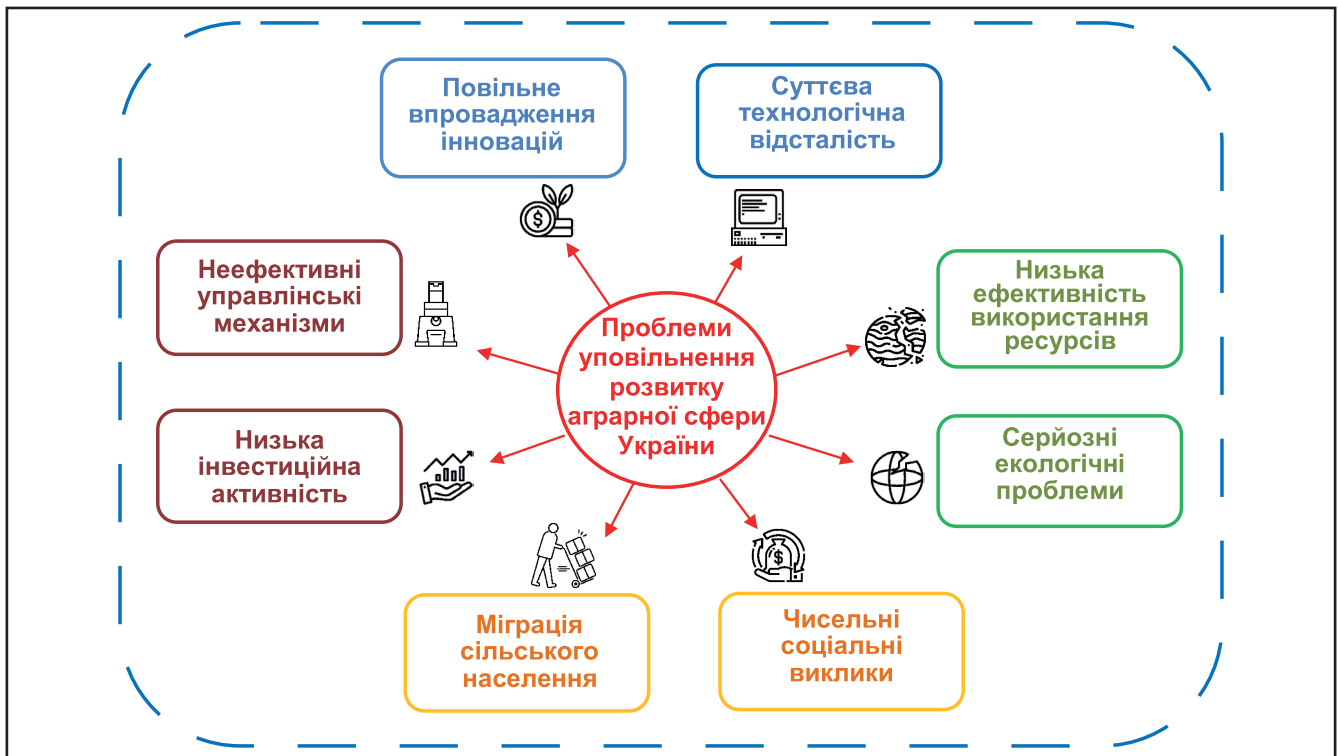


Рисунок 1. Проблеми уповільнення розвитку аграрної сфери України

Джерело: запропоновано автором

Проблеми, що на рис. 1: нерівномірний розвиток аграрної сфери, низька інвестиційна активність, технологічна відсталість та повільне впровадження інновацій, екологічні проблеми, низька ефективність використання природних ресурсів та інтенсивне використання сільськогосподарських земель, недостатнє впровадження сталих практик землеробства, соціальні виклики та міграція з сільських територій, перетворилися у реальну загрозу для аграрної сфери України. Існуючі управлінські механізми управління аграрними проектами порушують принципи системності, стратегічності, послідовності, довготривалості. Взаємодія між державними структурами, науковими установами та приватним сектором є слабкою, що ускладнює розробку оптимальних стратегій розвитку як аграрних виробництв, так і сільських територій. Ці проблеми носять системний та циклічний характер, що вимагає відповідного комплексного перманентного вирішення, починаючи з планування та, закінчуючи контролем та оцінкою результатів.

Аналіз існуючого досвіду впровадження аграрних проектів у контексті інноваційного розвитку аграрної сфери України є ключовим етапом для оцінки ефективності управлінських рішень, фінансування та технологічних інтеграцій, що дозволяє не лише виявити успішні моделі реалізації,

але й адаптувати найкращі практики до сучасних викликів, сприяючи стратегічному плануванню, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку галузі.

Н. Корженівська, О. Нісходовська справедливо зауважують, що реалізація інноваційних проектів на сільських територіях пов'язана з низкою ризиків, один з головних полягає у довготривалості циклу окупності інвестиційних проектів. Суттєвим ризиком наразі залишається надмірна політизація децентралізаційних змін, а перспективні плани об'єднання і розвитку сільських територіальних громад часто не відповідають інтересам і потребам їх населення. Поряд із цим потребує удосконалення система державної підтримки інновацій у сільському господарстві та в інших сферах економічної діяльності на селі [9, с. 102]. Автори впевнені, що нівелюючи інституційні, законодавчі, управлінські недосконалості, а подекуди загрози успішного впровадження та використання інноваційного потенціалу сільських територій можливо досягти стабільних економічних результатів та розвитку [Тамже, с. 104]. Отже, успіх або провал реалізації аграрного проекту закладається на самому його початку з моменту планування, разом із його інституційним, організаційним та фінансовим забезпеченням.

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

Головним стратегічним питанням застосування проектного управління в аграрній сфері країни є підтримка та захист сільського населення від подальшого руйнування їх життя, падіння якості соціально–економічних умов проживання на сільській території, втрати джерел гідного заробітку. Цивільний захист населення від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру з метою пожежної та техногенно–екологічної безпеки одним з важливих напрямів цього захисту, адже в сільській місцевості щороку виникає більше 35 % від загальної кількості пожеж із загибеллю близько 50 % людей, а прямі збитки сягають сотні мільйонів гривень [12, с. 350]. В Дніпропетровській області питання цивільного захисту сільського населення вирішувалось саме у форматі проектного управління.

Реформа децентралізації в Україні запустила низку проектів у сільських та селищних громадах, інформація про які представлено у табл. 1.

Перелік точкових проектів є досить великим, можливість започаткування та реалізації яких виникла завдяки реформі децентралізації та збільшенню місцевих бюджетів. Разом з тим, видно, що масштаби проектів є незначними та направленими на вирішення поточної місцевої проблеми.

Разом з тим, видно, що масштаби проектів є незначними та направленими на вирішення поточної місцевої проблеми. Комплексністю та масштабом виділяється лише аграрний проект у Львівській області «Село–місто», що здійснюється відповідно до Програми розвитку Львівської області на 2021 – 2025 роки. Мета Комплексної програми – забезпечення умов для підвищення ефективності сільського господарства шляхом сприяння розвитку селянських господарств, мікро та малих суб'єктів підприємства, збільшення доданої вартості в аграрному секторі економіки як передумови формування самодостатніх територіальних громад [8]. Серед основних завдань Програми:

1. Сприяння ефективному розвитку мікро– та малих суб'єктів господарювання, виробництво конкурентної продукції з доданою вартістю (некоректне формулювання);

2. Сприяння розвитку сімейного фермерства та сільськогосподарської кооперації;

3. Розвиток виробництва нішевої сільськогосподарської продукції;

4. Розвиток органічного виробництва;

5. Регіональний розвиток через агротуристичний кластер «ГорбоГори»;

6. Виставкова та освітньо–інформаційна діяльність;

7. Поліпшення громадських пасовищ;

8. Сприяння розвитку скотарства;

9. Стимулювання економічного розвитку сільських територій [8, Додаток].

Соціальна відповідальність потужного агрохолдингу «МХП» реалізується в багатьох напрямках, за одним з яких – проведення на території 12 областей України щорічного конкурсу мікрогрантів «Роби своє» з метою створення умов для сталого розвитку підприємництва, в т.ч. як відповідь на негативні економічні та соціальні наслідки війни, у містах та селах шляхом надання мікрогрантів для подальшого започаткування, масштабування та/або релокації існуючого мікропідприємства та середнього підприємства [15]. В 2023 році мікро гранти отримали 80 українців, чий проект перемогли у цьому конкурсі. Трохи менше половини – 35 переможців було із сільської місцевості. Серед проектів–переможців: 14 націлені на покращення громадського харчування на селі, 7 – на аграрні роботи, в т. 2 з використанням сучасних інновацій, 2 – для покращення обслуговування в сфері індустрії краси та догляду. Важлива соціальна місія МПХ також не є панацеєю від комплексу проблем жителів сільських територій.

Багатий досвід точених аграрних проектів має Європейський Союз. Зокрема, Німеччина є лідером у впровадженні відновлюваних джерел енергії, особливо в сільських регіонах; Франція активно підтримує малі фермерські господарства через фінансові субсидії, освітні програми та розвиток ринків збуту; Італія має розвинуту систему агротуризму, яка сприяє збереженню культурної спадщини та створенню додаткових джерел доходу для сільського населення; Швеція відома своїм підходом до сталого управління лісами та водними ресурсами; Польща успішно реалізує програму LEADER, яка сприяє розвитку сільських громад через місцеві ініціативи та активну участь громадян у процесах прийняття рішень. Як справедливо зауважує М. О. Скорик, європейський досвід доводить, що успішне впровадження сталих практик потребує комплексного підходу, що включає як зміни в управлінських структурах, так і адаптацію екологічних стандартів до місцевих умов [18, с. 199–201].

Таблиця 1. Приклади точкових аграрних проєктів в сільських громадах України

№	Локація впровадження проєкту	Зміст проєкту
1	Село Вільшаник, Львівська область	Побудовано новий цех з розливу якісної питної води «Краплинка Карпат». Створено близько десяти робочих місць для жителів села. Податки сплачуються в бюджет ОТГ.
2	Слобожанська ОТГ Дніпропетровська область	Запустили кондитерську фабрику: площа об'єкта – 10 тис. м ² , потужність виробничих ліній дозволяє випускати 1,8 тис. т продукції на місяць, створено додаткових 240 місць
3	Шахівська сільська громада, Донецька область	В рамках проєкту для впорядкування інформації щодо наявних земельних та інших ресурсів впроваджується геоінформаційна система
4	Веселівська селищна громада, Запорізька область	Запущено мобільний додаток «Моє Веселе»: розклад руху автобусів, новини громади, інформація про перебіг епідемії, роз'яснювальна інформація щодо протидії поширенню COVID–19.
5	Гнідинська сільська громада, Київська область	Господарську книгу було переведено у онлайн–формат. У програмному комплексі громада самостійно вираховує податки, аналізуючи актуальні дані, і передає у фіскальну службу, завдяки чому вдалося збільшити доходи з податків: земельного та нерухомості
6	Смизька селищна громада, Рівненська область	Громада затвердила офіційні інтернет–ресурси ОТГ: сайт селищної ради та сторінку в соціальній мережі «Facebook». Фельдшером сіл Миньківці і Шепетин було передано велосипеди для використання в роботі.
7	Грабовецька сільська громада, Львівська область	У с. Конюхів, що входить до складу Грабовецької ОТГ, відкрито новозбудовану амбулаторію. Кошти були виділені на умовах співфінансування з державного бюджету в рамках програми «Підвищення доступності та якості медичного обслуговування в сільській медицині» та з бюджету громади.
8	Михайлівська сільська громада, Запорізька область	На умовах співфінансування з державного та місцевого бюджетів у Михайлівській амбулаторії запроваджується телемедицина. Обладнання для обстеження пацієнта включає: дистанційний термометр, пульсоксиметр, спірограф, тонометр, дерматоскоп, електрокардіограф, що спростило доступ пацієнтів на первинній ланці до лікарів–спеціалістів та кращого досвіду надання медичної допомоги.
9	Ланчинська ОТГ, Івано–Франківська область	У Ланчинській ОТГ залучено іноземні інвестиції для встановлення сонячних батарей в обсязі 1 млн євро, у подальшому очікується ще 2,4 млн євро. Проєкт дозволить генерувати «зелену» енергію та створить 12 робочих місць. Делятинська та Печеніжинська ОТГ спільно реалізують туристичний проєкт «Оглядова вежа». Також розпочато спільний проєкт всіх трьох громад – туристичний маршрут (піший і велосипедний) – «стежками опришків»
10	Іванівська ОТГ. Вінницька область	У селі Іванів відкрито сучасна свиноферма на 7 тис. голів з повним закритим циклом виробництва з екологічними технологіями переробки відходів, де працює 20 робітників. Реалізував проєкт місцевий фермер, інвестувавши 3 млн євро. Свинокомплекс є запорукою подальшого успішного розвитку громади на найближчі 10–15 років, і навколо цього об'єкту буде можливість розвивати інші види бізнесу, завдяки чому створюватимуться нові робочі місця.
11	Ходорівська ОТГ. Львівська область	В селі Демидів завершено роботи з реалізації мікропроєкту «Влаштування вуличного освітлення». – змонтовано 3,74 км лінії електропередач та встановлено 36 LED світильників. Загальна вартість проєкту склала 289,31 тис. грн. Громада витратила на це 86,31 тис. грн з місцевого бюджету, частину було профінансовано з бюджету області, а також надійшла спонсорська допомога.
12	Шацька ОТГ. Волинська область	У смт Шацьк з початку курортного сезону запрацював проєкт «Безпечне місто»: встановлено сім камер відеонагляду, зображення з яких передається у місцевий відділок поліції. Камери чітко зчитують та розпізнають номерні знаки в будь–яку пору доби, встановлені на усіх в'їздах у Шацьк, а також у парку Тараса Шевченка, де відбуваються масові заходи.
13	Львівська область	Проєкт «Село–місто» передбачає: розвиток інфраструктури: будівництво сучасних доріг, освітлення, водопостачання та Інтернет–зв'язку; збереження природного середовища, використання альтернативних джерел енергії; підтримку фермерських господарств, створення ринків для місцевої продукції; відкриття навчальних закладів, культурних центрів та місць для дозвілля; зведення сучасних житлових комплексів із зручним плануванням.

Джерело: складено автором за [6; 8]

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

Дж. Сінерма, С. Пасос–Відаль, аналізуючи політику ЄС щодо впровадження сільських інновацій, згадують шість рушійних сил розвитку сільської місцевості: 1) стала мультимодальна мобільність; 2) енергетичний перехід і кліматична нейтральність; 3) стійкі агропродовольчі системи та управління екосистемами; 4) природничий та культурний туризм; 5) культура та культурні інновації; 6) місцеві послуги, здоров'я та благополуччя, які передбачені європейським проектом RURACTIVE, що спрямований на підтримку сталого та справедливого розвитку сільських територій шляхом впровадження інноваційних рішень та залучення місцевих громад [28]. За відповідним напрямком проект RURACTIVE:

1) Сприяє гнучким мультимодальним рішенням, таким як спільна мобільність, для вдосконалення систем сільського транспорту.

2) Пропагує стале використання енергії, ефективне виробництво та рішення з нейтральним викидом вуглецю.

3) Покращує місцеве виробництво продуктів харчування за рахунок покращення поживних речовин, води та захисту від шкідників, логістики, маркетингу та зусиль з відновлення екології.

4) Спрямовує на зростаючу тенденцію сільського та сусіднього туризму, наголошуючи на екологічному досвіді, заснованому на природі. Він розробляє такі послуги, як динамічні тури для відвідувачів, системи керування відвідувачами та платформи зворотного зв'язку.

5) Стимулює інтеграцію культури як важливого елемента сталого розвитку, зосереджуючись на покращенні доступності для вразливих груп за допомогою цифрових послуг і сприянні сталим фестивалям і подіям у сільській місцевості.

6) Вирішує проблеми обмеженого доступу до основних послуг, старіння населення та депопуляція, розробляючи послуги догляду на основі Інтернету речей і автоматизацію дому на основі ШІ [16].

Проект ЄС RURACTIVE спрямований на створення багатосторонніх екосистем інновацій у сільській місцевості та охоплює 12 пілотних регіонів, включаючи Синевірську громаду на Закарпатті, і підтримує інновації, орієнтовані на громаду, зокрема для молоді, літніх людей, людей з інвалідністю та інших уразливих груп. В Україні пілотний проект направлений на вирішення: 1. Підвищення продуктивності пасік та забезпечення якості меду; 2. Налагодження системи збору даних туристичного сектору на території громади. 3. Розумне вуличне освітлення для безпеки жителів та відвідувачів громади [3]. Як бачимо, ЄС також йде по шляху розвитку аграрної сфери через точкові проекти, які вважаються більш зрозумілими, простішими в організації, управлінні та контролі, а також потребують менше фінансових впливань.

Огляд окремих аграрних проектів не дає змоги оцінити їхню ефективність, визначити сильні сторони та виявити проблемні аспекти впровадження через брак інформації. Разом з тим, не заважає розглянути ключові чинники, що впливають на успішність реалізації таких проектів. Саме вони формують основу для стратегічного планування, залучення інвестицій, оптимізації управління та впровадження технологічних інновацій, що є запорукою конкурентоспроможності аграрного сектору в довгостроковій перспективі. Перелік ключових чинників представлено на рис. 2:

Фінансування та інвестиції через стабільне залучення коштів, доступ до кредитів та державної підтримки сприяє розвитку проекту та впровадженню інновацій. Технологічні інновації підвищують продуктивність, конкурентоспроможність та ефективність суб'єктів господарювання через використання сучасних технологій, цифрових рішень та ефективних методів виробництва. Ефективне управління відповідає за чітку організацію процесів, стратегічне планування та адаптивні бізнес-моделі, що оптимізує ресурси та мінімізує ризики. Екологічна стійкість мінімізує негативний вплив на довкілля через раціональне використання природних ресурсів, перехід на екологічні технології. Соціальна інклюзія та розвиток людського капіталу через підтримку місцевих громад, залучення кваліфікованих кадрів та створення сприятливих умов для розвитку підприємництва сприяє стабільності та сталому розвитку агросектору.

Підвищення ефективності впровадження аграрних проектів може бути забезпечене через їх комплексний формат, що забезпечить синергію від окремих точкових проектів. Комплексний аграрний проект у форматі агропромислового кластера чи бренд-орієнтованої орієнтації передбачає довгострокове системне вирішення всіх проблем сільської території, довгого терміну розробки та впровадження, разом з тим і – великих коштів [2]. Детальний розгляд комплексного формату аграрних проектів буде здійснений у наступних дослідженнях.



Рисунок 2. Ключові чинники реалізації інноваційних аграрних проєктів України

Джерело: запропоновано автором

Висновки

Існує низка проблем, які уповільнюють розвиток аграрної сфери України. Серед загрозливих проблем виокремимо наступні: суттєва технологічна відсталість та повільне впровадження інновацій, низька ефективність використання ресурсів та серйозні екологічні проблеми, чисельні соціальні виклики та міграція сільського населення, низька інвестиційна активність та неефективні управлінські механізми.

Аграрні проєкти в Україні здебільшого мають точковий характер, тобто спрямовані на вирішення окремих проблем сільських територій. Проте для довгострокового ефекту та комплексного розвитку агросектору важливо інтегрувати системний підхід, що охоплює стратегічне планування, використовує формат брендингу або агропромислового кластеру та передбачає адаптацію до глобальних викликів. Вдосконалення механізмів управління аграрними проєктами можливе через перехід від точкових до комплексних проєктів, розвиток стратегічного планування та інтеграція цифрових технологій (GIS-технологій та Big Data), зміцнення державно-приватного партнерства та залучення міжнародного досвіду, оптимізацію процесів фінансування та управління ресурсами.

Серед чинників реалізації аграрних проєктів ключовими є технологічні інновації та цифровіза-

ція, доступ до інвестицій, ефективні управлінські механізми, екологічна стійкість та раціональне використання ресурсів, соціальна інклюзія та розвиток людського капіталу.

Удосконалення шляхів підвищення ефективності аграрних проєктів можливе через їх адаптацію до кліматичних та економічних викликів, розширення інтеграції агропромислових кластерів, впровадження брендингу сільської території, що інтегрує всі його форми – територіальну, товарну, корпоративну, організаційну, створення інноваційних центрів розвитку аграрних регіонів

Список використаних джерел:

1. Ажаман, І. А. Особливості проєктів розвитку сільського туризму. URL: <https://salo.li/573c284>
2. Вакар, Т. В. (2016). Методологічні та методичні основи брендингу сільських територій. Економіка та держава. – № 9. – С. 80–83 URL: <https://salo.li/4784719>
3. Інноваційні рішення для сільського розвитку. Громадський простір, 2025. URL: <https://salo.li/b316C4A>
4. Карачина, Н. П., Вакар, Т. В., Мороз, І.О. (2019). Концепт територіального брендингу в контексті соціально-економічного розвитку сільських територій. Економіка та держава. № 4. С.26–34. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.25
5. Карачина, Н. П., Вакар, Т. В. Брендинг сільських територій: потенціал та проблеми реалізації. Публічне

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

управління: проблеми та перспектив, 2017. – С. 335–342. URL: <https://salo.li/12C15cc>

6. Книга успіхів. Короткі історії як децентралізація впливає на життя громад, Асоціація міст України, USAID, 2018. – 49 с.

7. Колесник, Т. В. (2019). Регіональне програмування як дійовий інструмент сталого розвитку сільських територій. Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. – No 3. – С. 44–62 URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23565.pdf>

8. Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021 – 2025 роки. URL: <https://loda.gov.ua/documents/34804>

9. Корженівська, Н., Нісходовська, О. Інноваційно-інвестиційний потенціал ресурсів сільських територій. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Капіталізація аграрних підприємств та їх інвестиційне забезпечення» 8 вересня 2022 р., м. Київ / НААН України, ННЦ «ІАЕ», 384 с. – С. 101–105. URL: <https://salo.li/Oc92536>

10. Кульчій, І. М. (2017). Публічно-приватне партнерство як спосіб забезпечення сталого розвитку сільських територій. Аграрне право. Екологічне право. – С. 99–109. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.138.108564>

11. Мамчур, В. А., Студінська, Г. Я. (2023.) Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. Економіка та суспільство. – № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>

12. Овсяник, В. М. (2017). Реалізація пілотних проєктів як чинник забезпечення цивільного захисту населення в об'єднаних територіальних громадах Дніпропетровської області. Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління. Вип. 1(6). – С. 347–355

13. Онегіна, В. М., Батюк, Л. А. (2017). Державно-приватне партнерство та розвиток сільських територій в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки. – № 2. С. 64–72

14. Павлова, І. О. (2018). Маркетингова стратегія просування бренду сільських територій південного регіону. Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Випуск 17. – Частина 2. – С. 24–29

15. Положення конкурсу МХП «Роби своє». URL: <https://salo.li/E0645c0>

16. Проєкт ЕС RURACTIVE щодо створення багатосторонніх екосистем інновацій у сільській місцевості. URL: <https://www.ruractive.eu/project/objectives>

17. Семцов, В. М., Вакар, Т. В., Кричковський, В. Ю., Мороз, Є. О., Шуберанський, В. Е. (2024). Бренд-менеджмент розвитку депресивних економік на прикладі сільських територій України. Академічні візії. – № 27. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10531710>

18. Скорик, М. О. (2024). Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. Сталий розвиток економіки № 3 (50). – С. 195–203. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>

19. Степаненко, С. В. (2023). Соціальна інклюзія як пріоритет подальшого розвитку аграрного сектору і сільських територій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств. № 46. – С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-1>

20. Студінська, Г. Я. (2023). Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 10(269) – К.: ДНДІМЕ. – С. 25–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10664405>

21. Студінська, Г. Я. (2025). Проєктні рішення інноваційної трансформації сільських територій. Формування ринкових відносин. Вип. 5 (288). – К.: ДНДІМЕ. – С. XXX–XXX

22. Студінська, Г. Я. (2017). Теоретико-методологічні засади брендингу в системі управління конкурентоспроможністю національної економіки: дис...дра екон. наук; спец. 08.00.03 Економіка та управління національним господарством. Одеса: Одеський національний політехнічний ун-т. 596 с.

23. Тарасович, Л. В. (2017). Кооперація як інструмент економічного зростання сільських територій та економіки в умовах децентралізації. Глобальні та національні проблеми економіки. МНУ ім. Сухомлинського. Вип 6. – С. 239–244.

24. Харченко, Т. О., Николенко, В. М. (2019). Впровадження інструментів проєктного підходу в процес управління економічним розвитком сільських територій. Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення. С. 150–152. URL: <https://salo.li/704349c>

25. Хомюк, Н. (2019). Децентралізація як чинник диверсифікації розвитку сільських територій. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. № 1. – С. 85–91. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-85-91>

26. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія / М. В. Руденко – Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2020. – 342 с.

27. Яснолоб, І. О., Чайка, Т. О., Горб, О. О., & Радіонова, Я. В. (2018). Теоретико–практичні засади створення енергетично незалежних сільських територій. *Економіка АПК*. № (11), С. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811097>

28. Sinerma, J., Pazos–Vidal, S. Analysis of EU policies around rural innovation, 2025. URL: <https://salolli/B046224>

References:

1. Azhaman, I. A. Osoblyvosti proyektiv rozvytku silskoho turyzmu [Features of rural tourism development projects]. URL: <https://salolli/573c284>

2. Vakar, T. V. (2016). Metodolohichni ta metodychni osnovy brendynhu silskykh terytoriy [Methodological and methodological foundations of branding rural areas]. *Ekonomika ta derzhava*. – № 9. – P. 80–83 URL: <https://salolli/4784719>

3. Innovatsiyni rishennya dlya silskoho rozvytku. [Innovative solutions for rural development]. *Hromadskyi prostir*, 2025. URL: <https://salolli/b316C4A>

4. Karachyna, N. P., Vakar, T. V., Moroz I. O. (2019). Kontsept terytorial'noho brendynhu v konteksti sotsialno–ekonomichnoho rozvytku silskykh terytoriy [The concept of territorial branding in the context of socio–economic development of rural areas.]. *Ekonomika ta derzhava*. № 4. P.26–34. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.25

5. Karachyna, N.P., Vakar, T.V. (2017) Brendynh silskykh terytoriy: potentsial ta problemy realizatsiyi [Branding of rural areas: potential and problems of implementation]. *Publichne upravlinnya: problemy ta perspektyv*, – P. 335–342. URL: <https://salolli/12C15cc>

6. Knyha uspikhiv. Korotki istoriyi yak detsentralizatsiya vplyvaye na zhyttya hromad [Book of Successes. Short Stories of How Decentralization Affects Community Life], *Asotsiyatsiya mist Ukrainy, USAID*, 2018. – 49 p.

7. Kolesnik, T. V. (2019). Rehionalne prohramuvannya yak diyovyy instrument staloho rozvytku silskykh terytoriy [Regional programming as an effective tool for sustainable development of rural areas]. *Ekonomika. finansy. menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky*. – No 3. – P. 44–62 URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23565.pdf>

8. Kompleksna prohrama pidtrymky ta rozvytku silskoho hospodarstva u Lvivskiy oblasti na 2021 – 2025 roky. [Comprehensive program for the support and development of agriculture in Lviv region for 2021–2025]. URL: <https://loda.gov.ua/documents/34804>

9. Korzhenivska N., Niskhodovska O. (2022). Innovatsiyno–investytsiynyy potentsial resursiv silskykh terytoriy

[Innovation and investment potential of rural resources.]. *Zbirnyk tez dopovidey Vseukrayinskoyi nauково–praktichnoyi konferentsiyi «Kapitalizatsiya ahrarynykh pidpryemstv ta yikh investytsiynye zabezpechennya» 8 veresnya 2022 r., m. Kyiv / NAAN Ukrainy, NNTS «IAE»*, 384 p. – P. 101–105. URL: <https://salolli/Oc92536>

10. Kulchiy, I. M. (2017). Publichno–pryvatne partnerstvo yak sposib zabezpechennya staloho rozvytku silskykh terytoriy. [Public–private partnership as a way to ensure sustainable development of rural areas.]. *Ahraryne pravo. Ekolohichne pravo*. – P. 99–109. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.138.108564>

11. Mamchur, V. A., Studinska, H. YA. (2023.) Innovatsiynyy rozvytok ahrarynoyi sfery v umovakh realizatsiyi natsionalnoyi systemy stykosti [Innovative development of the agricultural sector in the context of the implementation of the national sustainability system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. – № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>

12. Ovsyanyk, V. M. (2017). Realizatsiya pilotnykh proektiv yak chynnyk zabezpechennya tsyvilnoho zakhystu naselennya v obyednannykh terytorialnykh hromadakh Dnipropetrovskoyi oblasti [Implementation of pilot projects as a factor in ensuring civil protection of the population in the united territorial communities of Dnipropetrovsk region]. *Visnyk NUTSZU. Seriya: Derzhavne upravlinnya. Vyp. 1(6)*. P.347–355

13. Onyehina, V. M., Batyuk, L. A. (2017). Derzhavno–pryvatne partnerstvo ta rozvytok silskykh terytoriy v Ukraini [Public–private partnership and development of rural areas in Ukraine]. *Aktualni problemy innovatsiynoyi ekonomiky*. – № 2. P.64–72

14. Pavlova, I. O. (2018). Marketynhova stratehiya prosuvannya brendu silskykh terytoriy pivdennoho rehionu. [Marketing strategy for promoting the brand of rural areas of the southern region]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. – Vypusk 17. – Chastyna 2. – P. 24–29

15. Polozhennya konkursu MKHP «Roby svoje». [Regulations of the MHP "Do Your Own" competition]. URL: <https://salolli/E0645c0>

16. Proyekt YES RURACTIVE shchodo stvorennya bahatostoronnykh ekosystem innovatsiy u silskiy mistsevosti [EU project RURACTIVE on creating multi-stakeholder innovation ecosystems in rural areas]. URL: <https://www.ruractive.eu/project/objectives>

17. Semtsov, V. M., Vakar, T. V., Krychkovskyy, V. YU., Moroz, YE. O., Shuberansky, V. E. (2024). Brend–menedzhment rozvytku depresyvnnykh ekonomik na prykladi silskykh terytoriy Ukrainy [Brand management

of the development of depressed economies on the example of rural areas of Ukraine. Academic Vision]. Akademichni vizii. – №27. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10531710>

18. Skoryk, M. O. (2024). Yevropeysky dosvid za bezpechennya staloho ekonomichnoho rozvytku silskykh terytoriy [European experience in ensuring sustainable economic development of rural areas]. Stalyy rozvytok ekonomiky. № 3 (50). P.195–203. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>

19. Stepanenko, S. V. (2023). Sotsialna inklyuziya yak priorytet podalshoho rozvytku ahrarynoho sektoru i silskykh terytoriy [Social inclusion as a priority for the further development of the agricultural sector and rural areas]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstv. № 46. – P. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-1>

20. Studinska, H. YA. (2023). Vplyv innovatsiy ahrarynoyi sfery na zminu sektoralnoyi struktury natsionalnoyi ekonomiky. [The impact of innovations in the agricultural sector on changing the sectoral structure of the national economy]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini : Zbirnyk naukovykh prats. Vyp. 10 (269) – K.: DNDIIME. – P. 25–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10664405>

21. Studinska, H. YA. (2025). Proyektivni rishennya innovatsiyanoi transformatsiyi silskykh terytoriy. [Project solutions for innovative transformation of rural areas]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn. Vyp. 5 (288). – K.: DNDIIME. – P. 50-63

22. Studinska, H. YA. (2017). Teoretyko–metodolohichni zasady brendynhu v systemi upravlinnya konkurentospromozhnistyu natsionalnoyi ekonomiky. [Theoretical and methodological principles of branding in the system of managing the competitiveness of the national economy]: dys...d–ra ekon. nauk; spets. 08.00.03 Ekonomika ta upravlinnya natsionalnym hospodarstvom. Odesa: Odeskyy natsion. politekhnichnyy un–t. 596 p.

23. Tarasovych, L. V. (2017). Kooperatsiya yak instrument ekonomichnoho zrostannya silskykh terytoriy ta ekonomiky v umovakh detsentralizatsiyi. [Cooperation as a tool for economic growth of rural areas and the economy in conditions of decentralization]. Hlobalni ta

natsionalni problemy ekonomiky. MNU im. Sukhomlynskoho. Vyp 6. – P. 239–244.

24. Kharchenko, T. O., Nykolenko V.M. (2019). Vprovadzheniya instrumentiv proektnoho pidkhodu v protses upravlinnya ekonomichnym rozvytkom silskykh terytoriy [Introduction of project approach tools into the process of managing the economic development of rural areas]. Publichne upravlinnya ta administruvannya na suchasnomu etapi derzhavotvorennya. P. 150–152. URL : <https://salo.li/704349c>

25. Khomyuk, N. (2019). Detsentralizatsiya yak chynnyk dyversyfikatsiyi rozvytku silskykh terytoriy. [Decentralization as a factor in the diversification of rural development.]. Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeyskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. № 1. – P. 85–91. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-85-91>

26. Tsyfrovizatsiya silskohospodarskykh pidpryemstv ta yiyi ekonomichna efektyvnist [Digitalization of agricultural enterprises and its economic efficiency]: monohrafiya / M. V. Rudenko – Cherkasy: vydavets Chabanenko YU.A., 2020. – 342 p.

27. Yasnolob, I. O., Chayka, T. O., Horb, O. O., & Radionova, YA. V. (2018). Teoretyko–praktychni zasady stvorennya enerhetychno nezalezhykh silskykh terytoriy. [Theoretical and practical principles of creating energy-independent rural areas]. Ekonomika APK. № (11), P. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811097>

28. Sinerma, J., Pazos–Vidal, S. Analysis of EU policies around rural innovation, 2025. URL: <https://salo.li/B046224>

Дані про автора

Студінська Галина Яківна,

д. е. н., с. д., с. н. с. ННЦ «Інститут аграрної економіки»
e-mail: studinska.galina@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4713-4957>

Data about the author

Halyna Stydinska,

Doctor of economic sciences, senior researcher of National Scientific Center «Institute of Agrarian Economics»
e-mail: studinska.galina@gmail.com

Користувацький досвід як чинник ефективності цифрової фіскальної політики: аналіз міжнародних практик та українських перспектив

Предмет дослідження. Якість користувацького досвіду цифрових державних сервісів у сфері фіскальної політики.

Мета дослідження. Визначити залежність між дизайном цифрових фіскальних сервісів та економічною результативністю податкового адміністрування, виявити механізми впливу користувацького досвіду на ефективність збору податків та розробити рекомендації щодо оптимізації користувацького досвіду для підвищення економічної ефективності фіскальних органів.

Методи дослідження. При написанні наукової статті були використані методи аналізу, порівняння, узагальнення та системного підходу для дослідження практик проектування користувацького досвіду та їхнього впливу на ефективність фіскальної політики.

Результати дослідження. У статті обґрунтовано вплив якості користувацького досвіду на процес цифровізації фіскальних сервісів як інструменту підвищення ефективності державного адміністрування. Якісно спроектований користувацький досвід сприяє зменшенню кількості помилок під час взаємодії користувачів із платформами, зокрема податковими, а також позитивно впливає на рівень добровільного виконання податкових зобов'язань і зміцнює довіру до державних інституцій. На основі міжнародного та українського досвіду визначено ключові чинники успішного застосування методів дизайну в державному секторі, серед яких: орієнтація на потреби громадян, міжсекторна співпраця, урахування принципів доступності та безпеки. Виокремлено стратегічні напрями подальшого розвитку цифрових фіскальних сервісів, зокрема: активне залучення фахівців із проектування користувацького досвіду до команд цифрової трансформації, підвищення рівня цифрової грамотності користувачів, а також впровадження метрик для оцінювання впливу дизайну на ефективність фіскальної політики.

Висновки. Аналіз показав, що якість користувацького досвіду фіскальних порталів є важливим чинником ефективності цифрової держави, оскільки впливає на зручність взаємодії громадян з органами влади, що в свою чергу може позитивно впливати на економічну політику держав та добровільну податкову відповідальність. У межах дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо розробки стандартів користувацького досвіду для державних сервісів, створення міжвідомчої координації, впровадження метрик оцінки ефективності, навчання службовців та інтеграції фіскальних порталів у єдину цифрову екосистему.

Ключові слова: користувацький досвід, фіскальна політика, цифровізація, цифрова трансформація, інновації, ІТ сектор, економічний розвиток, інформаційні технології.

ARTEM USACHOV

User experience as a factor of digital fiscal policy effectiveness: analysis of international practices and Ukrainian perspectives

The subject of the study is the user experience quality of digital government services in fiscal policy.

The purpose of the study is to determine the relationship between digital fiscal services design and the economic performance of tax administration, identify mechanisms of UX influence on tax collection efficiency, and develop recommendations for user experience optimization to enhance the economic effectiveness of fiscal authorities.

Research methods. In the research article, were used the methods of analysis, comparison, generalization, and a systematic approach were used to study user experience design practices and their impact on the effectiveness of fiscal policy.

Research results. *The article substantiates the impact of user experience (UX) quality on the digitalization of fiscal services as a tool for enhancing the effectiveness of public administration. A well-designed user experience contributes to reducing the number of errors during user interaction with platforms, particularly tax-related ones, positively influences the level of voluntary tax compliance, and strengthens public trust in state institutions. Based on international and Ukrainian experience, the key factors for the successful application of design approaches in the public sector are identified, including user-centricity, cross-sector collaboration, and adherence to principles of accessibility and security. Strategic directions for the further development of digital fiscal services are outlined, including the active involvement of user experience design specialists in digital transformation teams, the improvement of users' digital literacy, and the introduction of metrics to evaluate the impact of design on the effectiveness of fiscal policy.*

Work results. *The analysis has shown that the quality of user experience in fiscal portals is a crucial factor in the effectiveness of a digital state, as it directly affects the convenience of citizen interaction with government institutions, which in turn may positively influence national economic policy and voluntary tax compliance. Within the framework of this study, a set of practical recommendations has been developed, including the creation of UX standards for public services, the establishment of interagency coordination, the implementation of UX performance metrics, the training of public servants, and the integration of fiscal portals into a unified digital ecosystem.*

Keywords: *user experience, fiscal policy, digitalization, digital transformation, innovation, IT sector, economic development, information technology.*

Постановка проблеми: у межах державної політики цифровізації особливої актуальності набуває якість користувацького досвіду цифрових фіскальних сервісів, які забезпечують взаємодію громадян і бізнесу з органами влади. Попри очевидний прогрес у цифровій трансформації державних послуг, спостерігається низький рівень усвідомлення впливу дизайну інтерфейсів як інструменту підвищення ефективності функціонування держави. Державні сервіси нерідко проєктуються без урахування потреб користувачів, що зумовлює низький рівень їхньої задоволеності, збільшення кількості помилок під час подання звітності, а також зменшення залученості платників до добровільного виконання податкових зобов'язань за допомогою електронних сервісів. Це, своєю чергою, призводить до зростання навантаження на державні установи в частині потреби в людському ресурсі для надання фіскальних послуг у традиційний спосіб.

Крім того, на складність проєктування таких сервісів впливає необхідність відповідності чинному законодавству та браком експертизи у сфері проєктування користувацького досвіду з боку державних виконавців. Водночас досвід приватного сектору демонструє потенціал якісного досвіду як засобу підвищення довіри, зручності та залучення користувачів.

Відтак постає потреба в міжсекторальному аналізі, який дозволить оцінити, яким чином якіс-

не проєктування фіскальних цифрових сервісів може впливати не лише на користувацьку зручність, а й на податкові надходження, адміністративну ефективність та загальну фіскальну стійкість держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження Ensono підкреслює, що користувацький досвід є ключовим фактором успішної цифровізації публічного сектору, оскільки дозволяє зосередити розробку послуг навколо потреб громадян [3]. Аналогічні висновки поділяє Digital.gov, зазначаючи, що залучення дизайн-мислення під час створення податкових та адміністративних сервісів сприяє зростанню добровільної сплати податків і знижує навантаження на службу підтримки [4].

Крім того, дослідження Harvard Kennedy School наголошує, що «Дія» є інтегрованою цифровою платформою, яка забезпечує ідентифікацію користувачів і доступ до публічних послуг, сприяючи інноваціям та стійкості в Україні [5]. Важливу роль у її впровадженні відіграло залучення приватного креативного агентства до проєктування користувацького досвіду та розробки брендингу, що позитивно вплинуло на рівень довіри, залучення та задоволення користувачів. За оцінками, реалізація проєкту також мала значний позитивний ефект на соціальну, економічну та інституційну сфери державного управління [6].

Загалом, аналіз сучасних досліджень підтверджує, що впровадження UX-підходів у цифрові

фіскальні сервіси сприяє підвищенню ефективності адміністрування, прозорості процедур та зручності для користувачів. Ці результати акцентують на важливості подальшого дослідження та практичного застосування дизайн–орієнтованих стратегій у публічному секторі.

Метою статті є виявлення потенційного впливу дизайну на ефективність цифрових фіскальних сервісів, через покращення користувацького досвіду та оптимізації роботи фіскальних органів в традиційний спосіб.

Виклад основного матеріалу. Упродовж останнього десятиліття цифрова трансформація стала ключовим трендом розвитку публічного сектору в Європі та США. Держави дедалі активніше впроваджують електронні сервіси, зокрема у фіскальній сфері, прагнучи до підвищення ефективності адміністрування, прозорості процедур і зручності для громадян у використанні сервісів та отриманні державних послуг. Попри технологічні досягнення, користувацький досвід часто залишається аспектом, якому в Україні приділяється недостатня увага. Це може бути зумовлено як нерозумінням дизайну (як бізнес–функції), що сприймається як мистецтво, так і браком ресурсів або відсутністю дизайн–спеціалістів у командах розробки. Проте саме дизайн і користувацький досвід визначають рівень прийняття сервісу суспільством і так само впливають на економічний ефект від цифровізації.

Світовий досвід демонструє, що сервісний дизайн — це не лише естетична або функціональна складова цифрових продуктів, а ще і стратегічний інструмент державного управління для досягнення поставлених цілей. Наприклад, у Великобританії урядовий Government Digital Service (GDS) впровадив дизайн–орієнтований підхід, що зекономив значні кошти та покращив взаємодію громадян з державними сервісами [1]. Аналогічно, у США залучення дизайнерських підходів у розробці податкових та адміністративних сервісів сприяло суттєвому зростанню добровільної сплати податків і зниженню навантаження на службу підтримки [2].

В українському контексті цифрова платформа «Дія» стала не лише інструментом надання державних послуг, а й успішним прикладом інтеграції приватного дизайн–досвіду у державну сферу. Завдяки залученню креативних агентств зі спеціалістами у сфері проектування сервіс–

них дизайн–рішень, сервіси «Дія» демонструють зростаючий рівень довіри, залученості та задоволення користувачів, що, в перспективі, впливає на ефективність адміністрування — через цифровізацію податкових послуг, субсидій, реєстраційних процедур тощо.

Така динаміка викликає потребу в системному аналізі того, як саме дизайн впливає на успішність державних цифрових сервісів, зокрема у сфері фінансів та оподаткування.

Користувацький досвід це сукупність вражень, що людина отримує під час взаємодії (користуванням) з продуктом або сервісом. У контексті державних цифрових сервісів, такий досвід має особливе значення, оскільки традиційно взаємодія з податковими органами сприймається громадянами як складна, стресова та бюрократизована.

За визначенням Дона Нормана, архітектора користувацького досвіду, «користувацький досвід охоплює всі аспекти взаємодії кінцевого користувача з компанією, її послугами та продуктами» [7]. У державному секторі таке визначення можна застосувати до взаємодії громадянина з державою через цифрові сервіси. Проектування користувацького досвіду у сфері державних фіскальних порталів має враховувати низку специфічних чинників:

- різноманітність користувачів. Сервіси мають бути доступними для всіх категорій громадян — незалежно від віку, статі та, передусім, рівня цифрової грамотності;
- критичність процесів. Фіскальні операції часто мають юридичні наслідки, тому інтерфейс повинен мінімізувати ймовірність помилок і бути максимально інтуїтивним у використанні. Для досягнення цього результату команди розробників можуть застосовувати евристичні зручності користування [8];
- захист даних. Необхідно забезпечити високий рівень безпеки персональної інформації, що особливо актуально в умовах повномасштабної військової агресії з боку РФ.

Окреслюючи концепцію користувацького досвіду, запропоновану Доном Норманом, необхідно систематизувати теоретичні підходи до розуміння користувацького досвіду як комплексного явища. Взаємодія громадян із фіскальними порталами має специфічний характер, зумовлений обов'язковістю використання, регуляторними вимогами держави та потенційними юридични–

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТАЦІЙНА ПОЛІТИКА

ми наслідками. Це потребує особливого підходу до проектування користувацького досвіду, зокрема врахування рівня інформаційної грамотності користувачів та їхніх потреб.

Історично проектування державних цифрових сервісів базувалося переважно на принципах нормативної відповідності, а не на орієнтації на кінцевого користувача. Термін «електронне урядування», що виник у 1990-х роках, спочатку розглядався як процес автоматизації наявних адміністративних процедур. Однак із розвитком цифрових технологій і зростанням очікувань громадян (а в межах цього дослідження — користувачів) відбулася зміна підходу: парадигма змістилася від концепції «електронного урядування» до моделі «цифрової держави» (digital government) [9]. Головна відмінність цих концепцій є зміна фокусу з технологічних аспектів на людиноцентричність. Якщо електронне урядування концентрувалося на цифровізації наявних процесів, то концепція цифрової держави передбачає фундаментальне переосмислення ролі держави та її взаємодії з громадянами, де технології є лише інструментом, а не самоціллю [10].

У відношенні до фіскальних сервісів така трансформація ілюструється в переході від простого переведення паперових форм в електронний формат до створення інтуїтивних і персоналізованих цифрових сервісів, які не лише полегшують виконання податкових зобов'язань, а й формують нову культуру взаємодії держави та громадян.

На основі проведеного аналізу можна виділити наступну модель користувацького досвіду фіскальних порталів, що складається з наступних компонентів.

Дослідження, проведені у країнах ОЕСР, свідчать про пряму залежність зручності податкових сервісів і рівнем добровільного виконання податкових зобов'язань. За даними Податкової служ-

би Великобританії (HMRC), після впровадження нового користувацького інтерфейсу для подання податкових декларацій рівень своєчасної податкової звітності зріс на 15% [12]. Це зумовлено передусім зниженням когнітивного навантаження на користувачів та усуненням бар'єрів, які перешкоджають виконанню податкових обов'язків.

В українському контексті особливо важливо враховувати нерівномірність цифрових навичок серед населення. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на початок 2025 року близько 38% громадян мають низький рівень цифрової грамотності [13]. Відповідно, дизайн фіскальних порталів має враховувати цю особливість і забезпечувати інклюзивність для всіх категорій користувачів.

Якісно спроектований інтерфейс фіскальних порталів дозволяє значно скоротити витрати на адміністрування податків і зборів. Цього можливо досягти за допомогою:

- зменшенню кількості помилок при заповненні форм та поданні звітності, що знижує навантаження на сервіси підтримки;
- підвищенню рівня автоматизації процесів обробки даних;
- зниженню потреби у фізичних візитах до податкових органів, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Дослідження та оцінка експертного середовища показали що, оптимізація користувацького досвіду в цифрових сервісах державного сектору може призвести до економії бюджетних коштів у розмірі до 30% від витрат на адміністрування [14]. Ці кошти можуть бути спрямовані або на подальший розвиток цифрової інфраструктури, або інші пріоритетні напрями державної політики.

Особливо важливою є довіра, адже вона виступає передумовою добровільного виконання по-

Концептуальна модель фіскальних порталів

Інформаційна архітектура	Структурування та організація інформації для забезпечення її зрозумілості та доступності: логічне групування даних про податкові зобов'язання, платежі, звітність тощо.
Взаємодія та навігація	Для складних порталів, орієнтованих на роботу з даними (data-based), зокрема фіскальних, критично важливими є чіткість навігаційних маршрутів і передбачуваність реакції системи на дії користувача [8].
Візуальний дизайн	Для державних сервісів візуальний дизайн важливе відображення офіційного характеру установи, але водночас бути сучасним та привабливим, що можна передати через естетичні аспекти інтерфейсу, включаючи кольорову гаму, типографію та інші візуальні елементи [11].
Доступність та інклюзивність	Забезпечення можливості користування сервісом для осіб з різними потребами, обмеженнями та рівнем цифрової грамотності.

даткових зобов'язань. Зручний і зрозумілий інтерфейс формує позитивне сприйняття державних цифрових рішень і сприяє зростанню довіри до інституцій завдяки забезпеченню прозорості та передбачуваності адміністративних процесів.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити найкращі практики проектування користувацького досвіду фіскальних порталів та визначити шляхи їх адаптації до українських реалій.

Естонська система e-Tax/e-Customs є одним із найуспішніших прикладів цифровізації фіскальних послуг у світі. Основними характеристиками цієї системи є:

- інтеграція з іншими державними реєстрами, що дозволяє автоматично заповнювати більшість даних у податкових деклараціях;
- персоналізований інтерфейс, який адаптується до потреб конкретного користувача;
- прогресивне розкриття інформації — користувач бачить лише ті поля та розділи, які релевантні для його випадку.

Час, необхідний для подання податкової декларації в Естонії, скоротився до 3–5 хвилин для більшості громадян [15]. Це досягнення є результатом не лише технологічних рішень, а й грамотного проектування користувацького досвіду, орієнтованого на користувачів.

Управління внутрішніх доходів Сінгапуру (IRAS) впровадило комплексну стратегію цифровізації, яка ґрунтується на принципах дизайн-мислення. Ключовими елементами успіху є:

- сегментація користувачів за їхніми потребами та рівнем цифрової грамотності;
- забезпечення доступності сервісів через різні пристрої та платформи (cross-platform adaptation);

- постійне тестування та ітерація дизайну на основі зворотного зв'язку від користувачів.

Результатом є один із найвищих у світі показників електронного подання податкових декларацій — понад 97% [16].

Оцінити вплив якості користувацького досвіду на ефективність фіскальних порталів можна за допомогою системи метрик, що враховуватиме як кількісні, так і якісні показники. Можна запропонувати використовувати наступні групи метрик: взаємодії, економічні, задоволеності.

Наступний чинник, що можна визначити серед стратегічних напрямків розвитку користувацького досвіду фіскальних порталів в Україні це впровадження інтеграції з екосистемою «Дія», ця платформа стала флагманською в проєкті цифрової трансформації України, демонструючи високий рівень користувацького досвіду та технологічної інноваційності завдяки залученню принципів проектування користувацького досвіду з перших стадій концепту ідеї і до реалізації проєкта. Інтеграція фіскальних сервісів з екосистемою забезпечить єдину точку доступу до державних послуг; дозволить використовувати вже напрацьовані дизайн-паттерни та компоненти, що підвищить узгодженість (consistency) користувацького досвіду; надасть можливість застосувати наявні механізми автентифікації (прик. BankID) та захисту даних.

Наступний важливий аспект цифровізації користувацького досвіду це забезпечення доступності фіскальних порталів для всіх категорій громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей, віку, рівня цифрової грамотності та соціально-економічного статусу. Для цього необ-

Метрики взаємодії

Час виконання	Середній час, необхідний для виконання задачі.
Рівень помилок	Частота виникнення помилок при виконанні задачі.
Показник відмов	Користувачі, що залишають систему без виконання цільової дії.

Економічні метрики

Вартість обслуговування	Порівняння витрат на обробку операцій в онлайн та офлайн режимах.
Рівень добровільного виконання податкових зобов'язань	Частка податкових декларацій, поданих вчасно та без помилок.
Витрати на підтримку користувачів	Ресурси, необхідні для допомоги користувачам при взаємодії з порталом.

Метрики задоволеності

Net Promoter Score (NPS)	Готовність користувачів рекомендувати сервіс іншим.
System Usability Scale (SUS)	Стандартизована методика оцінки зручності використання системи.
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Рівень задоволеності конкретними аспектами сервісу.

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

хідно: дотримуватись міжнародних стандартів доступності (WCAG); створювати альтернативні канали доступу для осіб з обмеженими можливостями; розробляти навчальні матеріали для підвищення цифрової грамотності.

Інклюзивність забезпечує рівний доступ до державних послуг, сприяє розширенню бази користувачів цифрових сервісів, що позитивно впливає на економічну ефективність цифровізації.

Для досягнення усіх вищеперелічених факторів важлива співпраця між державним та приватним секторами. Досягти такої ефективності можливо шляхом використання формату Державно–приватного партнерства (далі ДПП). ДПП передбачає залучення компаній із приватного сектору до розробки подальшої підтримки державних цифрових сервісів на основі довгострокових контрактів. Таке співробітництво дозволяє залучати експертів з проектування, а також інноваційні технології. Успішним прикладом є співпраця Міністерства цифрової трансформації України з приватними ІТ–компаніями у розробці платформи «Дія».

Наступним інструментом можуть стати інноваційні закупівлі, що дозволяє державі залучати інноваційні рішення для задоволення своїх потреб, фокусуючись на результаті, а не на технічних характеристиках. Також це можуть бути хакатони або проведення конкурсів для пошуку найкращих рішень які дозволяють отримувати якісні дизайн–рішення без необхідності створення власної інфраструктури та команд.

Висновки

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що якість користувацького досвіду фіскальних порталів є важливим фактором ефективності цифрової держави, який впливає на економічні показники шляхом зручної взаємодії громадян з державними органами.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати низку практичних рекомендацій. Насамперед, доцільним є затвердження стандартів користувацького досвіду для цифрових сервісів, які враховуватимуть принципи доступності, інклюзивності та орієнтації на потреби користувачів. Для координації зусиль у цій сфері можна створити міжвідомчу групу, яка контролюватиме єдність підходів до проектування.

Окрему увагу слід приділити впровадженню системи оцінки ефективності користуваць-

кого досвіду на основі чітко визначених метрик із регулярним оприлюдненням результатів. Це сприятиме прозорості, підзвітності та постійному вдосконаленню цифрових рішень. Важливо також розробити програму навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що дозволить інтегрувати сучасні підходи до проектування в державні процеси на інституційному рівні.

Крім того, необхідно забезпечити інтеграцію фіскальних сервісів з іншими державними цифровими платформами задля створення єдиного, послідовного користувацького досвіду. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності фіскальної політики, зміцненню довіри громадян до державних інституцій і стане важливим кроком на шляху подальшої цифрової трансформації України.

Список використаних джерел:

1. Government Digital Service. About us [Електронний ресурс] // GOV.UK. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service/about>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 01.03.2025.

2. United States Digital Service. 2024 Impact Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usds.gov/impact-report/2024/>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 03.03.2025.

3. Ensono Digital. UX is the great enabler of public sector digitisation [Електронний ресурс] // Ensono. – Режим доступу: <https://www.ensono.com/wp-content/uploads/2023/04/Ensono-Digital-WP-UX-Public-Sector.pdf>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.03.2025.

4. Requirements for delivering a digital-first public experience [Електронний ресурс] // Digital.gov. – Режим доступу: <https://digital.gov/resources/delivering-digital-first-public-experience>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 08.03.2025.

5. Harvard Kennedy School. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience [Електронний ресурс] // Harvard Kennedy School. – Режим доступу: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 11.03.2025.

6. EU4DigitalUA. Diia Evaluation Report [Електронний ресурс] // EU4DigitalUA. – Режим доступу: <https://eu4digitalua.eu/wp-content/uploads/2021/12/diia-evaluation-report.pdf>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 15.03.2025.

7. Норман Д. А. Дизайн звичних речей = The Design of Everyday Things. – Оновл. і розшир. вид. – Нью-Йорк: Basic Books, 2013.

8. Nielsen J. 10 Usability Heuristics for User Interface Design [Електронний ресурс] / Jakob Nielsen. – Режим доступу: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 17.03.2025.

9. Inland Revenue Authority of Singapore. Annual Report 2023/24 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iras.gov.sg/about-us/annual-reports>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 18.03.2025.

10. Government Digital Service. How GOV.UK Design System improves public service delivery [Електронний ресурс] // GOV.UK. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/case-studies/how-govuk-design-system-improves-public-service-delivery>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 21.03.2025.

11. Laws of UX. Aesthetic Usability Effect [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lawsofux.com/aesthetic-usability-effect/>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 22.03.2025.

12. HM Revenue & Customs. Annual Report and Accounts 2023–24 [Електронний ресурс] // GOV.UK. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/publications/hmrc-annual-report-and-accounts-2023-to-2024>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 26.03.2025.

13. OECD. Digital Government Review: From E-Government to Digital Government [Електронний ресурс] // OECD Public Governance Reviews. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-review-2023.pdf>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 27.03.2025.

14. Dunleavy P., Margetts H. The Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government [Електронний ресурс] // Oxford University Press. – Режим доступу: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001/acprof-9780199296194>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.03.2025.

15. McKinsey & Company. The economic opportunity in digital government transformation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-economic-opportunity-in-digital-government-transformation>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 29.03.2025.

16. Fogg B. J., Soohoo C., Danielson D., Marable L., Stanford J., Tauber E. How Do People Evaluate a

Web Site's Credibility? Results from a Large Study [Електронний ресурс] / Stanford University. – Режим доступу: https://credibility.stanford.edu/pdf/How_Do_People_Evaluate_a_Web_Site%27s_Credibility_v37.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 30.03.2025.

References:

1. Government Digital Service. About us [Elektronnyi resurs] // GOV.UK. – Rezhym dostupu: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service/about>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 01.03.2025.

2. United States Digital Service. 2024 Impact Report [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.usds.gov/impact-report/2024/>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 03.03.2025.

3. Ensono Digital. UX is the great enabler of public sector digitisation [Elektronnyi resurs] // Ensono. – Rezhym dostupu: <https://www.ensono.com/wp-content/uploads/2023/04/Ensono-Digital-WP-UX-Public-Sector.pdf>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 07.03.2025.

4. Requirements for delivering a digital-first public experience [Elektronnyi resurs] // Digital.gov. – Rezhym dostupu: <https://digital.gov/resources/delivering-digital-first-public-experience>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 08.03.2025.

5. Harvard Kennedy School. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience [Elektronnyi resurs] // Harvard Kennedy School. – Rezhym dostupu: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 11.03.2025.

6. EU4DigitalUA. Diia Evaluation Report [Elektronnyi resurs] // EU4DigitalUA. – Rezhym dostupu: <https://eu4digitalua.eu/wp-content/uploads/2021/12/diia-evaluation-report.pdf>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 15.03.2025.

7. Norman D. A. Dizain zvychnykh rechei = The Design of Everyday Things. – Оновл. і розшир. вид. – Нью-Йорк: Basic Books, 2013.

8. Nielsen J. 10 Usability Heuristics for User Interface Design [Elektronnyi resurs] / Jakob Nielsen. – Rezhym dostupu: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 17.03.2025.

9. Inland Revenue Authority of Singapore. Annual Report 2023/24 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.iras.gov.sg/about-us/annual-reports>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 18.03.2025.

10. Government Digital Service. How GOV.UK Design System improves public service delivery [Elektronnyi resurs] // GOV.UK. – Rezhym dostupu: <https://www.gov.uk/government/case-studies/how-govuk-design-system-improves-public-service-delivery>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 21.03.2025.

11. Laws of UX. Aesthetic Usability Effect [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://lawsofux.com/aesthetic-usability-effect/>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 22.03.2025.

12. HM Revenue & Customs. Annual Report and Accounts 2023–24 [Elektronnyi resurs] // GOV.UK. – Rezhym dostupu: <https://www.gov.uk/government/publications/hmrc-annual-report-and-accounts-2023-to-2024>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 26.03.2025.

13. OECD. Digital Government Review: From E-Government to Digital Government [Elektronnyi resurs] // OECD Public Governance Reviews. – Rezhym dostupu: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-review-2023.pdf>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 27.03.2025.

14. Dunleavy P., Margetts H. The Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government [Elektronnyi resurs] // Oxford University Press. – Rezhym dostupu: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001/acprof-9780199296194>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 28.03.2025.

15. McKinsey & Company. The economic opportunity in digital government transformation [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-economic-opportunity-in-digital-government-transformation>. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 29.03.2025.

16. Fogg B. J., Soohoo C., Danielson D., Marable L., Stanford J., Tauber E. How Do People Evaluate a Web Site's Credibility? Results from a Large Study [Elektronnyi resurs] / Stanford University. – Rezhym dostupu: https://credibility.stanford.edu/pdf/How_Do_People_Evaluate_a_Web_Site%27s_Credibility_v37.pdf. – Nazva z ekrana. – Data zvernennia: 30.03.2025.

Дані про автора

Усачов Артем Ігорович,

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

e-mail: itsmustashev@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-9281-5640>

Data about the author

Artem Usachov,

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

e-mail: itsmustashev@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17195870>

ЧУПРИНА Ю. А.

ЧУПРИНА Х. М.

Концептуальне обґрунтування диференційованої оцінки ризиків при виборі моделі реалізації державних цільових програм на основі кластерно–інтегративного механізму в будівельному секторі

***Предметом дослідження** є теоретико–прикладні засади оцінювання та структуризації ризиків у процесі реалізації державних цільових програм із залученням механізмів державно–приватного партнерства (ДПП) у сфері будівництва. Особливий акцент зроблено на розкритті концепції диференційованого підходу до розподілу ризиків між державою та приватним сектором у контексті складних інфраструктурних проєктів. Розглядаються ключові категорії ризиків – нормативно–правові, політичні, ринкові, операційні та соціально–екологічні – та їхній вплив на вибір моделей партнерства. В центрі уваги дослідження – кластерно–інтегративний механізм як засіб підвищення координації між учасниками проєктів, забезпечення симетричного розподілу відповідальності та оптимізації управлінської архітектури проєктів. Також проаналізовано, яким чином тип контракту, інституційна здатність держави та нормативне середовище впливають на мотивацію приватного інвестора до участі в партнерстві. Важливою складовою предметного поля дослідження є встановлення зв'язку між якісною оцінкою ризиків і стійкістю реалізації державних програм розвитку через призму будівельного сектору як однієї з найбільш капіталомістких галузей.*

***Метою статті** є розробка концептуального та аналітичного підґрунтя для диференційованої оцінки ризиків при виборі моделей реалізації державних цільових програм у будівельній галузі. Стаття спрямована на обґрунтування доцільності застосування кластерно–інтегративного механізму як інструменту врівноваженого розподілу ризиків між державою та приватним інвестором. Крізь призму математичного моделювання та правового аналізу робота покликана вдосконалити інституційну структуру контрактів ДПП та підвищити передбачуваність інвестиційного середовища. Додатково дослідження має на меті запропонувати практичні інструменти мінімізації системних ризиків і забезпечення довгострокової стійкості інфраструктурних проєктів на умовах партнерства.*

***Методи дослідження** поєднує системний, інституційний і аналітичний підходи до вивчення ризиків у державно–приватному партнерстві у сфері будівництва. У роботі використано якісний контент–аналіз нормативно–правової бази, типологій контрактів ДПП та інституційних практик*

з міжнародного й національного досвіду. Для кількісного моделювання було сформульовано три базові математичні моделі: агреговану формулу оцінки ризику приватного партнера, модель компенсаційного варіювання та функцію оптимізації рівноваги у розподілі ризиків. Вказані формули дають змогу здійснити сценарне моделювання реальних кейсів розподілу зобов'язань залежно від політичної ситуації, контрактного формату й типу інституційної взаємодії. Також використано компаративний аналіз моделей ДПП (DBFO, BOT, BOOT) для встановлення структури ризиків, які несе кожна зі сторін у конкретному контексті. Застосовано метод сценарного аналізу для перевірки ефективності кластерно-інтегративного підходу в умовах високої правової невизначеності чи адміністративної інертності. Додатково були опрацьовані кейси інфраструктурних ініціатив у країнах з різним рівнем економічної зрілості, а також експертні думки з приводу розподілу ризиків і принципів компенсації. На завершальному етапі сформовано матрицю розподілу ризиків, яка синтезує якісну класифікацію з кількісною оцінкою наслідків. Методологічна синергія математичних моделей та інституційної теорії дозволила досягти багатовимірного бачення системи ризиків у будівельному ДПП і сформувати аналітичну платформу для ухвалення збалансованих рішень.

Результати роботи підтверджують, що впровадження диференційованого підходу до оцінки ризиків у проєктах ДПП дозволяє забезпечити структурну рівновагу зобов'язань і мінімізувати системні загрози інвестиційної нестійкості. Застосування моделі агрегованого ризику приватного партнера виявило істотні відмінності у ступені ризикованості для різних форматів ДПП: найбільша вразливість спостерігалася у BOT і BOOT-моделях. Модель компенсаційного варіювання дозволила кількісно визначити необхідний обсяг гарантій або субсидій з боку держави для збереження привабливості проєкту. Водночас функція рівноважного розподілу ризиків засвідчила можливість симетричного укладення зобов'язань, що підвищує інституційну довіру. Запропонований кластерно-інтегративний механізм продемонстрував високу ефективність як у координації багаторівневих акторів (муніципалітетів, агентств розвитку, приватних інвесторів), так і в децентралізації ризику на основі стратегічно узгодженої моделі управління. Результати також засвідчили, що синхронізація контрактної структури та регуляторних норм через призму кластерної моделі дозволяє зменшити транзакційні втрати, бюрократичне навантаження та правову невизначеність. Узагальнено, результати підтверджують гіпотезу, що аналітичне моделювання ризиків у поєднанні з концепцією кластерної координації дозволяє суттєво підвищити ефективність реалізації державних програм у будівництві.

Висновки. Проведене дослідження демонструє, що диференційована оцінка ризиків є критично важливою умовою для забезпечення стратегічної узгодженості та контрактної стійкості у реалізації державних цільових програм через механізми державно-приватного партнерства у будівельній сфері. Високий ступінь капіталомісткості, тривалий життєвий цикл інфраструктурних проєктів і участь множинних зацікавлених сторін зумовлюють необхідність формування складної аналітичної основи для управління невизначеністю. Застосування аналітичних формул — зокрема моделі зваженого ризику, функції компенсаційної рівноваги та оптимізаційного розподілу — дозволяє розробити обґрунтовану структуру зобов'язань, яка узгоджує економічну доцільність із правовими гарантіями. Результати емпіричного моделювання підтвердили ефективність кластерно-інтегративного підходу як інституційного фреймворку, здатного знижувати регуляторну напругу, оптимізувати механізми міжсекторної взаємодії та формувати системну прозорість у прийнятті рішень. Це дозволяє не лише уникати надмірної централізації управління, а й підвищує гнучкість реалізації проєктів у нестабільних або транзитивних умовах. Також акцент зроблено на необхідності розвитку адаптивного законодавства, що враховує типологію ризиків та здатність держави компенсувати їх у межах інституційно стійкого контрактного механізму. У підсумку, оцінка й розподіл ризиків у ДПП мають розглядатися не як технічна функція, а як стратегічна передумова ефективного залучення приватного капіталу до реалізації соціально значущих проєктів. Концептуальне й математичне обґрунтування такого підходу формує надійну платформу для переходу від декларативних моделей партнерства до реальних, результативних інструментів державного розвитку.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, розподіл ризиків, інфраструктурний розвиток, кластерна модель, інтегративне управління, будівельний сектор, цільові програми, компенсаційний механізм, контрактна рівновага.

Conceptual justification of differentiated risk assessment in selecting implementation models for state target programs based on a cluster–integrative mechanism in the construction sector

The subject of the research is the theoretical and applied framework for assessing and structuring risks in the context of implementing state target programs through public–private partnerships (PPP) within the construction sector. The study focuses on conceptualizing the differentiated nature of risk distribution between the public and private sectors, with a particular emphasis on long–term infrastructure projects characterized by capital intensity, multistage implementation, and institutional uncertainty. The research addresses the influence of various risk categories—regulatory, political, market, operational, and socio–environmental—on the decision–making process when selecting PPP models. Special attention is given to the functionality of a cluster–integrative mechanism, which enhances coordination among institutional stakeholders, facilitates shared accountability, and enables optimization of the project’s governance architecture. The work explores how a cluster–based structure contributes to the resilience of investment initiatives and ensures a rational equilibrium in risk–bearing responsibilities. The analysis also includes the impact of contract typology, regulatory regimes, and institutional capacities on the distribution of risk and investment motivation. Overall, the research investigates the correlation between effective risk assessment systems and the sustainable implementation of state development programs through construction–based PPP frameworks.

The purpose of the article is to develop a conceptual and analytical foundation for differentiated risk assessment within the selection of implementation models for state target programs in the construction industry. The article seeks to justify the use of a cluster–integrative mechanism as a means to achieve a balanced allocation of risks between public authorities and private investors. By incorporating economic modeling and legal analysis, the research aims to improve the institutional design of PPP contracts and enhance investment predictability. Furthermore, it intends to propose practical tools for minimizing critical risks and ensuring long–term viability of infrastructure projects under public–private cooperation. The ultimate goal is to contribute to the formation of a more resilient, accountable, and structurally harmonized risk management system in state–sponsored construction initiatives.

Research Methodology. The methodological basis of the research combines systemic, institutional, and analytical approaches to the study of risk differentiation in public–private partnership mechanisms within the construction sector. The study employs qualitative content analysis of regulatory documents, PPP contract typologies, and institutional frameworks from international and national practice. Quantitative modeling is applied through three core formulas: aggregated weighted private risk assessment, compensatory variation modeling, and risk equilibrium optimization. These models serve to simulate real–world distributions of responsibilities under varying policy and market scenarios. The research also uses comparative analysis of different PPP structures (DBFO, BOT, BOOT) to identify the level of risk each model implies for both private and public actors. Scenario analysis is applied to test the functionality of cluster–integrative mechanisms in complex institutional environments—particularly those with high degrees of legal unpredictability or administrative corruption. Expert interviews and case studies were also reviewed to validate the theoretical assumptions regarding risk transfer and the logic of compensation mechanisms. In the final phase, a matrix of risk allocation was constructed, integrating both qualitative risk identification and quantitative impact estimates. This approach ensures the convergence of legal–institutional reasoning with economic rationality. The methodological synergy between mathematical modeling and institutional theory makes it possible to conceptualize a more stable and predictable decision–making framework for state–sponsored PPPs in the construction sector. The triangulation of data from law, economics, and governance studies enables a multidimensional understanding of how risks are perceived, distributed, and mitigated across stakeholders within a coordinated cluster system.

Research results. *The study results affirm that a differentiated approach to risk assessment in PPP-based implementation of state programs in the construction sector allows for a more accurate alignment of partner obligations and mitigates long-term instability. The application of the weighted private risk model revealed significant variance in risk exposure across different PPP structures, with BOT and BOOT showing the highest sensitivity to regulatory and political risks. The compensatory variation model effectively quantified the volume of state guarantees required to maintain investment attractiveness under different risk scenarios. Meanwhile, the equilibrium optimization function demonstrated that symmetrical distribution of responsibilities between stakeholders is not only achievable but also necessary to preserve institutional trust. The integration of a cluster-based governance model proved instrumental in enhancing project adaptability by establishing intermediate nodes of accountability (municipalities, development agencies, private financiers), thereby decentralizing risk and improving communication. The findings show that the introduction of a cluster-integrative mechanism enables the alignment of strategic goals and operational procedures across actors, reducing transactional inefficiencies and bureaucratic frictions. Ultimately, the results support the hypothesis that systemic and mathematically grounded risk assessment improves contractual sustainability, optimizes resource allocation, and contributes to more resilient infrastructure outcomes. The findings also point to the need for adaptive legislation that codifies risk-sharing norms based on project typology and institutional capability.*

Conclusions. *The conducted research highlights that differentiated risk assessment is essential for achieving strategic coherence and contractual resilience in the implementation of state target programs via public-private partnerships in the construction sector. The complex nature of such projects—characterized by long timelines, capital intensity, and multilevel stakeholder involvement—requires a highly structured approach to managing uncertainty. The introduction of analytical tools, including formulas for private risk aggregation, compensation quantification, and equilibrium distribution, provides a robust foundation for balancing public and private interests. These models allow policymakers and developers to simulate optimal risk-sharing arrangements and to design contractual terms that ensure accountability and economic viability. Moreover, the empirical findings confirm that cluster-integrative mechanisms significantly enhance governance efficiency by establishing a distributed risk structure, where responsibilities are segmented yet strategically aligned across actors. This structure reduces dependence on central authorities and mitigates bottlenecks associated with bureaucratic inertia and regulatory inconsistency. The research also underscores the importance of institutional transparency, adaptive legal frameworks, and mechanisms of horizontal coordination to ensure the enforceability and predictability of PPP agreements. In conclusion, differentiated risk management in PPPs must be treated not merely as a financial or legal concern but as a core strategic component of national infrastructure development. It is only through the convergence of conceptual clarity, analytical precision, and institutional integration that public-private collaboration can deliver robust, socially valuable, and financially sustainable outcomes in the construction domain.*

Keywords: *public-private partnership, risk distribution, infrastructure development, cluster model, integrative management, construction sector, target programs, compensatory mechanism, contractual equilibrium.*

Постановка проблеми. Сучасна трансформація системи державного управління, зокрема в контексті реалізації стратегічно орієнтованих цільових програм, вимагає запровадження нових форм взаємодії між державним і приватним секторами, які дозволили б досягти ефективного використання ресурсів, зниження навантаження на публічні бюджети та підвищення якості інфраструктурних результатів. Однією з таких форм є державно-приватне партнерство (ДПП), яке, попри високий потенціал, залишається вразливим

до системних ризиків, що супроводжують багаторічні проекти з високим ступенем капіталоемності. Особливої складності набуває питання справедливого та ефективного розподілу ризиків між сторонами партнерства, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, юридичну стабільність та довіру учасників.

Зазвичай, чинні моделі ДПП передбачають формальний поділ зобов'язань, не враховуючи специфіки інституційного середовища, потенційних регуляторних зрушень або нестабільнос-

ті політичного курсу. Водночас механізм ризик-менеджменту часто зводиться до стандартних юридичних положень, що не здатні адаптуватися до динамічної природи інфраструктурного середовища. У зв'язку з цим постає необхідність у формуванні концептуального підходу до диференційованої оцінки ризиків, що враховує не лише фінансові та правові аспекти, а й організаційно-інституційну логіку побудови партнерства. У межах такої парадигми важливу роль відіграє кластерно-інтегративний механізм, що передбачає багаторівневу взаємодію між суб'єктами, горизонтальну координацію та динамічне балансування ризикових зобов'язань.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми. У контексті дослідження проблеми оцінки та розподілу ризиків у межах державно-приватного партнерства накопичено значний масив наукових праць, присвячених питанням ризик-менеджменту, інституційної економіки, контрактної теорії та управління інфраструктурними проектами. Наукові підходи до вивчення ризиків у ДПП здебільшого зосереджуються на розмежуванні ролей публічного та приватного секторів, виявленні джерел ризиків та розробці базових принципів їхнього поділу залежно від моделі контракту. Значну увагу приділено правовим інструментам забезпечення зобов'язань сторін, системам державних гарантій, моделюванню фінансових потоків та аналізу окупності проектів у довгостроковій перспективі. Проте переважна більшість існуючих підходів базується на класичному поділі ризиків згідно з логікою статичних контрактних зобов'язань, не враховуючи змінну природу інституційного середовища та адаптивну поведінку сторін.

Аналіз наявних публікацій дозволяє дійти висновку, що проблематика структурної симетрії у розподілі ризиків залишається недостатньо опрацьованою, особливо в умовах країн із підвищеним рівнем політичної та нормативної турбулентності. Також не повною мірою досліджено вплив горизонтальних форм координації (кластеризації, мережевої взаємодії, регіональних платформ) на зниження ризикового навантаження та підвищення гнучкості реалізації інфраструктурних проектів. Водночас майже не досліджується взаємозв'язок між типами ризиків і форматом державних програм, які виступають як проектно-інституційна рамка для запуску ДПП-ініціатив. Актуальним також залишається питання створення адаптивних

моделей управління ризиками, які можуть працювати в умовах правової невизначеності, дефіциту ресурсів та мінливої поведінки соціальних груп.

Виклад основного матеріалу. Сучасна практика функціонування механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) переконливо свідчить, що фундаментальною детермінантою ефективності таких проектів є збалансований і раціонально структурований розподіл ризиків між сторонами — державою як гарантом публічного інтересу і приватним партнером як інвестором та оператором об'єкта. Це не лише техніко-юридичне питання, а один із ключових принципів забезпечення фінансової сталості довгострокових інфраструктурних ініціатив, які реалізуються у рамках ДПП. У цьому контексті строк реалізації проекту визначається не волею адміністративних структур, а об'єктивною потребою приватного сектора компенсувати вкладені інвестиції та забезпечити норму прибутковості, співмірну з ризиковим навантаженням [1].

З огляду на складну архітектуру ризиків у межах ДПП, сучасні теоретико-аналітичні підходи акцентують на необхідності їхньої диференціації залежно від джерела походження та потенційного впливу на проектну ефективність. Зокрема, ризики приватного партнера можна концептуалізувати через агреговану функцію, яка враховує імовірність настання певної події, її економічні наслідки та частку відповідальності, яку несе інвестор. Така оцінка може бути формалізована у вигляді інтегрального показника зваженого ризику:

$$R_{ppp} = \sum_{i=1}^n (P_i \cdot C_i \cdot \alpha_i), \quad (1)$$

де R_{ppp} — інтегральне значення ризикового навантаження для приватного партнера, P_i — ймовірність настання i -го ризику, C_i — очікувані втрати в разі його реалізації, а α_i — коефіцієнт відповідальності сторони в межах контракту.

Реальні умови функціонування ДПП, особливо в інституційно нестабільних юрисдикціях, вимагають від держави застосування компенсаторних механізмів у разі, якщо певна група ризиків (політичних, нормативних чи форс-мажорних) перевищує припустимий поріг для приватного бізнесу. У цьому випадку постає необхідність у розрахунку величини компенсації, яка гарантує збереження інвестиційної привабливості проекту при зниженні очікуваного рівня прибутковості. Такий показник може бути визначений за допомогою формули варіаційної компенсації:

$$K_{comp} = \frac{\sum_{j=1}^m (R_j^{gov} \cdot \gamma_j)}{IRR_{proj} - IRR_{min}}, \quad (2)$$

де K_{comp} — величина необхідної компенсації з боку держави, R_{jgov} — сума окремих ризиків, що покладаються на державу, γ_j — рівень їх впливу на проектну ефективність, IRR_{proj} — очікувана внутрішня норма дохідності, а IRR_{min} — мінімально допустима межа рентабельності, нижче якої приватний сектор не готовий брати участь у партнерстві.

Водночас стратегічне завдання управління ризиками в ДПП полягає не лише у врахуванні їхнього обсягу чи компенсації, а у досягненні максимально збалансованої, паритетної моделі розподілу, яка мінімізує потенційні правові та фінансові конфлікти у майбутньому. Для цього варто застосовувати функцію рівноважного розподілу, що має вигляд оптимізаційної задачі:

$$\min_{x \in X} \{ |R_i^{priv}(x) - R_i^{gov}(x)|^2 \}, \quad (3)$$

де x — вектор сценаріїв розподілу ризиків, $R_i^{priv}(x)$ — рівень відповідальності приватного партнера, а $R_i^{gov}(x)$ — аналогічний рівень для державної сторони. Мета функції — мінімізувати квадратичне відхилення у ризиковому навантаженні між сторонами, забезпечивши принциповий баланс зобов'язань у межах партнерства.

Серед численних викликів, які супроводжують реалізацію інфраструктурних проектів у форматі державно-приватного партнерства, особливе

значення набувають ризики, пов'язані із залученням держави як рівноправного контрагента. Попри свою ключову роль у формуванні нормативно-правової, бюджетної та інституційної бази, державні структури нерідко виступають джерелом дестабілізації, а не гарантом стійкості проектного циклу [2].

Приватний інвестор, приймаючи на себе значну частку зобов'язань із фінансування, будівництва та експлуатації об'єкта, часто стикається з тривалими затримками в отриманні державних гарантій, субсидій або компенсацій витрат. Іноді держава фактично самоусувається від підтримки, порушуючи принцип договірної симетрії. Загальний комплекс цих загроз систематизовано у таблиці 1, яка дозволяє структуровано представити ризики, пов'язані з участю держави як сторони партнерства.

У системі державно-приватного партнерства одним із ключових викликів є ризики, що виникають не лише на боці інвестора, але й безпосередньо зачіпають державу як повноправного учасника контрактної взаємодії. Найбільш критичними з них виступають системні помилки на етапі формування проектної документації, зокрема технічні недоліки, які закладаються ще на початковій фазі ініціювання проекту. Подібні прорахунки стають причиною множинних відхилень у реалізації, фінансових втрат і юридичних суперечностей. Додатковим загрозливим чинником є нерелевантний вибір форми партнерства, який не відповідає ризиковому профілю

Таблиця 1. Системна класифікація ризиків, обумовлених участю держави в проєктах державно-приватного партнерства (розроблено авторами на основі [2])

№	Категорія ризику	Характер впливу на проєктну реалізацію
1	Відсутність ефективної відповідальності державних структур	Відмова від надання гарантій, дотацій; підрив принципу паритетності
2	Бюрократичні затримки у погодженні проєкту	Уповільнення старту реалізації; ризик порушення термінів
3	Відсутність єдиної координації у сфері ДПП	Конфліктність між органами влади; неузгодженість рішень
4	Скорочення або припинення бюджетного фінансування	Загроза фінансовій стійкості проєкту; ризик неповного завершення
5	Нестача фахових кадрів з управління ДПП	Зниження якості супроводу контракту; слабке антикризове реагування
6	Труднощі врегулювання спорів з державою	Судові затягування; домінування держави як позивача
7	Невиконання державою контрактних зобов'язань	Зниження довіри інвестора; підвищення ризику зриву контракту
8	Обмеження на вихід з проєкту з боку приватного партнера	Ускладнення реструктуризації інвестицій; обмеження ліквідності
9	Надмірний адміністративний контроль	Придушення підприємницької ініціативи; підвищення транзакційних витрат

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

об'єкта, що призводить до дисбалансу в розподілі обов'язків та фінансових зобов'язань. Значні ризики виникають і внаслідок недобросовісної поведінки приватного партнера, включно з нецільовим використанням бюджетних коштів, ухиленням від контрактних зобов'язань або навмисним банкрутством — явищем, яке отримало неодноразове підтвердження у світовій практиці [3].

Держава також стикається з ризиком деградації якості публічних послуг, коли концесіонер, керуючись логікою оптимізації витрат, знижує рівень обслуговування кінцевого споживача. Для прогнозування потенційного рівня втрат держави в таких умовах доцільно застосувати формулу граничного регуляторного ризику:

$$R_{gov} = \sum_{i=1}^n (\theta_i \cdot E_i \cdot \beta_i), \quad (4)$$

де R_{gov} — сумарний ризик для держави; θ_i — вага інституційного фактора; E_i — економічні втрати; β_i — імовірність невиконання зобов'язань приватною стороною.

У свою чергу, бізнес-ризиків в межах реалізації ДПП відображають класичну конфігурацію підприємницьких загроз, які модифікуються у зв'язку з багаторічною природою проектів. Одним із найпоширеніших ризиків є неправильна оцінка платоспроможного попиту, яка може стати причиною помилкового визначення проекту як фінансово доцільного. Подібне спотворення в аналітичній фазі призводить до невиправданого залучення коштів у неефективні ініціативи.

Кількісне вимірювання ефекту неправильного прогнозування вартості можна представити через формулу перевищення граничної вартості інвестування:

$$\Delta C = (C_{fact} - C_{plan}) \cdot \lambda, \quad (5)$$

де ΔC — критичне перевищення витрат; C_{fact} — фактична вартість реалізації; C_{plan} — планова кошторисна вартість; λ — коефіцієнт інвестиційної чутливості.

До того ж, проекти часто потерпають від неадекватного оцінювання терміну окупності, коливань валютного курсу в контрактах, укладених в іноземній валюті, а також ризиків форс-мажорного характеру — від стихійних лих до політичної дестабілізації. В умовах довгострокового проектного горизонту ефективність реалізації значною мірою залежить від точності оцінки рентабельності. Для цього доцільно використовувати функцію коригованого індексу прибутковості:

$$IRR_{adj} = \frac{NPV}{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}} - \delta, \quad (6)$$

де IRR_{adj} — скоригована внутрішня норма дохідності; NPV — чиста приведена вартість; CF_t — грошовий потік у момент часу t ; r — дисконтна ставка; δ — поправка на ризик зміни ринкових умов.

Додаткову напругу формують сумніви в адекватності технічної безпеки об'єкта, зокрема ризики аварій, низької якості матеріалів чи недотримання норм експлуатації. Соціальний резонанс можуть також спричинити випадки символічного або культурного неприйняття проекту — якщо реалізація зачіпає території, що мають релігійне, моральне або історико-архітектурне значення для громади. Не менш чутливою є проблема дотримання прав людини й національних меншин, особливо якщо проект передбачає переселення, зміни у користуванні землею чи обмеження доступу до традиційних територій [4].

У процесі реалізації проектів державно-приватного партнерства особливу увагу необхідно приділяти комплексному врахуванню спектру потенційних ризиків та чинників, що їх детермінують. Вони можуть мати як нормативно-правову, так і соціальну, технічну чи фінансову природу, формуючи багаторівневу структуру впливу на динаміку проекту. Для кращого розуміння взаємозв'язку між видами ризиків і факторами їх виникнення нижче подано рисунок 1, у якому систематизовано основні групи ризиків та візуалізовано логіку їх формування в контексті державно-приватної взаємодії [5].

Оцінка ризиків інвестиційних проектів здійснюється на основі двох взаємодоповнювальних підходів — якісного, що базується на суб'єктивних судженнях експертів, і кількісного, що передбачає використання математичних, статистичних і прогнозних методів. Візуалізовану логіку застосування цих підходів у структурі управління ризиками представлено на рисунку 2.

У системі інструментального аналізу інвестиційних ризиків особливу роль відіграє якісний підхід, який передує математичному моделюванню та виконує функцію первинної діагностики ризикового середовища проекту. На цьому етапі здійснюється ідентифікація потенційно небезпечних ситуацій, що можуть виникнути в процесі реалізації інвестиційної ініціативи, з визначенням

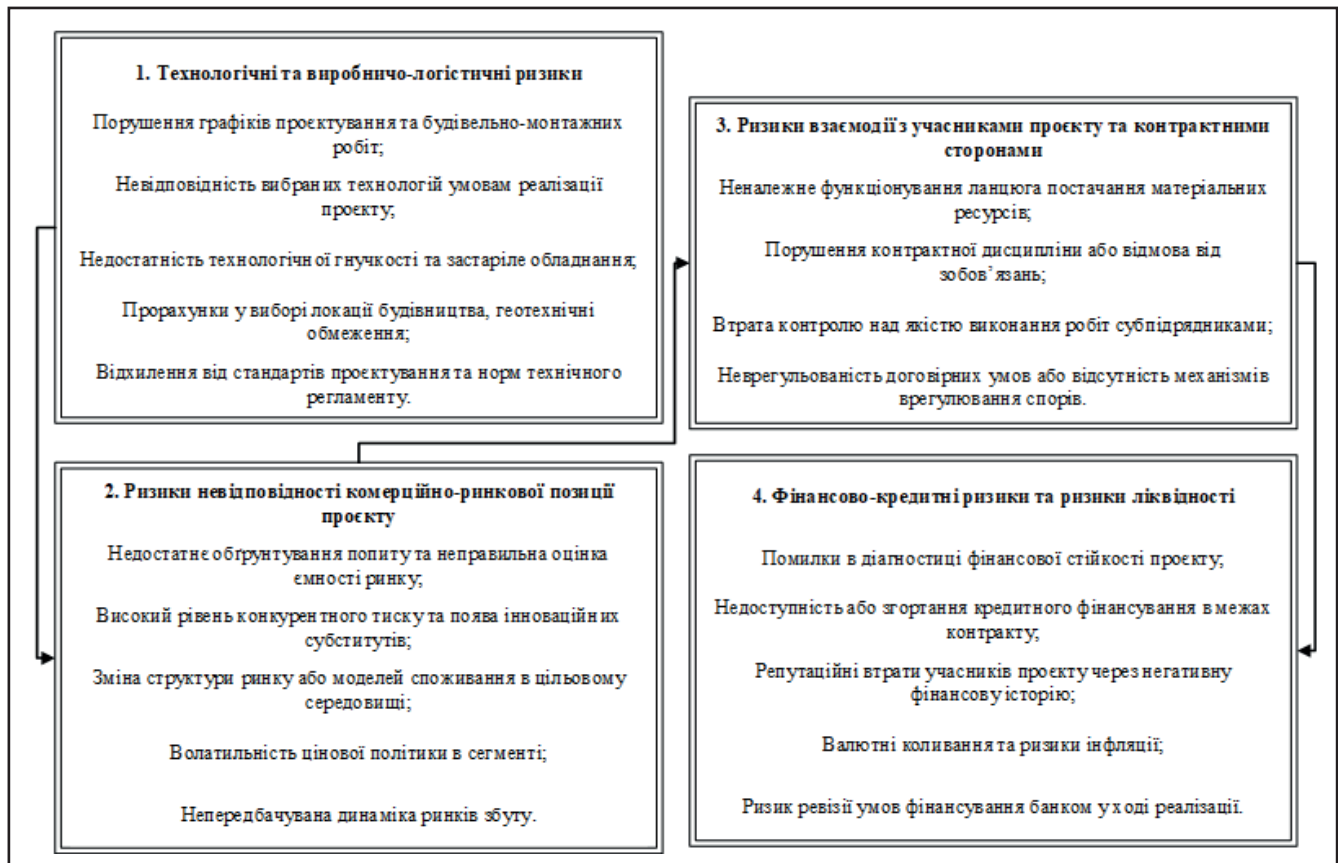


Рисунок 1. Систематизація ключових ризиків і факторів їх формування у проєктах ДПП

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

їхньої природи, джерел виникнення та можливих наслідків для учасників партнерства [6].

Зниження рівня невизначеності в інвестиційній діяльності можливе шляхом проведення структурованого аудиту проєкту, який передбачає формулювання незалежного аналітичного висновку щодо ефективності проєктної моделі та обґрунтування доцільності її фінансування в умовах ризикованого середовища. Такий аудит виконує функцію синтезу оцінок із різних напрямів аналізу — правового, фінансового, операційного та ринкового.

Водночас якісний аналіз формує необхідне підґрунтя для кількісного оцінювання ризиків, яке базується на математичних залежностях між рівнем ризику та ключовими індикаторами ефективності. У рамках цього підходу використовується методика агрегованої оцінки загального ризику інвестиційного проєкту, в якій кожен вид ризику отримує вагове значення залежно від його ймовірності та очікуваного впливу на кінцевий результат.

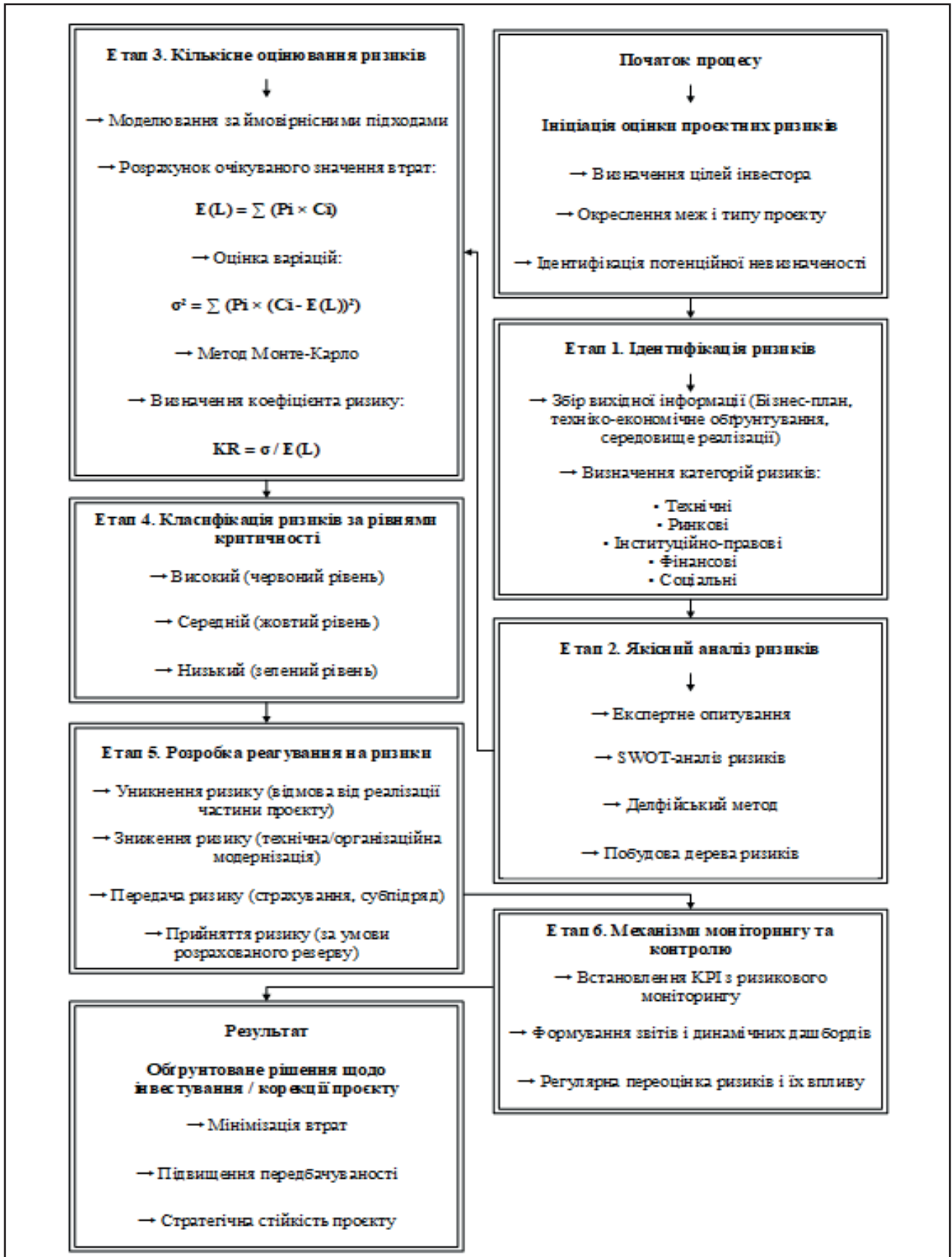
Оцінка загального інтегрального ризику (R_{int}) проєкту відбувається за допомогою наступної формули:

$$R_{\text{int}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\omega_i \cdot C_i^2 \cdot \delta_i)}{\sum_{i=1}^n \omega_i}, \quad (7)$$

де: R_{int} — інтегрований ризик проєкту, з урахуванням квадратичного ефекту приросту ризику; ω_i — зважувальний коефіцієнт пріоритетності i -го ризику (експертно визначений); C_i — нормоване значення інтенсивності i -го ризику (від 0 до 10 або у відсотках); δ_i — коефіцієнт сприйнятливості системи до i -го ризику (відображає чутливість проєкту); n — кількість ризикових категорій у структурі проєкту.

Відповідно до адаптованої методики, використовуваної міжнародними рейтингами для оцінювання складових інвестиційного ризику, коефіцієнти вагових часток представлені у таблиці 2.

Для отримання інтегрального уявлення про сумарне ризикове навантаження на інвестиційний проєкт, що реалізується в умовах державно-приватного партнерства, доцільно використати багатофакторну модель оцінювання із врахуванням вагових коефіцієнтів, інтенсивності ризику та чутливості системи до окремих загроз. У цьому випадку обчислення загального ризику здійснюється за допомогою формули:



Рисунк 2. Стратегії ідентифікації та кількісного оцінювання ризиків у проектному середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таблиця 2. Стандартизовані вагові коефіцієнти компонентів ризику у структурі оцінювання інвестиційного проекту

Ризик	ω_i	C_i	δ_i	Коментар
Технологічний і будівельний	0,18	75	0,9	Помірний рівень ризику, часткова чутливість
Ринкове позиціонування	0,27	60	1,1	Висока нестабільність попиту, більша чутливість
Контрагентський ризик	0,12	40	0,8	Низький ризик, слабкий вплив на цілісність проекту
Фінансово-ліквідні загрози	0,33	85	1,3	Найвищий пріоритет, висока волатильність валют і кредиту
Правова структура і регулювання	0,10	55	0,7	Помірний ризик, відносна стабільність правового поля

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Наступним логічним кроком є інтеграція ризикових параметрів у систему оцінки ефективності інвестиційних проектів, зокрема шляхом застосування методу коригування вхідних змінних. Його сутність полягає в тому, що базові показники – такі як обсяг інвестицій, очікуваний дохід, операційні витрати чи строк окупності – підлягають корекції з урахуванням ризику. Це дозволяє сформулювати адаптовані сценарії проектного розвитку в умовах невизначеності [8].

Формула коригування показників вигоди проекту із урахуванням ризику має вигляд:

$$Ve\phi = \left(\frac{CF_{exp}}{(1+r)^t} \cdot \phi \right) \cdot (1 - \rho_{agr}), \quad (9)$$

де: $Ve\phi$ – скориговане значення інтегрального ефекту проекту (Net Adjusted Benefit); CF_{exp} – очікуваний грошовий потік (Cash Flow) у прогнозованому періоді t ; r – дисконтна ставка, яка враховує альтернативну вартість капіталу; ϕ – індекс ділової стійкості проекту (Business Stability Coefficient); ρ_{agr} – агрегований ризиковий коефіцієнт з урахуванням багатофакторного впливу (від 0 до 1).

Для наочного відображення логіки прийняття управлінських рішень щодо доцільності реалізації інвестиційного проекту в умовах невизначеності доцільно скористатися рисунком 3, який демонструє аналітичну структуру оцінки ефективності інвестиційної ініціативи в умовах ризикового середовища. Ця модель відображає взаємозв'язок між первинними параметрами проекту, рівнем ризику, коригуванням прогнозних показників та результатами оцінювання ефективності, що дозволяє сформулювати цілісну систему підтримки інвестиційних рішень [9].

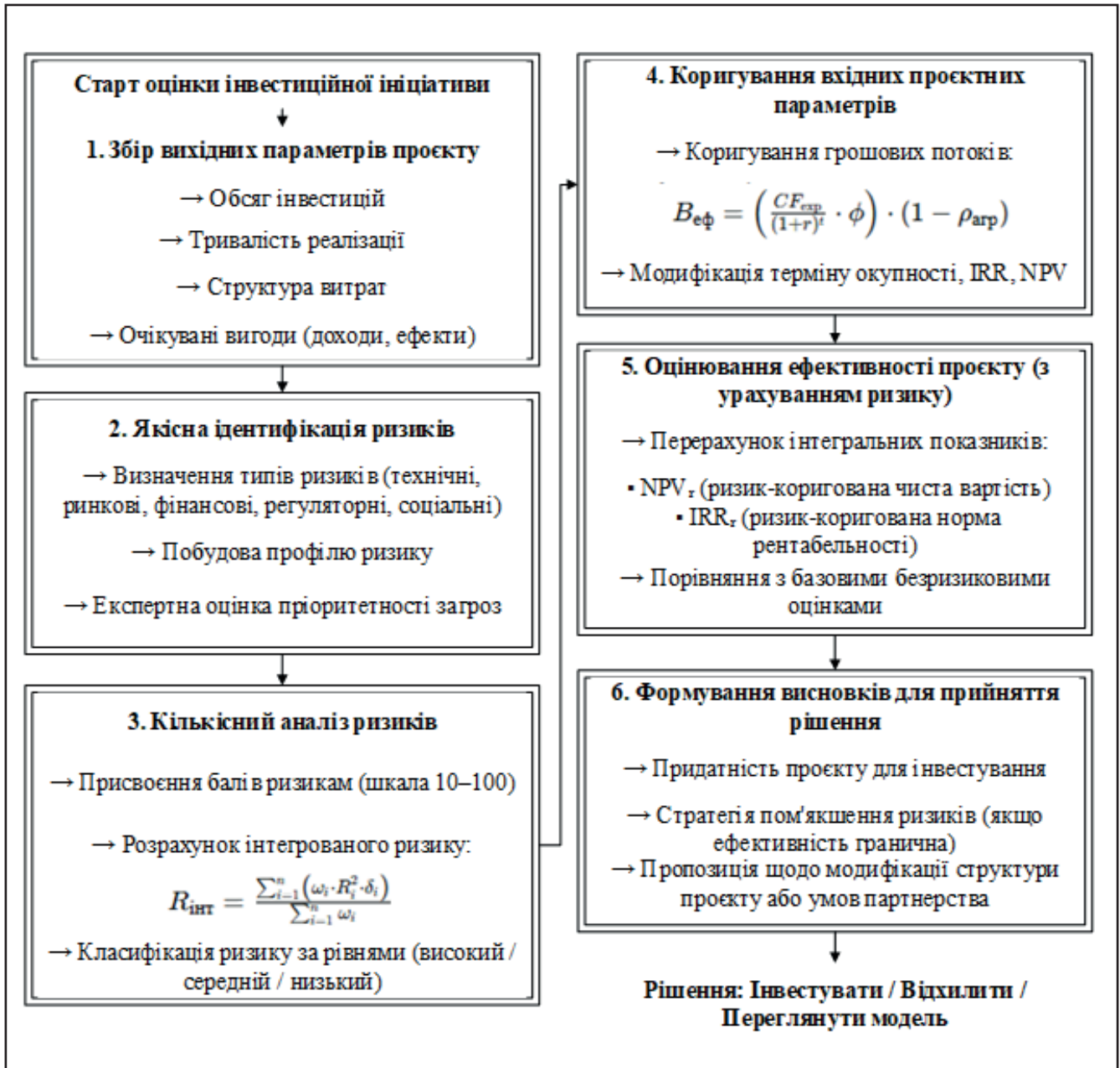
У контексті багатофазної реалізації проектів державно-приватного партнерства (ДПП) ризику не є статичним поняттям, а проявляються

диференційовано – залежно від стадії життєвого циклу проекту та ролі учасників у партнерській моделі. З огляду на це, доцільно виокремити ключові кластери ризиків, які супроводжують проекти на кожному етапі: від фази концептуального проектування – до експлуатації об'єкта та управління залишковою вартістю активу. У сучасній практиці все частіше спостерігається тенденція перекладання ключових ризиків на приватного партнера, навіть за умов, коли контроль за деякими аспектами проекту фактично залишається у сфері державної юрисдикції [10].

Нижче представлено розширену таблицю 3 – класифікацію ризиків за етапами реалізації ДПП-проектів.

Практика розподілу ризиків у межах ДПП демонструє, що передача значного обсягу відповідальності на приватну сторону вимагає активного використання механізмів страхування або контрактного перерозподілу ризику. Розмежування державно-приватного партнерства за моделями реалізації дозволяє уточнити механізми взаємодії сторін, сфери застосування, стратегічну мету та властиві кожній моделі фінансові ризики. Це значно спрощує процес формування архітектури проекту, зокрема юридичного оформлення взаємин між державним замовником та приватним партнером [11].

Розуміння глибинних причин і детермінантів впливу розподілу ризиків на ефективність інвестиційних рішень дає змогу більш точно сформулювати принципи розмежування ризиків між учасниками партнерства. Йдеться про досягнення максимальної ефективності за критерієм «цінність за гроші» (Value for Money, VfM), що має ключове значення для обґрунтування доцільності застосування ДПП у межах інфраструктурних та соціально орієнтованих проектів.



Рисунки 3. Аналітична структура оцінки ефективності інвестиційної ініціативи в умовах ризикового середовища

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Таблиця 3. Класифікація ризиків за фазами реалізації ДПП-проектів

Етап / Група ризиків	Конкретні ризики
1. Проектування та розробка	Недосконалість технічних рішень; інженерні варіації; проблеми з наданням послуг проектування; регуляторні обмеження
2. Будівництво	Порушення графіку реалізації; зміна обсягів; обмеження логістики; екологічні конфлікти; соціальні протести
3. Фінансування	Обмежений доступ до кредитних ресурсів; зміна ставок і податкових умов; ризик капітальних ескалацій
4. Експлуатація та управління	Перебої в наданні послуг; зростання операційних витрат; дефекти активів; зниження попиту; неефективна адаптація
5. Власність і правове регулювання	Форс-мажор; фізичне зношення; втрати активів; зміна законодавства; публічні обов'язки; реструктуризація активів

Джерело: розроблено автором на основі [10]

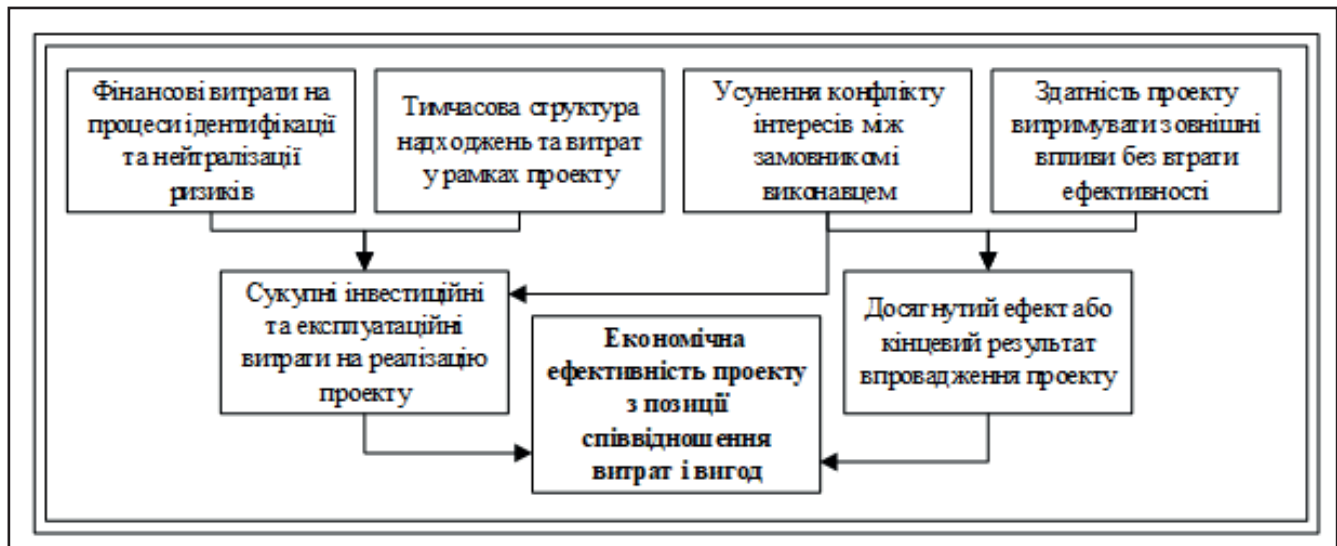


Рисунок 4. Фактори впливу структури розподілу ризиків на рівень VfM інвестиційного проекту

Джерело: перероблено автором на основі [11]

Визначальними засадами ефективного управління ризиками в межах ДПП є передача кожного ризику тому суб'єкту, який має вищу спроможність ним керувати. Це може бути реалізовано в таких формах [12]:

- суб'єкт здатен краще провести превентивні заходи та уникнути прояву ризику;
- має змогу забезпечити належну реакцію в разі реалізації ризику;
- може заздалегідь адаптувати свою операційну модель до можливих наслідків;
- має вищу фінансову витривалість до втрат або можливість хеджувати наслідки;
- рівень вихідних грошових потоків дозволяє утримувати волатильність в межах допустимих відхилень.

Висновок

У межах проведеного дослідження було обґрунтовано, що ефективність реалізації державних цільових програм у будівельному секторі за участю державно-приватного партнерства безпосередньо залежить від здатності суб'єктів партнерства якісно ідентифікувати, оцінити й диференційовано розподілити проектні ризики. Виявлено, що традиційні підходи до управління ризиками більше не відповідають викликам, пов'язаним із багаторівневими взаємодіями, юридичною неоднорідністю інституційної сфери, зростанням волатильності зовнішнього середовища та ускладненням структури будівельних проектів.

Запропонований кластерно-інтегративний механізм дозволяє комплексно охопити взаємозв'язки між фінансовими, юридичними, соціальними, екологічними та операційними ризиками, виводячи процес управління ризиками за межі класичних договірних рамок. Така модель формує не лише стійку матрицю розподілу ризиків, а й створює передумови для синхронізації економічної відповідальності партнерів з очікуваним ефектом Value for Money (VfM).

Концептуальним ядром моделі стало застосування диференційованих коефіцієнтів впливу окремих груп ризиків на сукупну ризикову вартість проекту, що, у поєднанні з методами прогнозного моделювання, дозволяє проводити сценарний аналіз та уточнювати параметри ефективності ще на етапі доінвестиційної підготовки. Це особливо важливо в умовах публічних інвестицій, де ризик втрати бюджетних ресурсів потребує чітких протоколів відповідальності.

У рамках дослідження також було аргументовано доцільність побудови графоаналітичних структур ризиків, текстових блок-схем і матриць відповідальності, що дає змогу узгодити ризикові зони з ключовими рішеннями на рівні стратегічного планування. Такі аналітичні моделі дозволяють перевести питання управління ризиками з площини формального дотримання законодавства до системи інтелектуального керування життєвим циклом проекту.

Таким чином, концептуальне обґрунтування механізмів диференційованої оцінки ризиків у ДПП

не лише розширює інструментарій інвестиційно-го аналізу, а й слугує основою для формування гнучких моделей реалізації державних програм, у яких враховано інституційну, фінансову й правову специфіку середовища. Перехід від лінійних до кластерно-інтегративних форматів ризик-менеджменту є стратегічним напрямом модернізації проектного управління у будівельній галузі з позицій стійкості, прозорості та результативності.

Список використаних джерел:

- Jiang, X., Lu, K., Xia, B., Liu, Y., & Cui, C. (2019). Identifying significant risks and analyzing risk relationship for construction PPP projects in China using integrated FISM-MICMAC approach. *Sustainability*, 11(19), 5206. <https://doi.org/10.3390/su11195206>
- Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. (2022) Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Vol.1 No.13 (115), p. 6–19.
- Chen, Y., Kho, M. Y., & Mohamed, O. (2024). Developing a conceptual model for promoting risk management for public-private partnerships projects. *Sustainability*, 16(18), 8221. <https://doi.org/10.3390/su16188221>
- FHWA (2012). Risk Assessment for Public-Private Partnerships: A Primer. Federal Highway Administration.
- Sustainability (2025). Analyzing Cost Overrun Risks in Construction Projects: A Multi-Stakeholder Perspective Using Fuzzy Group Decision-Making and K-Means Clustering. *Buildings*, 15(3), 447.
- Ampratwum, G., Osei-Kyei, R., & Tam, V. W. Y. (2024). Development of a risk assessment model for adopting public-private partnership in building Ghana's critical infrastructure resilience against unexpected events. *Smart and Sustainable Built Environment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/SASBE-04-2024-0109>
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public-private partnerships for infrastructure projects: A framework. *International Journal of Project Management*, 20(2), 107–118. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00040-5)
- 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
- Чуприна, Ю. А. (2018). Концептуально-онтологічний базис дефініції «будівельний кластер» в контексті механізму утворення та формату планування функціонування державно-приватного партнерства. *Науковий огляд*, Том 8 (№ 51), 47–60. Доступно за посиланням: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1647/1721>
- Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center. (2014). Insurance checklist. Retrieved from <http://ppp.worldbank.org/publicprivate-partnership/ppp-overview/practical-tools/checklists-and-risk-matrices/insurance-checklist>
- Li, M., Wu, X., Yue, X., & Dai, X. (2025). Investment risk assessment and countermeasure strategies for highway PPP projects in Western China: A dynamic risk accumulation modeling approach. *Sustainability*, 17(9), 4200. <https://doi.org/10.3390/su17094200>
- Резнікова, Н. О. (2016). Науково-теоретичні підходи щодо сутності поняття «державно-приватне партнерство» як категорії державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, № 21 (2016), с. 23–26. [Електронний ресурс] – http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/19.pdf
- Н. Шпакова, І. Чуприна, І. Івахненко, А. Білошчытський, М. Зінченко and Н. Плис, «Tools For Assessing The Competitiveness Of A Construction Company As A Contractor In Public-Private Partnership Projects,» 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 473–481
- Брайловський І.А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку: дис. д...ра екон. наук: спец. 08.00.01 / І.А. Брайловський; Донецький нац. Ун-т. — Донецьк, 2014. — 462 с.

References:

- Jiang, X., Lu, K., Xia, B., Liu, Y., & Cui, C. (2019). Identifying significant risks and analyzing risk relationship for construction PPP projects in China using integrated FISM MICMAC approach. *Sustainability*, 11(19), 5206. <https://doi.org/10.3390/su11195206>
- Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. (2022) Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Vol.1 No.13 (115), p. 6–19.
- Chen, Y., Kho, M. Y., & Mohamed, O. (2024). Developing a conceptual model for promoting risk management for public-private partnerships projects. *Sus-*

tainability, 16(18), 8221. <https://doi.org/10.3390/su16188221>

4. FHWA (2012). Risk Assessment for Public Private Partnerships: A Primer. Federal Highway Administration.

5. Sustainability (2025). Analyzing Cost Overrun Risks in Construction Projects: A Multi Stakeholder Perspective Using Fuzzy Group Decision Making and K Means Clustering. Buildings, 15(3), 447.

6. Ampratwum, G., Osei Kyei, R., & Tam, V. W. Y. (2024). Development of a risk assessment model for adopting public-private partnership in building Ghana's critical infrastructure resilience against unexpected events. Smart and Sustainable Built Environment. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/SASBE-04-2024-0109>

7. Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public-private partnerships for infrastructure projects: A framework. International Journal of Project Management, 20(2), 107–118. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00040-5)

8. Kh.M.Chupryna, Yu.A. Chupryna, M.V. Boro-davko, D.V. Hrabchak. Strukturno-kohnityvnoho modelyuvannya protsesiv upravlinnya intelektualizatsiyeyu budivel'nykh pidpryemstv // «Formuvannya rynkovykh vidnosyn v ukrayini» // 2020. – № 5 (228). – s. 89–98

9. Chupryna, Yu. A. (2018). Kontseptual'no-ontolohichnyy bazys definitsiyi «budivel'nyy klaster» v konteksti mekhanizmu utvorenniya ta formatu planuvannya funktsionuvannya derzhavno-pryvatnoho partnerstva. Naukovyy ohlyad, Tom 8 (№ 51), 47–60. Dostupno za posylannyam: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1647/1721>

10. Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center. (2014). Insurance checklist. Retrieved from <http://ppp.worldbank.org/publicprivate-partnership/ppp-overview/practical-tools/checklists-and-risk-matrices/insurance-checklist>

11. Li, M., Wu, X., Yue, X., & Dai, X. (2025). Investment risk assessment and countermeasure strategies for highway PPP projects in Western China: A dynamic risk accumulation modeling approach. Sustainability, 17(9), 4200. <https://doi.org/10.3390/su17094200>

12. Reznikova, N. O. (2016). Naukovo-teoretychni pidkhody shchodo sutnosti ponyattya «derzhavno-pryvatne partnerstvo» yak katehoriyi derzhavnoho upravlinnya. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, № 21 (2016), s. 23–26. [Elektronnyy resurs] – http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/19.pdf

13. H. Shpakova, I. Chupryna, I. Ivakhnenko, A. Biloshchytskyi, M. Zinchenko and N. Plys, «Tools For Assessing The Competitiveness Of A Construction Company As A Contractor In Public-Private Partnership Projects,» 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 473–481

14. Braylovs'kyi I.A. Derzhavno-pryvatne partnerstvo: metodolohiya, teoriya, mekhanizmy rozvytku: dys. d...ra ekon. nauk: spets. 08.00.01 / I.A. Braylovs'kyi; Donets'kyi nats. Un-t. – Donets'k, 2014. – 462 s.

Дані про авторів

Чуприна Юрій Анатолійович,

д. е. н., професор кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: chupryna.iua@knuba.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-4934-2058>

Чуприна Христина Миколаївна,

д.е.н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-5518-3607>

Data about the authors

Iurii Chupryna,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Construction Management at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: chupryna.iua@knuba.edu.ua

Khrystyna Chupryna,

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

e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

Макроекономічна стабілізація в Україні в умовах воєнного часу

Предметом дослідження є макроекономічна стабілізація в Україні в умовах воєнного часу.

Метою дослідження є визначення напрямів макроекономічної стабілізації в Україні 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 визначено напрями та особливості макроекономічної стабілізації в Україні в умовах воєнного часу. Наведено основні виклики для макроекономічної сфери України в умовах війни. Розглянуто стратегії макроекономічної стабілізації в умовах воєнного часу.

Висновки. В умовах воєнного часу забезпечення макроекономічної стабілізації в Україні є складним завданням, яке потребує комплексного та оперативного реагування. Важливим пріоритетом є підтримка фінансової стійкості, що включає контроль інфляції, стабілізацію валютного курсу та забезпечення безперервного функціонування фінансової системи. Це можливо досягти шляхом тісної координації монетарної та фіскальної політики, жорсткого контролю за рухом капіталу та залучення міжнародної фінансової допомоги. Важливим аспектом є підтримка реального сектору економіки, зокрема, забезпечення безперервного функціонування інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, та створення сприятливих умов для відновлення виробництва. Це потребує дерегуляції, спрощення адміністративних процедур та забезпечення доступу до фінансування. Необхідно також враховувати соціальний аспект, забезпечуючи соціальний захист найбільш вразливих верств населення, підтримку зайнятості та надання гуманітарної допомоги. Це потребує ефективного розподілу бюджетних коштів та залучення міжнародної допомоги.

Ключові слова: інфраструктура, міграція, війна, макроекономічна стабілізація, інфляційний тиск, фіскальна політика, структурні реформи, соціальна політика, міжнародна підтримка, кредитування.

OLEKSANDR MOLNAR

PAVLO BALOGA

Macroeconomic stabilization in Ukraine in wartime conditions

The subject of the study is macroeconomic stabilization in Ukraine in wartime.

The purpose of the study is to determine the directions of macroeconomic stabilization in Ukraine 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 identifies the directions and features of macroeconomic stabilization in Ukraine in wartime. The main challenges for the macroeconomic sphere of Ukraine in wartime are presented. Strategies for macroeconomic stabilization in wartime are considered.

Conclusions. In wartime, ensuring macroeconomic stabilization in Ukraine is a complex task that requires a comprehensive and prompt response. An important priority is to maintain financial stability, which includes controlling inflation, stabilizing the exchange rate, and ensuring the continuous functioning of the financial system. This can be achieved through close coordination of monetary and fiscal policies, strict control over capital movements, and attracting international financial assistance. An important aspect is supporting the real sector of the economy, in particular, ensuring the continuous functioning of infrastructure, supporting small and medium-sized businesses, and creating favorable conditions for the resumption of production. This requires deregulation, simplifying administrative procedures

and ensuring access to financing. It is also necessary to take into account the social aspect, ensuring social protection for the most vulnerable segments of the population, supporting employment and providing humanitarian assistance. This requires effective allocation of budget funds and attracting international assistance.

Keywords: *infrastructure, migration, war, macroeconomic stabilization, inflationary pressure, fiscal policy, structural reforms, social policy, international support, lending.*

Постановка проблеми. Російська агресія проти України стала безпрецедентним шоком для української економіки, спричинивши значні руйнування інфраструктури, масову міграцію населення, порушення виробничих ланцюгів та торговельних зв'язків. Макроекономічна стабілізація в умовах воєнного часу є важливим завданням, що потребує комплексного підходу та злагоджених дій зі сторони уряду, Національного банку, міжнародних партнерів та бізнесу. Одним з важливих елементів макроекономічної стабілізації є контроль над інфляцією. Зростання цін, спричинене руйнуванням виробничих ланцюгів, логістичними проблемами та збільшенням попиту на певні товари, зможе підірвати довіру до національної валюти та призвести до соціальної напруги. Національний банк України вживає низку заходів для стримування інфляції, включаючи підвищення облікової ставки та валютні інтервенції. Збільшення військових витрат, необхідність фінансування соціальних виплат та відбудови інфраструктури створюють значний тиск на бюджет. Уряд змушений шукати додаткові джерела надходжень, оптимізувати витрати та залучати міжнародну фінансову допомогу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Війна в Україні стала викликом не лише для національної безпеки, але й для макроекономічної стабільності. Останні дослідження та публікації в цій сфері зосереджуються на аналізі впливу бойових дій на економіку, розробці стратегій адаптації та прогнозуванні перспектив відновлення. Особлива увага приділяється фіскальній та монетарній політиці (Л. Гуржій, О. Білик, В. Мовчан), проведенню структурних реформ (О. Бородіна, С. Пухир), міжнародній підтримці України (А. Аслунд, Б. Айхенгрін, О. Бланшар). Досліджуються шляхи оптимізації державних витрат у воєнний період, забезпечення надходжень до бюджету за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, а також мінімізація боргового навантаження. Аналізуються ефективність податкової реформи, впровадженої у 2022 році, та її вплив на економічну активність.

Динамічна трансформація економічної ситуації в Україні в умовах війни та необхідність її постійної актуалізації зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

Мета статті – визначення напрямів макроекономічної стабілізації в Україні в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Макроекономічна стабілізація в Україні під час війни – це складне завдання, що потребує комплексних та оперативних дій. Збройна агресія РФ призвела до руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, внутрішньої міграції населення та значного скорочення експорту. Це спричинило інфляційний тиск, знецінення гривні та зростання державного боргу. Основні виклики наступні: 1) підтримка макроекономічної стабільності: утримання інфляції під контролем, забезпечення стабільності обмінного курсу та управління державним боргом; 2) фінансування дефіциту бюджету: залучення зовнішньої фінансової допомоги від міжнародних партнерів, внутрішній збір податків та випуск військових облігацій; 3) відновлення економіки: стимулювання внутрішнього виробництва, релокація підприємств, підтримка експорту та залучення інвестицій; 4) соціальний захист населення: забезпечення базових потреб, підтримка внутрішньо переміщених осіб та боротьба з безробіттям. Макроекономічна стабілізація в Україні в умовах воєнного часу – це складне завдання, яке потребує комплексного підходу та врахування багатьох факторів. Основні аспекти, які необхідно враховувати:

1. Виклики воєнного часу:

- Руйнування інфраструктури та виробничих потужностей: війна призводить до фізичного знищення заводів, доріг, енергетичної інфраструктури, що суттєво обмежує виробництво та логістику.
- Внутрішня та зовнішня міграція: переміщення населення всередині країни та виїзд за кордон змінюють структуру ринку праці, зменшують споживчий попит та створюють навантаження на соціальну інфраструктуру.

- Зростання військових витрат: фінансування оборони потребує значних ресурсів, що відволікає кошти від інших важливих секторів економіки.

- Падіння експорту та ускладнення імпорту: війна порушує логістичні ланцюжки, ускладнює торгівлю та зменшує надходження валюти в країну.

- Інфляційний тиск: дефіцит товарів і послуг, проблеми з логістикою та емісія грошей для фінансування бюджету зможуть призвести до значного зростання цін.

- Зростання державного боргу: для покриття дефіциту бюджету уряд повинен залучати кредити, що збільшує боргове навантаження на майбутні періоди.

- Невизначеність: високий рівень невизначеності щодо тривалості та масштабу війни негативно впливає на інвестиційні рішення та економічну активність.

2. Основні напрями макроекономічної стабілізації:

– Фіскальна політика:

- Оптимізація державних витрат: скорочення витрат та перерозподіл коштів на оборону, підтримку населення та відновлення інфраструктури.

- Залучення міжнародної фінансової допомоги: активна співпраця з міжнародними організаціями та країнами-партнерами для отримання грантів, кредитів та іншої фінансової підтримки.

- Нарощування внутрішніх джерел доходів: посилення податкового адміністрування, боротьба з тіньовою економікою та пошук нових джерел надходжень до бюджету (наприклад, військовий збір).

- Реструктуризація державного боргу: проведення переговорів з кредиторами щодо відтермінування або часткового списання боргу для зменшення боргового навантаження.

– Монетарна політика:

- Утримання інфляції під контролем: використання інструментів монетарної політики (облікова ставка, резервні вимоги, валютні інтервенції) для стримування інфляції та забезпечення стабільності гривні. Важливо знаходити баланс між стримуванням інфляції та підтримкою економічного зростання.

- Підтримка стабільності банківської системи: забезпечення ліквідності банків, посилення нагляду за фінансовими установами та впровадження антикризових заходів у разі необхідності.

- Стимулювання кредитування економіки: створення сприятливих умов для кредитування

підприємств, особливо тих, що працюють у пріоритетних секторах економіки (наприклад, агропромисловий комплекс, енергетика, оборонна промисловість).

– Структурні реформи:

- Дерегуляція та спрощення ведення бізнесу: зменшення адміністративного тиску на підприємців, спрощення процедур реєстрації та ліцензування, усунення бюрократичних перешкод.

- Створення сприятливого інвестиційного клімату: захист прав інвесторів, забезпечення прозорості та передбачуваності регуляторної політики, боротьба з корупцією.

- Реформа управління державними підприємствами: підвищення ефективності управління державними активами, приватизація неефективних підприємств та залучення приватних інвестицій.

- Підтримка малого та середнього бізнесу: надання пільгових кредитів, консультаційної допомоги та іншої підтримки для розвитку малого та середнього бізнесу.

– Соціальна політика:

- Підтримка найбільш вразливих верств населення: забезпечення соціальних виплат, допомога внутрішньо переміщеним особам, надання житла та інших послуг.

- Створення нових робочих місць: стимулювання підприємницької діяльності, перекваліфікація працівників та підтримка програм зайнятості.

- Забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я: надання якісних освітніх та медичних послуг, особливо для тих, хто постраждав від війни.

3. Важливі фактори успіху:

- Ефективне управління: чітка координація дій між урядом, Національним банком та іншими органами влади.

- Прозорість та підзвітність: забезпечення прозорості у використанні державних коштів та міжнародної допомоги.

- Довіра суспільства: підтримка населення та бізнесу є важливою для успішної реалізації реформ.

- Міжнародна підтримка: продовження та розширення міжнародної фінансової, технічної та гуманітарної допомоги.

- Швидке відновлення після війни: розробка та реалізація плану відновлення економіки після закінчення воєнних дій.

Макроекономічна стабілізація в Україні в умовах воєнного часу – це складне завдання, яке потребує рішучих та скоординованих дій зі сторони

уряду, Національного банку, бізнесу та суспільства. Успішна реалізація заходів макроекономічної стабілізації дасть можливість Україні зберегти економічну стійкість, забезпечити підтримку населення та створити умови для майбутнього відновлення та розвитку. Успішна макроекономічна стабілізація також залежить від здатності України адаптуватися до нових економічних реалій, що визначаються війною. Це включає в себе активну диверсифікацію експортних ринків, пошук альтернативних шляхів постачання товарів та послуг, а також розвиток внутрішнього виробництва для заміщення імпорту. Важливим аспектом є підтримка інновацій та технологічного розвитку, що дасть можливість підвищити конкурентоспроможність української економіки на світовому ринку. Стратегії макроекономічної стабілізації повинні бути спрямовані на: 1) фіскальну політику: оптимізація державних витрат, посилення податкової дисципліни та раціональне використання бюджетних коштів; 2) монетарну політику: утримання облікової ставки на рівні, що сприяє стримуванню інфляції, валютні інтервенції для стабілізації курсу гривні; 3) структурні реформи: дерегуляція, створення сприятливого інвестиційного клімату та боротьба з корупцією; 4) міжнародне співробітництво: залучення максимальної фінансової та технічної допомоги від міжнародних організацій та країн-партнерів. Успішна макроекономічна стабілізація в умовах війни вимагає тісної координації урядових інституцій, бізнесу та міжнародних партнерів. Це запорука створення міцного фундаменту для післявоєнного відновлення та сталого економічного розвитку України.

Висновки

В умовах воєнного часу забезпечення макроекономічної стабілізації в Україні є складним завданням, яке потребує комплексного та оперативного реагування. Важливим пріоритетом є підтримка фінансової стійкості, що включає контроль інфляції, стабілізацію валютного курсу та забезпечення безперервного функціонування фінансової системи. Це можливо досягти шляхом тісної координації монетарної та фіскальної політики, жорсткого контролю за рухом капіталу та залучення міжнародної фінансової допомоги. Важливим аспектом є підтримка реального сектору економіки, зокрема, забезпечення безперервного функціонування інфраструкту-

ри, підтримка малого та середнього бізнесу, та створення сприятливих умов для відновлення виробництва. Це потребує дерегуляції, спрощення адміністративних процедур та забезпечення доступу до фінансування. Необхідно також враховувати соціальний аспект, забезпечуючи соціальний захист найбільш вразливих верств населення, підтримку зайнятості та надання гуманітарної допомоги. Це потребує ефективного розподілу бюджетних коштів та залучення міжнародної допомоги. У довгостроковій перспективі необхідно зосередитися на відновленні економіки, стимулюванні інвестицій та проведенні структурних реформ, що забезпечать стійке економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності країни після завершення воєнних дій. Важливим є також розробка стратегії відновлення інфраструктури та залучення приватного капіталу для реалізації інвестиційних проектів.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.
3. 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 ННВК «АТБ», 2019. 258 с.
4. 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 ННВК «АТБ», 2020. 161 с.
5. 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.
6. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
7. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.
8. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюх Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в

міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-ВК «АТБ», 2021. 189 с.

9. 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.

10. Пухир С. Т. Макроекономічний стан національної економіки під час повномасштабної війни. Економіка і регіон. 2023. № 4 (91). С. 8–16.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 121–134. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., 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].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164)*. [in Ukrainian].

6. 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].

7. 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].

8. 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].

9. 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].

10. Pukhyr, S. T. (2023). Makroekonomichnyy stan natsional'noyi ekonomiky pid chas povnomashtabnoyi viyny [Macroeconomic state of the national economy during a full-scale war]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, 4 (91), 8–16. [in Ukrainian].

Дані про авторів

Молнар Олександр Сергійович,

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Балога Павло Вікторович,

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-4509-2602>

Data about the authors

Oleksandr Molnar,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade, Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Pavlo Baloha,

Master, Faculty of Economics, Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Розвиток ІКТ–сектору у вимірі цифрової трансформації та конкурентоспроможності національних економік

Актуальність теми дослідження зумовлена ускладненням джерел та факторів забезпечення конкурентоспроможності національних економік в умовах розгортання Індустрії 4.0, запитом на активне впровадження релевантних цифровій епосі механізмів та факторів, зокрема шляхом активного розвитку ІКТ–сектору.

Метою дослідження є оцінка потенціалу розвитку ІКТ – сектору з огляду завдань цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності національних економік.

Методи дослідження. В перебігу дослідження було застосовано сукупність загальнонаукових та специфічних методів і підходів, у тому числі системний та компаративний аналіз, елементи інституціоналістського підходу, статистичний аналіз.

Результати роботи. У статті на основі узагальнення успішних міжнародних практик обґрунтовано тезу щодо необхідності системних та комплексних зусиль як з боку держав через механізми інституційної підтримки, так і бізнесових ініціатив у питаннях розвитку ІКТ сектора.

Галузь застосування результатів. Сфера управління економіками відкритого типу на національному та наднаціональному рівнях з питань розвитку ІКТ сектору в умовах цифрової доби.

Висновки. Розширення ІКТ–сектору та поглиблення цифрової трансформації є ключовими рушійними, що дозволяють національним економікам не лише підвищити продуктивність традиційних галузей та інноваційний потенціал, але й ефективно посилювати власні конкурентні переваги в умовах глобального економічного середовища. Це дозволяє країнам адаптуватися до нових викликів, відкривати нові ринки та створювати додану вартість, що є критично важливим для їх сталого розвитку.

Ключові слова: ІКТ–сектор, конкурентні переваги, міжнародна конкурентоспроможність, цифрова трансформація, ІТ–технології, фактори конкурентоспроможності, кібербезпека.

LIUDMYLA KUDYRKO
TATYANA MAKAROVA

Development of the ICT sector in terms of digital transformation and competitiveness of national economies

The relevance of the research topic is determined by the complexity of sources and factors ensuring the competitiveness of national economies in the context of Industry 4.0 deployment, the demand for active implementation of mechanisms and factors relevant to the digital era, in particular through active development of the ICT sector.

The purpose of the study is to assess the potential for the development of the ICT sector in view of the tasks of digital transformation and increasing the competitiveness of national economies.

Research methods. The study used a combination of general scientific and specific methods and approaches, including systematic and comparative analysis, elements of the institutionalist approach, and statistical analysis.

Results of the work. Based on a generalization of successful international practices, the article substantiates the thesis on the need for systematic and comprehensive efforts on the part of both states through institutional support mechanisms and business initiatives in the development of the ICT sector.

Scope of application of the results. The sphere of open economy management at the national and supranational levels on issues of ICT sector development in the digital age.

Conclusions. The expansion of the ICT sector and the deepening of digital transformation are key drivers that enable national economies not only to increase the productivity of traditional industries

and innovation potential, but also to effectively strengthen their competitive advantages in a constantly changing global economic environment. This allows countries to adapt to new challenges, open new markets, and create added value, which is critical for sustainable development.

Keywords: *ICT sector, competitive advantages, international competitiveness, digital transformation, IT technologies, competitiveness factors, cybersecurity.*

Постановка проблеми. У сучасну добу, коли світ стає все більш цифровим та взаємопов'язаним, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) перестали бути просто інструментом і перетворилися на фундаментальну основу для економічного зростання. Завдяки їх використанню створюються нові галузі, трансформуються традиційні сектори, а також радикально змінюється спосіб взаємодії бізнесу та споживачів. Країни, що інвестують у розвиток ІКТ, отримують значну перевагу в міжнародному конкурентному середовищі.

Міжнародний досвід засвідчує, що розвиток ІКТ-сектору демонструє мультиканальний вплив на конкурентоспроможність національної економіки, зокрема через розвиток її інноваційного потенціалу, підвищення рівня ефективності економічної діяльності суб'єктів господарювання, підсилення експортної спроможності галузей тощо. Окреслюючи цілу низку переваг, які отримує національна економіка від розвитку ІКТ в добу Індустрії 4.0., що саме зазначений сектор є драйвером інновацій, що уможливають прискорене створення нових продуктів та послуг, істотне підвищення ефективності наукових досліджень і сприяння розвитку стартап-екосистем [1]. Не викликає заперечень серед експертів і визнання того факту, що країни, де ІКТ-сектор стрімко зростає, можуть швидше адаптуватися до глобальних змін і пропонувати унікальні, конкурентні рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика місця та ролі трансформаційних зрушень на національному та глобальному рівнях завдяки розвитку ІКТ – сектору відображається в цілій низці праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, концепт структурної переорієнтації вітчизняної економіки у вимірі як економічних, так і безпекових пріоритетів представлено у фундаментальному дослідженні [2]. Серед надважливих пріоритетів повоєнної реконструкції економіки України чільне місце відводиться ІКТ – сектору. Структурні аспекти розвитку світового ринку товарів та послуг, що продукуються завдяки ІКТ отримали своє розкриття в праці Чернишової Л. та Новікової Л. [3]. Науковцями проаналізовано гло-

бальний сектор ІКТ як сферу технологічного суперництва та конкуренції за світове технологічне лідерство між державами. Новітні тренди в розвитку ІКТ сектору представлено в праці Колобердянюк І. та Чернявської А. [4], зокрема виявлено вагомість інституційної компоненти в активізації розвитку ІТ сектору, про що засвідчує досвід успішних за критерієм інноваційного розвитку, держав. Макроекономічні аспекти впливу розвитку ІТ-технологій на конкурентоспроможність держав в умовах цифрової трансформації виявляються в праці [5]. В ній авторами зауважується, що розвиток ІТ-сфери формує запит на певні організаційні та інституційні умови для функціонування, зокрема через формування ІТ-кластерів. Обґрунтовано, що важливим є урахування специфіки кожної країни, включаючи рівень розвитку економіки, науково-технічний потенціал, регуляторне середовище та інші фактори.

Як прикладні, так і концептуальні аспекти до розгляду проблематики технологічної модернізації вітчизняної економіки в новітню добу на основі розвитку сектору ІКТ пропонують вітчизняні науковці Дугінець Г. та Вдовиченко М. [6]. Ними обґрунтовано методологічні підходи до визначення ролі індустріальних парків у трансформації економічних систем, акцентуючи на їхньому надважливому значенні для повоєнного відновлення України.

Цікавим доробком в розкритті проблематики впливу розвитку ІКТ-сектору на розвиток експортного потенціалу сучасної України є напрацювання науковців Калюжна Н. та Дашков С. Ними проведено аналіз технологічних диспропорцій у торгівлі України та ЄС та за результатами оцінки технологічної складності експорту та імпорту України виокремлено найбільші канали технологічних диспропорцій у її торговельних відносинах з зовнішнім світом [7]. Варто звернути увагу і на обґрунтування зарубіжних учених Анзолін Г. та Бенассі К. тези про те, що технологічний прорив держав на основі розвитку ІКТ є не просто доцільним з позицій економічних сенсів, наразі мова йде про очевидні безпекові наслідки технологічного відставання та поглиблен-

ня для держав проблеми зниження міжнародної конкурентоспроможності вже в середньостроковій перспективі[8].

Всі окреслені напрямки досліджень засвідчують актуальність окресленої в статті проблематики та її подальшого аналізу в контексті динамізму тих новітніх глобальних та регіональних викликів, які постають перед національними економіками та потребують свого вирішення.

Метою статті є оцінка потенціалу розвитку ІКТ-сектору з огляду завдань цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності національних економік.

Виклад основних результатів дослідження. Міжнародна статистика засвідчує, сектори інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) країн ОЕСР наразі виступають потужним драйвером економічного життя, що підтверджують дані стосовно їх динаміки. За останнє десятиліття динамізм зазначеного сектору значно випереджав зростання економік в цілому, а розрив між темпами приросту сягнув майже трикратного виміру: сектор ІКТ зростав приблизно втричі швидше, ніж загальна економіка країн ОЕСР у період з 2013 по 2023 рік, із середнім темпом зростання 7,6% [9]. Саме останні роки у багатьох країнах ОЕСР стали рекордними для зростання сектору ІКТ. А десять країн мали темпи зростання вище 9%. Мова йде про Австрію, Бельгію, Канаду, Данію, Фінляндію, Німеччину, Нідерланди, Швейцарію, Велику Британію та США. У Бельгії та Великій Британії зростання сектору ІКТ перевищило 11%.

Продемонстрована динаміка не є випадковою, а відображає системні та комплексні зусилля окремих держав через механізми інституційної підтримки, так і бізнесових ініціатив у питаннях розвитку ІКТ сектора. Варто окреслити кілька важливих, на наш погляд, аспектів безпрецедентної уваги до ІКТ.

Перш за все мова йде про потенціал зростання продуктивності як інструмент підвищення конкурентоспроможності національної економіки завдяки впровадженню цифрових технологій в усі галузі економіки – від виробництва до сільського господарства. Це сприяє автоматизації процесів, оптимізує логістику і зменшує витрати як на рівні окремих бізнесів, так і національної економіки у цілому. Це призводить до зростання продуктивності праці, що є критичним фактором для підвищення загального економічного рівня.

Розвиток цифрової економіки розширюється за межі ІКТ-сектору, охоплюючи всі галузі, але ІКТ залишаються її ядром, критично важливим для підтримки подальших цифрових інновацій та економічного зростання в цілому. Згідно з дослідженнями ОЕСР, зростання багатofакторної продуктивності в ІКТ-секторі прямо впливає на загальне економічне зростання. Внесок доданої вартості, створеної ІКТ-сектором у країнах ОЕСР, значно зріс за останнє десятиліття. У 2010 році цей сектор становив у середньому 3,9% від загальної доданої вартості. До 2019 року цей показник зріс майже на 40%, досягнувши в середньому 5,4% від загальної доданої вартості. Це підкреслює зростаючу вагу ІКТ-сектору як рушійної сили сучасної економіки. Сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є дедалі важливішою частиною і європейської економіки, де технологічні компанії та фірми цифрових послуг з ЄС конкурують на світовій арені. Країнами ЄС з найбільшими секторами ІКТ за доданою вартістю у 2022 році були Ірландія, Німеччина та Франція. Так, загальна додана вартість сектору ІКТ становить на 2022 рік в Ірландії складала близько 173 млрд євро, Німеччини – 170 млрд євро, Франції – близько 103 млрд євро відповідно [10].

Наступним аргументом на користь всебічної підтримки та розвитку ІКТ сектору в контексті міжнародної конкурентоспроможності національних економік є нові можливості для цих країн щодо експорту та глобальної інтеграції. ІКТ-послуги та програмні продукти є високомаржальним експортним товаром.

Країни з розвиненим ІКТ-сектором можуть експортувати свої інтелектуальні рішення по всьому світу, не обмежуючись фізичними кордонами. Це зміцнює їхню позицію на міжнародному ринку і покращує торговельний баланс. Крім того, цифрові платформи полегшують доступ до світових ринків для малого та середнього бізнесу. І саме в цьому випадку експорт ІТ продукції та послуг дозволяє подолати обмеження для масштабної експансії на зовнішні ринки невеликих за ресурсним потенціалом економік. Так, У 2022 році товари ІКТ становили майже 16 відсотків експорту Чехії, що є найвищим показником серед країн Центральної та Східної Європи. Словаччина та Угорщина йшли далі в рейтингу, обидві з яких зафіксували частку експорту понад 10 відсотків [11].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зауважимо, що наразі економічне суперництво між державами відбувається не лише на міжнародних ринках товарів та послуг. Не менш жорстка боротьба точиться за залучення інвестиційних ресурсів в сектори, а таким є і ІКТ, які зумовлюють нинішню та потенційну конкурентну силу держав у майбутньому. З одного боку, розвинений ІКТ-сектор є сигналом для іноземних інвесторів. Він свідчить про наявність висококваліфікованих кадрів, сучасної інфраструктури та сприятливого середовища для ведення бізнесу. Це приваблює прямі іноземні інвестиції, що стимулюють подальше економічне зростання. З іншого, самі держави змагаються за використання інвестицій для розширення цифрової компоненти своєї економіки. Станом на 2024 рік, як зазначають Cognitive Market Research, інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є стабільно зростаючими, що було зумовлено впровадженням 5G, хмарних об-

числень та штучного інтелекту (ШІ) в різних секторах, та ОЕСР.

Важливо підкреслити виняткову роль інституту держави як модератора та безпосередньо учасника інвестиційної активності в ІКТ секторі. Так, в останнє п'ятиріччя глобальні інвестиції урядів в ІКТ істотно зросли. У 2024 році обсяг ринку становив \$560,95 млрд. Очікується, що до 2033 року він зросте до \$752,57 млрд, починаючи з \$579,52 млрд у 2025 році, зі середньорічним темпом зростання 3,32% [12]

Певне узагальнення окреслених в дослідженні зовнішніх та прямих ефектів від розвитку ІКТ-сектору з огляду на цивілізаційний запит щодо цифрової трансформації та конкурентоспроможності представлено в Таблиці 1.

Необхідно підкреслити, що конкуренція між державами в глобальному просторі точиться не лише в площині економіки. Не менш жорсткою в умовах постіндустріальної доби є конкурен-

Таблиця 1. Напрямки та макроекономічні ефекти цифрової трансформації національних економік через розвиток ІКТ

Напрямки цифрової трансформації через розвиток ІКТ	Позитивні ефекти для економіки, бізнесу та суспільства у цілому	Бар'єри, що ускладнюють реалізацію
Цифровізація державного управління (е-урядування)	Макрорівень: збільшення прозорості та ефективності державних послуг, зниження корупції, покращення інвестиційного клімату. Мікрорівень: спрощення взаємодії громадян та бізнесу з державою, економія часу та ресурсів.	Брак фінансування та політичної волі, проблеми кібербезпеки, низький рівень цифрової грамотності населення.
Розвиток ІКТ-сектору як експортної галузі	Макрорівень: зростання ВВП, приплив іноземної валюти, формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Мікрорівень: створення високооплачуваних робочих місць, стимулювання розвитку освіти та науки.	Дефіцит кваліфікованих кадрів, відтік фахівців за кордон, недосконала податкова політика для ІТ-бізнесу, відсутність державної підтримки.
Цифрова трансформація традиційних галузей (промисловість, сільське господарство, фінанси)	Макрорівень: зростання продуктивності праці, зниження собівартості виробництва, підвищення конкурентоспроможності економіки. Мікрорівень: впровадження інноваційних технологій (штучний інтелект, IoT), оптимізація бізнес-процесів, розвиток нових бізнес-моделей.	Висока вартість впровадження нових технологій, опір працівників та керівництва змінам, відсутність кваліфікованих спеціалістів для роботи з новим обладнанням.
Розвиток цифрової інфраструктури (широкопasmовий інтернет, 5G)	Макрорівень: створення основи для всіх цифрових інновацій, підвищення економічної активності в регіонах. Мікро: покращення доступу до інформації та онлайн-послуг для громадян та бізнесу, розвиток телемедицини та дистанційної освіти.	Значні інвестиції в будівництво мереж, неоднорідність покриття (місто vs. село), бюрократичні перешкоди для ліцензування.
Формування цифрового людського капіталу	Макрорівень: збільшення інноваційного потенціалу країни, підвищення конкурентоспроможності робочої сили. Мікрорівень: збільшення доходів населення, можливість для громадян розвивати нові навички та адаптуватися до мінливих умов ринку праці.	Низький рівень цифрової грамотності серед старшого покоління, недостатній рівень підготовки фахівців у вищих навчальних закладах, необхідність постійного оновлення знань.

Джерело: складено авторами

ція між національними регуляторними моделями як концептами та управлінськими технологіями стосовно спроможності надавати релевантні та ефективні відповіді на запити сьогодення. В цьому сенсі цілком виправданою є практика системного інвестування урядів в усьому світі в ІКТ. Ці інвестиції охоплюють хмарні обчислення, аналітику даних, штучний інтелект та платформи електронного урядування. Адже саме через ці технології наразі забезпечується модернізація адміністративних процесів, підвищення прозорості та оптимізації операцій, прийняття рішень на основі даних, посиленні взаємодії з громадянами, зміцненні національної безпеки.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє дійти низки узагальнень, а саме:

- у сучасному світі конкурентоспроможність національної економіки вже не визначається лише наявністю природних ресурсів чи обсягами виробництва. Тепер вона залежить від здатності країни створювати, впроваджувати та використовувати інформаційно-комунікаційні технології, що виступають життєво необхідною умовою для збереження і посилення конкурентних позицій на держав в глобальному економічному просторі. Країни, які ігнорують цю тенденцію, ризикують опинитися на периферії глобальної економіки;

- серед пріоритетних змін, які досягаються шляхом активного розвитку та підтримки ІКТ-сектору відноситься зростання продуктивності, активізація експорту та підвищення рівня його конкурентоспроможності, збільшення частки високомаржинальних груп товарів та послуг в структурі національного експорту та глобальна інтеграція, посилення інвестиційної привабливості національної економіки як для внутрішніх, так і міжнародних компаній через запровадження механізмів інституційної підтримки сектору, розвиток людського капіталу через запит з боку ІКТ-сектору на підготовку фахівців із високою кваліфікацією, що у свою чергу стимулює розвиток освіти і науки.

Перспективи подальших досліджень включають в себе поглиблений аналіз умов та регуляторного інструментарію підвищення стійкості національних економік через механізми цифрової трансформації, зниження рівня їх залежності від традиційних, часто циклічних, галузей, що у підсумку здатне підвищити її адаптивність до гло-

бальних економічних криз та новітніх геополітичних викликів.

Список використаних джерел:

1. Fedun, I., Kudyrko, L., Shnyrkov, O., Bey, R., Yatsiuk, M., Syniuchenko, A. (2023). Economic and Political Challenges of Development in Ukraine Industry 4.0. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 620. Springer, Cham. PP. 453–467. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_42

2. Повоєнна реконструкція економіки України: потенціал структурної переорієнтації : монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Ю. М. Уманців та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 428 с.

3. Чернишова Л. О., Новікова Л. В. Світовий ринок інформаційно-комунікаційних технологій: тенденції та перспективи розвитку. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 15–19. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.2>

4. Колобердянюк І., Чернявська А. Стан і тенденції міжнародного ринку торгівлі ІТ-послугами. Економіка та суспільство. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-63>

5. Кудирко Л.П., Шевченко Д. С. ІТ-сектор України в стратегіях підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий журнал. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2023. Вип. 19. Т. 2. С.206–214. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.206-214>

6. Дугінець Г., Вдовиченко М. (2024). Роль індустриальних парків у трансформації економічних систем: теоретичний підхід. Економіка та суспільство, 2024. №(70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-66>

7. Калюжна Н., Дашков С. Технологічні диспропорції торгівлі ЄС та України. Scientia fructuosa. 2025. №160. С. 25–43. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)02](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)02).

8. Anzolin G., Benassi C. How do countries shift their export specialization? The role of technological capabilities and industrial policy in Ireland, Spain and Sweden (1995–2018). Socio-Economic Review. 2024. №22(4). P. 1811–1841. <https://doi.org/10.1093/ser/mwae010>

9. OECD. ICT sector growth outpaces the total economy https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html

10. Statista. Total value added of the Information and Communication Technology (ICT) sector in the European Union in 2022, by member state. URL: <https://www.statista.com/statistics/1372440/eu-digitalization-ict-sector-value-added/>

11. Statista. ICT products' share in exports in Central and Eastern Europe in 2022, by country. URL: https://www.statista.com/statistics/1441462/cee-ict-goods-share-in-exports-by-country/?srsltid=AfmBOorOAaTXPLXiliOCqKzyCGQZ2PlwtttdAe2TIPi8_K32EV_YFpOQ

12. ICT Investment in Government Market Size, Share & Trends Analysis Report By Solution Type By Technology Type By Region Forecasts, 2025–2033

13. URL: <https://straitresearch.com/report/ict-investment-in-government-market>

References:

1. Fedun, I., Kudyrko, L., Shnyrkov, O., Bey, R., Yatsiuk, M., Syniuchenko, A. (2023). Economic and Political Challenges of Development in Ukraine Industry 4.0. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 620. Springer, Cham. PP. 453–467. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_42

2. Povoienna rekonstruktsiia ekonomiky Ukrainy: potentsial strukturnoi pereorientatsii : monohrafiia / A. A. Mazaraki, T. M. Melnyk, Yu. M. Umantsiv ta in. ; za zah. red. A. A. Mazaraki. Kyiv : Derzh. torh.-ekon. un-t, 2024. 428 s.

3. Chernyshova, L., Novikova, L. (2021). Svitovyi rynek informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii: tendentsii ta perspektyvy rozvytku. Pidpriemnytstvo ta innovatsii. № 16. S. 15–19. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.2>

4. Koloberdianko, I., Cherniavska, A. (2021). Stan i tendentsii mizhnarodnoho rynku torhivli IT-posluhamy. Ekonomika ta suspilstvo. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-63>

5. Kudyrko, L., Shevchenko, D. (2023). IT-sektor Ukrainy v stratehiakh pidvyshchennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu : naukovyi zhurnal. Ivano-Frankivsk : Vyd-vo Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka, Vyp. 19. T. 2. S.206–214. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.206-214>

6. Duhinets, H., Vdovychenko, M. (2024). Rol industrialnykh parkiv u transformatsii ekonomichnykh system: teoretichnyi pidkhid. Ekonomika ta suspilstvo, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-66>

7. Kaliuzhna, N., Dashkov, S. (2025). Tekhnolohichni dysproportsii torhivli YeS ta Ukrainy. Scientia fruc-

tuosa. №160, 2 (Kvit 2025), S. 25–43. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)02](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)02).

8. Anzolin, G., & Benassi, C. (2024). How do countries shift their export specialization? The role of technological capabilities and industrial policy in Ireland, Spain and Sweden (1995–2018). Socio-Economic Review, 22(4), 1811–1841. <https://doi.org/10.1093/ser/mwae010>

9. OECD. ICT sector growth outpaces the total economy. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html

10. Statista.(2025).Total value added of the Information and Communication Technology (ICT) sector in the European Union in 2022, by member state. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1372440/eu-digitalization-ict-sector-value-added/>

11. Statista.(2025). ICT products' share in exports in Central and Eastern Europe in 2022, by country Retrieved from: https://www.statista.com/statistics/1441462/cee-ict-goods-share-in-exports-by-country/?srsltid=AfmBOorOAaTXXPLXiliOCqKzyCGQZ2PlwtttdAe2TIPi8_K32EV_YFpOQ

12. ICT Investment in Government Market Size, Share & Trends Analysis Report By Solution Type By Technology Type By Region Forecasts, 2025–2033. Retrieved from:

13. <https://straitresearch.com/report/ict-investment-in-government-market>

Дані про авторів

Кудирко Людмила Петрівна,

канд. екон. наук, проф., професор кафедри світової економіки Державний торговельно – економічний університет ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223> e-mail: l.kudyrko@knute.edu.ua

Макарова Тетяна Леонідівна,

канд. екон. наук, доц. кафедри міжнародного менеджменту

Державний торговельно – економічний університет ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1599-0751> e-mail: t.makarova@knute.edu.ua

Data about the authors

Liudmyla Kudyrko,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of World Economy

State University of Trade and Economics

Tetiana Makarova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Management

State University of Trade and Economics

Вплив стратегії менеджменту персоналу на діяльність підприємства в сучасних умовах

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні основи стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах діяльності підприємства.

Метою дослідження є системне теоретичне і практичне обґрунтування впливу стратегії менеджменту персоналу з метою оптимізації діяльності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, при обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу, планування та прогнозування (графічний, табличний, порівняння, індексний, вертикальний, горизонтальний, методи коефіцієнтів, тощо).

Результати роботи. У результаті дослідження було проведено аналіз сутності та змісту стратегічного менеджменту персоналу. Визначено основні види стратегій управління персоналом: стратегія утримання, залучення, розвитку персоналу, гнучкої зайнятості тощо. Узагальнено сучасні тенденції у сфері HRM (Human Resource Management) у контексті цифровізації, діджитал – трансформації та гібридної роботи. Проведено аналіз практичного досвіду підприємств із врахуванням сучасних умов конкурентного середовища. На прикладі багатьох підприємств (реального або умовного) проведено оцінку діючої стратегії менеджменту персоналу в умовах глобалізації ринку праці. Виявлено сильні та слабкі сторони існуючої кадрової політики. Зафіксовано взаємозв'язок між якістю HR – стратегії та результативністю діяльності підприємства, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників тощо.

У процесі дослідження застосовувались емпіричні методи, які ґрунтуються на зборі та аналізі фактичних даних, отриманих через спостереження, експерименти, вимірювання або інші способи взаємодії з реальністю. Проведено опитування щодо задоволеності кадровою політикою. Виявлено, що працівники більш лояльні до підприємств, які мають чітку систему розвитку персоналу, заохочення та соціальних гарантій.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення стратегії управління персоналом: впровадження програм розвитку soft skills, KPI для HR, формування корпоративної культури, покращення системи внутрішніх комунікацій. Підкреслено важливість адаптації кадрової стратегії до зовнішніх змін (економічних, соціальних, технологічних). Управління людськими ресурсами в сучасних умовах потребує застосування найсучасніших методів та методологій для оптимізації роботи підприємств. Обґрунтовано, що ефективна стратегія HRM є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що стратегічне управління персоналом підприємств всіх форм власності сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємств, формуванню позитивного іміджу роботодавця, підвищенню стабільності бізнесу та посилює конкурентоспроможність і потенціал підприємства.

Галузь застосування результатів. Економіка та управління національним господарством на мікроекономічному та макроекономічному рівнях, менеджмент та адміністрування персоналу, економіка підприємства.

Висновки. Ключова роль персоналу проявляється у тому, що персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства. Ефективна стратегія менеджменту персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційність, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне управління кадрами у сучасних умовах потребує швидких змін і високої конкуренції. Стратегічне управління персоналом дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, формувати резерви талантів і забезпечувати сталий розвиток. Стратегія менеджменту персоналу впливає на фінансові результати роботи підприємства. Дослідження та практика показують, що підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, системи мотивації, навчання та

утримання працівників, досягають кращих фінансових результатів.

Цифровізація та інновації в HR є безумовною складовою стратегії менеджменту персоналу. Використання сучасних HR-технологій, аналітика, автоматизація процесів, платформи для навчання значно підвищує ефективність управління персоналом та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Адаптація до нових умов праці є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємства. Гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, потреба в ментальному благополуччі працівників стали важливими чинниками у формуванні нової стратегії управління персоналом.

Взаємозв'язок стратегії HR і загальної стратегії підприємства формують методологію стратегічного впливу на процеси менеджменту персоналу підприємства. HR-стратегія має бути інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства, щоб забезпечити синергію зусиль та досягнення стратегічних цілей.

Стратегія менеджменту персоналу є довгостроковим, цілеспрямованим планом дій підприємства щодо управління людським капіталом, який спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання потенціалу працівників.

HR-стратегії визначають ключові напрямки роботи з персоналом, набір, навчання, розвиток, мотивація, оцінювання тощо. Забезпечують узгодженість з загальною бізнес-стратегією підприємства. Враховують зовнішні ринкові, соціально-економічні та внутрішні організаційна культура, структура, чинники спрямовані на формування конкурентних переваг через людський капітал.

Політика менеджменту персоналу базується на системі загальних принципів, норм і правил, що визначають підходи до управління персоналом у межах реалізації HR-стратегії. Політика формує рамки, в яких приймаються кадрові рішення. Ефективна HR-стратегія в поєднанні з чітко розробленою кадровою політикою дозволяє не лише досягати стратегічних цілей підприємства, але й формувати сталу корпоративну культуру, утримувати таланти та підвищувати загальну конкурентоспроможність бізнесу.

Ключові слова: стратегія, менеджмент персоналу, HR-стратегія, підприємство, людський капітал, потенціал підприємства.

OLEKSANDR POPROZMAN
ANNA POSTOVA

The impact of personnel management strategy on the activities of the enterprise in modern conditions

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of personnel management strategy in modern conditions of enterprise activity.

The purpose of the study is to systematically theoretical and practical justification of the impact of personnel management strategy in order to optimize the activities of the enterprise in the conditions of the modern economic environment.

Research methods. The article uses general scientific and special research methods, and traditional methods and techniques of economic analysis, planning and forecasting (graphic, tabular, comparison, index, vertical, horizontal, coefficient methods, etc.) were used in the processing and analysis of information.

Results of the work. As a result of the study, an analysis of the essence and content of strategic personnel management was conducted. The main types of personnel management strategies were determined: retention, attraction, personnel development, flexible employment, etc. Modern trends in the field of HRM (Human Resource Management) in the context of digitalization, digital transformation and hybrid work were summarized. An analysis of the practical experience of enterprises was conducted, taking into account the modern conditions of the competitive environment. Using the example of many enterprises (real or hypothetical), an assessment of the current personnel management strategy in the conditions of labor market globalization was conducted. The strengths and weaknesses of the existing personnel policy were identified. The relationship between the quality of the HR strategy and the effectiveness of the enterprise's activities, increased labor productivity, reduced staff turnover,

increased employee motivation, etc. was recorded. The research process used empirical methods based on the collection and analysis of actual data obtained through observations, experiments, measurements or other methods of interaction with reality. A survey was conducted on satisfaction with personnel policy. It was found that employees are more loyal to enterprises that have a clear system of personnel development, incentives and social guarantees.

Measures are proposed to improve the personnel management strategy: implementation of soft skills development programs, KPIs for HR, formation of corporate culture, improvement of the internal communications system. The importance of adapting the personnel strategy to external changes (economic, social, technological) is emphasized. Human resources management in modern conditions requires the use of the most modern methods and methodologies to optimize the work of enterprises. It is substantiated that an effective HRM strategy is a key factor in increasing the competitiveness of the enterprise. It is determined that strategic personnel management of enterprises of all forms of ownership contributes to the achievement of long-term strategic goals of enterprises, the formation of a positive image of the employer, increasing business stability and strengthens the competitiveness and potential of the enterprise.

Field of application of the results. *Economics and management of the national economy at the microeconomic and macroeconomic levels, personnel management and administration, enterprise economics.*

Conclusions. *The key role of personnel is manifested in the fact that personnel are one of the most important resources of the enterprise. An effective personnel management strategy directly affects labor productivity, innovation, corporate culture and competitiveness of the enterprise. Strategic personnel management in modern conditions requires rapid changes and high competition. Strategic personnel management allows the enterprise to adapt to external challenges, form talent reserves and ensure sustainable development. Personnel management strategy affects the financial results of the enterprise. Research and practice show that enterprises that invest in personnel development, motivation systems, training and employee retention achieve better financial results. Digitalization and innovation in HR are an indispensable component of the personnel management strategy. The use of modern HR technologies, analytics, process automation, and training platforms significantly increases the efficiency of personnel management and contributes to making informed management decisions. Adaptation to new working conditions is a necessary condition for maintaining the competitiveness of the enterprise. Flexible forms of employment, remote work, the need for mental well-being of employees have become important factors in the formation of a new HR strategy.*

The relationship between the HR strategy and the overall strategy of the enterprise forms the methodology of strategic influence on the processes of personnel management of the enterprise. The HR strategy should be integrated with the overall strategy of the enterprise's development to ensure synergy of efforts and achievement of strategic goals.

The personnel management strategy is a long-term, targeted action plan of the enterprise for human capital management, which is aimed at achieving the strategic goals of the enterprise through the effective use of the potential of employees.

HR strategies determine the key areas of work with personnel, recruitment, training, development, motivation, assessment, etc. They ensure consistency with the overall business strategy of the enterprise. They take into account external market, socio-economic and internal organizational culture, structure, factors aimed at creating competitive advantages through human capital.

The personnel management policy is based on a system of general principles, norms and rules that determine approaches to personnel management within the framework of the implementation of the HR strategy. The policy forms the framework within which personnel decisions are made. An effective HR strategy in combination with a clearly developed personnel policy allows not only to achieve the strategic goals of the enterprise, but also to form a sustainable corporate culture, retain talents and increase the overall competitiveness of the business.

Keywords: *strategy, personnel management, HR strategy, enterprise, human capital, enterprise potential.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, посилення конкуренції, глобалізації економіки та цифровізації бізнес-процесів ефективно управління персоналом стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Стратегія менеджменту персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень мотивації працівників, організаційну культуру та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проте на практиці багато підприємств зіштовхуються з проблемами у формуванні та реалізації дієвих стратегій управління персоналом. Часто такі стратегії є фрагментарними, не узгодженими із загальною стратегією підприємства, або не враховують сучасні тенденції, такі як гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, впровадження цифрових технологій у HR-сферу. Внаслідок цього спостерігається зниження ефективності управління людськими ресурсами, зростання плинності кадрів, зниження рівня залученості працівників та, як результат, погіршення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, постає необхідність глибокого дослідження впливу стратегії менеджменту персоналу на результати діяльності підприємства, зокрема в умовах сучасних економічних викликів. Важливо визначити ключові чинники, які забезпечують ефективність кадрової стратегії, та розробити рекомендації щодо її вдосконалення відповідно до вимог сьогодення.

У сучасних умовах високої динамічності економіки, невизначеності ринкового середовища та розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю оперативно адаптувати свої внутрішні процеси. Одним із вирішальних чинників конкурентоспроможності стає ефективно управління персоналом. Стратегія менеджменту персоналу дедалі більше розглядається не як допоміжна функція, а як ключовий елемент загальної стратегії підприємства.

Менеджмент персоналу охоплює широкий спектр функцій – від підбору кадрів до розвитку корпоративної культури. Стратегічне управління персоналом передбачає довгострокове планування, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективно використання людського потенціалу. Класичні підходи до HR-стратегії трансформуються під впливом зовнішніх викликів. Зокрема, підвищення гнуч-

кості організаційних структур, поширення дистанційної роботи, цифрова трансформація робочого середовища вимагають нових підходів до планування та реалізації HR-політик.

Попри зростаюче визнання ролі персоналу як стратегічного ресурсу, на багатьох підприємствах кадрова стратегія залишається формальною або не узгодженою із загальною бізнес-стратегією. Серед типових проблем – відсутність системного підходу до розвитку персоналу, недостатня увага до формування бренду роботодавця, низький рівень внутрішніх комунікацій. Такі недоліки призводять до зниження залученості працівників, плинності кадрів, зменшення продуктивності праці та, як наслідок, до втрати конкурентних позицій підприємства.

Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують HR-стратегію у загальну систему стратегічного управління, досягають вищих показників ефективності. Зокрема, поліпшення внутрішньої комунікації, розвиток лідерства, інвестиції у навчання персоналу прямо впливають на інноваційну здатність підприємства та його адаптивність до змін.

Успішні приклади HR-практик включають впровадження KPI для HR-підрозділів, розвиток програм наставництва, систем оцінювання персоналу на основі компетенцій, а також використання HR-аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематиці менеджменту персоналом присвятили свої наукові праці чимало вітчизняних та зарубіжних учених зокрема: Becker В. Е., Huselid М. А. Палеха Ю. І, Алексеєнко Л. О., Брич В. Я. Палига І. Є. Махсма М. Б. та інші.

Метою статті є дослідження особливостей впливу стратегії менеджменту персоналу на діяльність підприємства та розробка сучасного інструментарію моделювання розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції ключовим чинником успіху підприємства стає людський капітал. Саме персонал формує цінність підприємства, впроваджує інновації, будує комунікацію з клієнтами та створює конкурентні переваги. Відтак стратегія менеджменту персоналу набуває стратегічного значення, виходячи далеко за межі лише кадрового адміністрування.

Стратегії менеджменту персоналу формують систему управлінських підходів, які визнача-

ють, як підприємство планує залучати, розвивати, мотивувати та утримувати своїх працівників з метою досягнення загальних бізнес-цілей. Ефективна стратегія управління персоналом враховує як потреби підприємства, так і інтереси працівників. Це система довгострокового управління людськими ресурсами, що забезпечує відповідність між потенціалом працівників та стратегічними цілями підприємства. У цьому процесі ключову роль відіграють об'єкти управління, які є основними точками впливу HR-стратегії [1, 7].

Об'єкти стратегічного управління персоналом є основними компонентами людського капіталу, кадрової політики та організаційної структури, які підлягають управлінському впливу з метою досягнення довгострокових результатів. Іншими словами, це все те, чим управляє HR на стратегічному рівні (рис. 1).

Основні об'єкти стратегічного менеджменту персоналу формують кадровий потенціал підприємства який складається з компетентності, кваліфікації, професіоналізму працівників, стратегічного планування кількості та якості персоналу, управління знаннями та досвідом з метою забезпечення відповідності людських ресурсів потребам підприємства як зараз, так і в майбутньому.

Успішна реалізація стратегічного менеджменту персоналу вимагає цілеспрямованого управління ключовими об'єктами, серед яких провідне місце займають люди, знання, культура та цифрові інструменти. Взаємозв'язок цих елементів формує основу довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах стратегія та політика менеджменту персоналу не можуть розроблятися

ізолювано. Вони формуються під впливом великої кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають характер, цілі та інструменти HR-управління. Розуміння цих чинників є критично важливим для ефективного кадрового планування, адаптації до змін і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Зовнішні чинники це чинники, що не контролюються безпосередньо підприємством, але впливають на його кадрову політику. До зовнішніх чинників відносяться. Економічні умови; рівень безробіття, загальний стан економіки (реcesія / зростання), вартість праці, інфляція, податкова політика. Правове регулювання; трудове законодавство, захисту персональних даних. Соціально – демографічні тенденції; старіння населення, урбанізація, міграція робочої сили. Технологічні зміни; автоматизація, цифровізація, штучний інтелект, вимоги до нових цифрових компетенцій, віддалена робота, гібридні моделі праці. Конкуренція на ринку праці; пропозиція і попит, репутація роботодавця, позиціонування бренду підприємства [2, 6].

Внутрішні чинники це чинники, які залежать від внутрішнього середовища підприємства та можуть змінюватися керівництвом. До внутрішніх чинників відносяться. Загальна стратегія організації; стратегія зростання, стабілізації або скорочення, орієнтація на інновації, якість, тип управлінської моделі. Фінансові ресурси; можливість інвестувати в навчання, HR-технології, рівень заробітної плати в порівнянні з ринком. Корпоративна культура; стиль керівництва, цінності та норми поведінки в компанії, готовність до змін. Структура і чисельність персоналу; рівень кваліфікації, досвід, компетентності, плинність кадрів, залученість. Рівень HR-компе-



Рисуюнок 1. Модель формування основних об'єктів стратегічного управління персоналом [2, 3]

тентності в організації; професіоналізм HR-відділу, наявність стратегічного бачення, впровадження HR-аналітики та сучасних практик.

HR-стратегія формується на стику зовнішніх викликів і внутрішнього потенціалу (Рис. 2.). Зокрема, зростання конкуренції за IT-спеціалістів є зовнішнім чинником, а зміни у системі мотивації є внутрішнім впливом. Введення нових технологій це зовнішній чинник, у той час як адаптація системи навчання персоналу підприємства є внутрішнім чинником. Демографічне старіння є зовнішнім чинником, а програми передачі знань та наставництва внутрішнім.

Стратегія і політика менеджменту персоналу повинні адаптуватись до динамічних зовнішніх умов, враховувати реалії і ресурси самої організації, бути гнучкими, але водночас стратегічно послідовними. Лише урахування всіх ключових чинників дозволяє сформувати HR-стратегію, яка не лише відповідає сьогоденню, а й забезпечує стійке зростання організації у майбутньому.

Управління персоналом в умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та зміни трудових цінностей потребує не лише практичних рішень, а й глибокого методологічного осмислення. Стратегія менеджменту персоналу має будуватись на чітких теоретичних засадах, які враховують як загальні принципи управління, так і особливості соціально-психологічної поведінки працівників.

Сутність методології в управлінні персоналом базується на основі системи знань про принципи, підходи, методи та інструменти формування й реалізації кадрової стратегії відповідно до цілей підприємства. Методологія визначає, як і чому приймаються ті чи інші рішення. Методологія охоплює світоглядні засади; цінності, принципи управління. Наукові підходи; економічний, соціальний, психологічний. Інструментарій; методи планування, оцінки, аналізу.

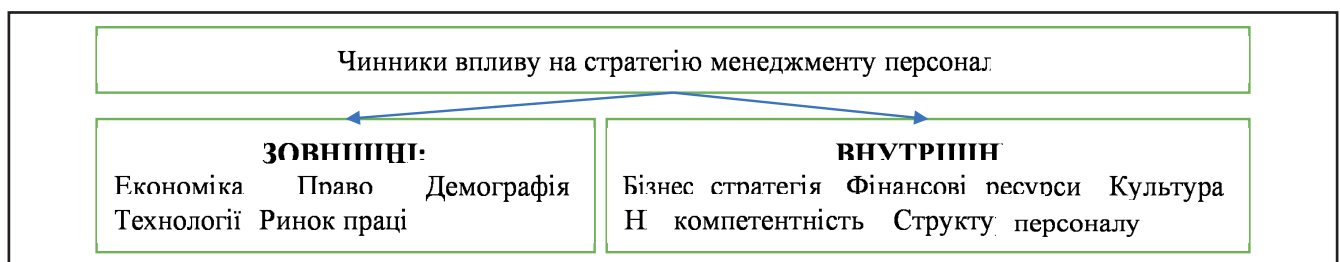
Ключовими методологічними принципами HR-стратегії є системність яка реалізується у тому,

що персонал розглядається як елемент цілісної організаційної системи, взаємозв'язок між бізнес-стратегією та HR-стратегією. Цілеспрямованість яка забезпечує підпорядкованість кадрових заходів стратегічним цілям підприємства. Інноваційність орієнтує на зміни, адаптивність, відкритість до нових форм організації праці. Соціальна відповідальність спрямована на забезпечення справедливості, рівних можливостей, підтримка добробуту працівників. Комплексність поєднує економічні, психологічні, організаційні чинники у прийнятті рішень таблиця 1.

Методологічні аспекти стратегії менеджменту персоналу є базою для усвідомленого, обґрунтованого та ефективного управління людськими ресурсами. Їхнє глибоке розуміння дозволяє забезпечити узгодженість HR-діяльності з цілями бізнесу, підвищити гнучкість і стійкість підприємства, створити умови для гармонійного розвитку як підприємства, так і її працівників. Успішна HR-стратегія – це завжди результат поєднання науки, управлінського досвіду та глибокого розуміння людської природи [1, 4].

В умовах швидкоплинних економічних змін, глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності ринку персонал стає не просто ресурсом, а ключовим стратегічним чинником успіху підприємства. Ефективна стратегія менеджменту персоналу має бути тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства, оскільки саме людський капітал реалізує бізнес-цілі, забезпечує інноваційність та конкурентоспроможність (Рис. 3.).

Сутність зв'язку між HR-стратегією та бізнес-стратегією. HR-стратегія – це сукупність цілей, принципів та заходів, спрямованих на управління людськими ресурсами відповідно до стратегічного вектору підприємства. Бізнес-стратегія – це генеральний план досягнення довгострокових цілей підприємства, включаючи вибір ринку, продукту, конкурентних переваг тощо. Зв'язок між ними полягає у тому, що: HR-стратегія підтримує реаліза-



Рисуюнок 2. Чинники впливу на стратегію менеджменту персоналу [3, 5]

Таблиця 1. Основні підходи до формування HR-стратегії підприємства

Підхід	Характеристика
Ресурсний	Розглядає персонал як головний стратегічний ресурс. Орієнтований на залучення, розвиток і збереження талантів.
Процесний	Зосереджений на оптимізації HR-процесів (підбір, адаптація, оцінка, розвиток).
Компетентнісний	Орієнтується на розвиток ключових компетенцій працівників, які забезпечують конкурентоспроможність компанії.
Мотиваційний	Основна увага – на системі стимулювання, мотивації та залученості персоналу.
Ціннісно-культурний	Фокус – на корпоративній культурі, цінностях, поведінкових стандартах.

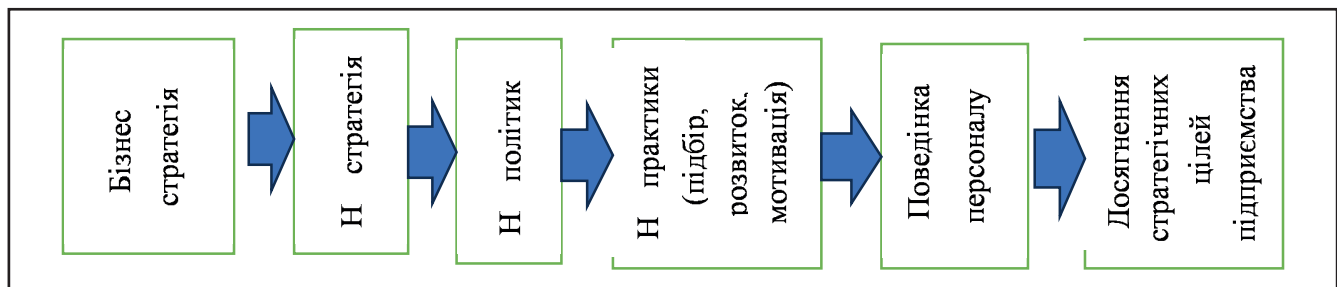


Рисунок 3. Модель стратегічного узгодження менеджменту персоналу зі стратегією діяльності підприємства [4, 7]

цію бізнес-цілей; Людський капітал адаптується до стратегічних викликів; Розвиток персоналу забезпечує організаційні трансформації [3, 6].

Таким чином, HR-стратегія є мостом між стратегічним задумом керівництва і реальною поведінкою працівників. Зв'язок між стратегією менеджменту персоналу та стратегією підприємства є критично важливим чинником сталого розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Інтеграція HR у стратегічне планування забезпечує ефективну реалізацію змін, підвищує адаптивність підприємства посилює конкурентні переваги через розвиток людського капіталу. Тільки тоді, коли HR-стратегія стає складовою загальної стратегії, підприємство може реалізувати потенціал своїх людей повною мірою.

Висновок

У сучасних умовах стратегія менеджменту персоналу виступає одним із визначальних чинників довгострокового успіху підприємства. Її ефективна реалізація дозволяє не лише забезпечити стабільність внутрішніх процесів, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку. Для цього необхідно переглядати підходи до HR-менеджменту, впроваджуючи інноваційні рішення, що відповідають сучасним викликам. У процесі наукового дослідження було розкрито актуальні питання впливу стратегії менеджменту персоналу на ефективність діяльності підприємства. Визна-

чено основні проблеми реалізації кадрових стратегій в умовах цифровізації, ринкової нестабільності та глобальної конкуренції. Здійснено аналіз сучасних тенденцій в управлінні людськими ресурсами та обґрунтовано необхідність інтеграції HR-стратегії у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Алексеенко Л. О. Менеджмент персоналу: підручник / [Л. О. Алексеенко та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича; Західноукр. нац. ун-т. – Тернопіль: ЗУНУ, 2023. – 639 с.
2. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2024. 217 с. <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>
3. Михайлов А. П., Попрозман О. І., Опанасенко О. М. Управління ціновою політикою підприємства. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 2 (273). – Київ 2024. С. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11043714>
4. Палига І. Є. Менеджмент персоналу: підручник / І. Є. Палига, Є. М. Палига; Укр. акад. друкарства. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. – 479 с.
5. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. // Формування ринкових відносин

в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 3 (274). – Київ 2024. С. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

6. Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.–практ. конф. Ужгород, 2024. – 462 с.

7. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / [Т. Е. Белялов та ін.; за заг. ред. Н. М. Пантелеєвої, С. Ю. Колодія, М. А. Ребрика ; за наук. ред. А. Я. Кузнєцової, С. Ю. Колодій, Н. М. Пантелеєвої]; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т банк. справи», Н.-д. центр ТзОВ «Айкю Холдинг». – Київ: Університет банківської справи, 2019. – 299 с.

References:

1. Alekseenko L. O. Personnel Management: Textbook / [L. O. Alekseenko et al.]; under the general editorship of Dr. of Economics, Prof. V. Ya. Brycha; Western Ukrainian National University – Ternopil: ZUNU, 2023. – 639 p.

2. Economics and Management of Enterprises in the Context of Globalization: Trends and Development Prospects: Collective Monograph / Col. of Authors. Poltava: Astraya Enterprise, 2024. 217 p. <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>

3. Mykhaylov A. P., Poprozman O. I., Opanasenko O. M. Management of the Pricing Policy of an Enterprise. // Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers. Issue No. 2 (273). – Kyiv 2024. P. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11043714>

4. Palyga I. E. Personnel Management: Textbook / I. E. Palyga, E. M. Palyga; Ukr. Acad. of Printing. – Lviv: Ukr. Acad. of Printing, 2024. – 479 p.

5. Poprozman O. I., Mykhaylov A. P., Opanasenko O. M. Modern Tendencies and Trends in the Development of Personnel Management as a Leading Function of Organizational Management. // Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers. Is-

sue No. 3 (274). – Kyiv 2024. P. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

6. Digital economy and sustainable development: latest trends in finance, accounting, management and socio-behavioral sciences: collection of materials of the IV International Scientific and Practical Conference Uzhgorod, 2024. – 462 p.

7. Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society: monograph / [T. E. Belyalov et al.; ed. by N. M. Panteleeva, S. Yu. Kolodiy, M. A. Rebryk; ed. by A. Ya. Kuznetsova, S. Yu. Kolodiy, N. M. Panteleeva]; State Higher Educational Institution «Un-t Bank. Pravy», Research Center LLC «Aiky Holding». – Kyiv: University of Banking, 2019. – 299 p.

Дані про авторів

Попрозман Олександр Іванович,

к. е. н., доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України, Кафедра менеджменту і економіки спорту

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-5591-481X>

Постова Анна Вадимівна,

менеджер з міжнародного співробітництва, Національний олімпійський комітет України, Департамент міжнародного співробітництва

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0002-4094-7824>

Data about the authors

Oleksandr Poprozman,

Candidate of economic sciences, associate professor National University of Physical Education and Sports of Ukraine, Department of Sports Management and Economics

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

Anna Postova,

International department manager National Olympic Committee of Ukraine, International relations department

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua

Легальна оптимізація як елемент виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств

Предметом дослідження є легальна оптимізація як елемент виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств.

Метою дослідження є визначити ефективні в Україні шляхи легальної оптимізації в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств.

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

Результати роботи. У статті розглянуті особливості неконкурентного середовища в сільському господарстві. Охарактеризовані найбільш поширені заходи оптимізації сільськогосподарських підприємств. Визначені напрями та інструменти оптимізації сільськогосподарських підприємств в неконкурентному середовищі. Наведено перелік умов оптимізації сільськогосподарських підприємств.

Висновки. Сільськогосподарські підприємства в Україні, особливо ті, що функціонують у неконкурентному середовищі, зіштовхуються з унікальним набором викликів, пов'язаних з оптимізацією діяльності. Легальна оптимізація, спрямована на підвищення прибутковості та ефективності, потребує комплексного підходу, враховуючи специфіку аграрного сектору та особливості українського законодавства. Одним з важливих напрямків є оптимізація оподаткування. Використання спрощеної системи оподаткування, де це можливо, дає можливість зменшити податкове навантаження. Водночас, важливо вивчати можливості застосування пільгових режимів, передбачених для сільськогосподарських виробників. Ефективним інструментом оптимізації є впровадження сучасних технологій та інновацій. Автоматизація виробничих процесів, використання точного землеробства та GPS-навігації, а також впровадження сучасних систем управління дають можливість підвищити продуктивність, знизити витрати та оптимізувати використання ресурсів.

Ключові слова: оптимізація, законність, сільське господарство, підприємство, монополія, інфраструктура, інновації, державна підтримка, логістика, оподаткування.

VITALIY KRUPSKYI

Legal optimization as an element of survival in the non-competitive environment of agricultural enterprises

The subject of the study is legal optimization as an element of survival in the non-competitive environment of agricultural enterprises.

The purpose of the study is to determine the effective in Ukraine ways of legal optimization in the non-competitive environment of agricultural enterprises.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article considers the features of the non-competitive environment in agriculture. The most common measures for optimizing agricultural enterprises are characterized. The directions and tools for optimizing agricultural enterprises in a non-competitive environment are determined. A list of conditions for optimizing agricultural enterprises is given.

Conclusions. Agricultural enterprises in Ukraine, especially those operating in a non-competitive environment, face a unique set of challenges related to optimizing activities. Legal optimization, aimed at increasing profitability and efficiency, requires a comprehensive approach, taking into account the specifics of the agricultural sector and the peculiarities of Ukrainian legislation. One of the important areas is the optimization of taxation. The use of a simplified taxation system, where possible, makes it possible to reduce the tax burden. At the same time, it is important to study the possibilities of

applying preferential regimes provided for agricultural producers. An effective optimization tool is the introduction of modern technologies and innovations. Automation of production processes, the use of precision agriculture and GPS navigation, as well as the introduction of modern management systems make it possible to increase productivity, reduce costs and optimize the use of resources.

Keywords: *optimization, legality, agriculture, enterprise, monopoly, infrastructure, innovation, state support, logistics, taxation.*

Постановка проблеми. Сільське господарство в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, однак у певних регіонах та сегментах ринку може спостерігатися її обмеженість. В умовах нестабільного економічного середовища легальна оптимізація діяльності стає важливим фактором виживання для сільськогосподарських підприємств. Під легальною оптимізацією розуміють комплекс законних заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, зниження собівартості продукції та збільшення прибутковості. Це оптимізація оподаткування, використання державних програм підтримки, ефективне управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій та раціональне використання земельного банку. В умовах обмеженої конкуренції, коли підприємство не може активно впливати на ринкові ціни, оптимізація внутрішніх процесів стає критичною. Зменшення витрат на виробництво, логістику та зберігання продукції дає можливість підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть при низьких закупівельних цінах. Важливим аспектом є використання можливостей, що надаються державою у вигляді дотацій, пільгових кредитів та інших форм підтримки. Правильне оформлення документів та відповідність критеріям дає можливість отримати значну фінансову підтримку. Крім того, важливу роль відіграє ефективне управління земельними ресурсами. Оптимізація структури посівних площ, використання сучасних технологій обробки ґрунту та захисту рослин дає можливість збільшити врожайність та знизити залежність від зовнішніх факторів. Легальна оптимізація є невід'ємною частиною стратегії виживання сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженої конкуренції. Вона дає можливість підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати та отримати додаткові ресурси, що забезпечує стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Оптимізація в сільськогосподарських підприєм-

ствах, як елемент виживання в умовах обмеженої конкуренції, є темою, що широко розглядається в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, українські економісти, такі як І.Я. Чугунов, Т.А. Єфименко, розглядають легальну оптимізацію як стратегічний інструмент управління фінансами підприємства, спрямований на мінімізацію податкових виплат у рамках чинного законодавства. Зарубіжні вчені, наприклад, А. Дамародан, К. Друрі, акцентують увагу на важливості розробки ефективних стратегій управління податками, які враховують специфіку галузі та особливості податкового законодавства. Вони говорять про необхідність комплексного підходу до оптимізації. Однак, питання легальної оптимізації як елементу виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств потребує подальшого вивчення.

Мета статті – визначити ефективні в Україні шляхи легальної оптимізації в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Оптимізація як елемент виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств є законною, але важливо розуміти, що означає «оптимізація» та «неконкурентне середовище». Оптимізація може включати широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення ефективності та зниження витрат, таких як: 1) впровадження нових технологій: використання сучасного обладнання, точного землеробства, дронів тощо; 2) оптимізація виробничих процесів: покращення логістики, планування, управління ресурсами; 3) зменшення витрат: перегляд контрактів з постачальниками, енергозбереження, зменшення відходів; 4) підвищення продуктивності праці: навчання персоналу, мотивація, впровадження ефективних систем оплати праці; 5) диверсифікація виробництва: розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки; 6) покращення якості продукції: впровадження систем контролю якості, отримання сертифікатів. Усі ці заходи є законними та спрямовані на підвищення кон-

курентоспроможності підприємства. Неконкурентне середовище може виникати з різних причин: 1) географічна ізольованість: віддаленість від ринків збуту, обмежена кількість постачальників; 2) монополія: один або кілька гравців контролюють значну частину ринку; 3) державне регулювання: обмеження на виробництво, ціни, експорт/імпорт; 4) відсутність інфраструктури: погані дороги, обмежений доступ до енергії, води, інтернету. Навіть в таких умовах оптимізація є ключовим фактором виживання, оскільки вона дозволяє підприємству: 1) зменшити залежність від зовнішніх факторів: наприклад, шляхом енергозбереження або виробництва власної енергії; 2) підвищити ефективність використання ресурсів: що особливо важливо в умовах обмеженого доступу до них; 3) забезпечити стабільність виробництва: шляхом диверсифікації або впровадження стійких методів землеробства. При цьому необхідно дотримуватися низки обов'язкових правил: 1) оптимізація не повинна порушувати закон: будь-які заходи, спрямовані на оптимізацію, повинні відповідати законодавству, включаючи трудове, екологічне, податкове та інше; 2) уникати зловживань: навіть в умовах відсутності конкуренції, важливо не зловживати своїм становищем, наприклад, шляхом встановлення необґрунтовано високих цін або погіршення якості продукції; 3) дотримуватися етичних норм: оптимізація не повинна призводити до порушення прав працівників, забруднення навколишнього середовища або інших негативних наслідків.

Оптимізація як елемент виживання є легальною та навіть необхідною умовою для сільськогосподарських підприємств, незалежно від рівня конкуренції. Важливо, щоб оптимізація проводилася в рамках закону, з дотриманням етичних норм та з урахуванням соціальних та екологічних наслідків. Сільськогосподарські підприємства повинні постійно аналізувати свою діяльність, виявляти слабкі місця та шукати шляхи їх покращення. Це потребує від керівництва гнучкості, готовності до змін та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Важливим є також залучення до процесу оптимізації всього колективу, адже саме працівники, які безпосередньо зайняті у виробничих процесах, можуть запропонувати важливі ідеї щодо їх покращення. У неконкурентному середовищі особливу увагу необхідно приділяти інноваціям. Навіть якщо підприємство не відчуває тиску з боку конкурентів, воно повинно

впроваджувати нові технології та методи виробництва. Це зможе не лише підвищити ефективність, але й підготуватися до можливої появи конкурентів у майбутньому. Крім того, інновації зможуть відкрити нові можливості для розвитку, наприклад, вихід на нові ринки або виробництво нової продукції. Державна підтримка також важлива у процесі оптимізації сільськогосподарських підприємств, особливо в неконкурентному середовищі. Держава може надавати фінансову допомогу, сприяти впровадженню нових технологій, забезпечувати доступ до інформації та навчання. Важливо, щоб державна підтримка була прозорою, справедливою та спрямованою на підтримку тих підприємств, які прагнуть до сталого розвитку та підвищення ефективності. Оптимізація є невід'ємною частиною успішного функціонування сільськогосподарського підприємства, незалежно від зовнішніх умов.

Наведемо декілька напрямків та інструментів, які можуть бути розглянуті:

1. Оптимізація земельного банку: 1.1. Ефективне використання земель: впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності; сівозміна та диверсифікація культур для покращення родючості ґрунту; використання точного землеробства для оптимізації внесення добрив та інших ресурсів. 1.2. Оренда та суборенда: перегляд умов оренди земельних ділянок для досягнення більш вигідних умов; використання суборенди для ефективного управління земельними ресурсами. 1.3. Консолідація земельного банку: об'єднання дрібних ділянок у більші для підвищення ефективності обробітку; оптимізація логістики та зменшення транспортних витрат.

2. Оптимізація виробничих процесів: 2.1. Впровадження сучасних технологій: використання сучасного обладнання та техніки для підвищення продуктивності праці; автоматизація та роботизація виробничих процесів для зменшення людського фактору. 2.2. Енергоефективність: впровадження енергозберігаючих технологій для зменшення витрат на електроенергію та інші енергоресурси; використання відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові електростанції). 2.3. Оптимізація логістики: оптимізація транспортних маршрутів для зменшення витрат на перевезення продукції; створення власних логістичних центрів або використання послуг логістичних компаній.

3. Оптимізація оподаткування: 3.1. Вибір оптимальної системи оподаткування: аналіз різ-

них систем оподаткування (єдиний податок, загальна система) та вибір найбільш сприятливої для підприємства; використання пільг та преференцій, передбачених законодавством для сільськогосподарських підприємств. 3.2. Податкове планування: розробка стратегії податкового планування для мінімізації податкових зобов'язань; використання інструментів трансфертного ціноутворення для оптимізації оподаткування.

4. Оптимізація фінансових ресурсів: 4.1. Залучення фінансування: використання кредитів, грантів, лізингу та інших фінансових інструментів для залучення додаткових коштів; залучення інвесторів для фінансування розвитку підприємства. 4.2. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю: оптимізація термінів оплати за поставлену продукцію та отримані послуги; контроль за дебіторською заборгованістю та використання заходів для її стягнення. 4.3. Страхування ризиків: страхування врожаю, майна та інших ризиків для захисту від фінансових втрат.

5. Оптимізація управління персоналом: 5.1. Підвищення кваліфікації працівників: організація навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників; залучення кваліфікованих спеціалістів для роботи на підприємстві. 5.2. Мотивація персоналу: впровадження ефективної системи мотивації персоналу, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули; створення комфортних умов праці для працівників. 5.3. Оптимізація кадрового складу: аналіз кадрового складу та виявлення неефективних працівників; оптимізація організаційної структури підприємства.

При цьому важливо враховувати низку умов: 1) ретельний аналіз: перед впровадженням будь-яких заходів з оптимізації необхідно провести ретельний аналіз діяльності підприємства та оцінити їх потенційний ефект; 2) консультації з фахівцями: рекомендується консультиватися з юристами, бухгалтерами, агрономами та іншими фахівцями для отримання професійної допомоги; 3) дотримання законодавства: усі заходи з оптимізації повинні відповідати чинному законодавству України.

Особливості неконкурентного середовища виглядають наступним чином. У неконкурентному середовищі сільськогосподарські підприємства мають більшу свободу дій та можуть встановлювати власні правила гри. Однак, це не означає, що можна нехтувати етичними нормами та законодавством. В такому середовищі необхідно зосередитися на:

1) інноваціях: впровадження нових технологій та методів ведення сільського господарства, які зможуть підвищити продуктивність та зменшити витрати; 2) якості продукції: виробництво високоякісної продукції, яка відповідає вимогам споживачів; 3) екологічній відповідальності: ведення сільського господарства з урахуванням екологічних вимог та збереження навколишнього середовища; 4) соціальній відповідальності: підтримка місцевих громад та розвиток сільських територій. Ефективна легальна оптимізація в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств в Україні потребує комплексного підходу, який враховує специфіку підприємства, регіон діяльності, законодавче поле та економічну ситуацію. Важливо зосередитися на ефективному використанні земельних ресурсів, оптимізації виробничих процесів, оподаткування, фінансових ресурсів та управління персоналом. При цьому необхідно дотримуватися етичних норм та законодавства України.

Висновки

Сільськогосподарські підприємства в Україні, особливо ті, що функціонують у неконкурентному середовищі, зіштовхуються з унікальним набором викликів, пов'язаних з оптимізацією діяльності. Легальна оптимізація, спрямована на підвищення прибутковості та ефективності, потребує комплексного підходу, враховуючи специфіку аграрного сектору та особливості українського законодавства. Одним з важливих напрямків є оптимізація оподаткування. Використання спрощеної системи оподаткування, де це можливо, дає можливість зменшити податкове навантаження. Водночас, важливо вивчати можливості застосування пільгових режимів, передбачених для сільськогосподарських виробників. Ефективним інструментом оптимізації є впровадження сучасних технологій та інновацій. Автоматизація виробничих процесів, використання точного землеробства та GPS-навігації, а також впровадження сучасних систем управління дають можливість підвищити продуктивність, знизити витрати та оптимізувати використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Коганець-Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюха Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2024. 192 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2019. 258 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліґа–Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

9. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.

10. Мацибора Т. В. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 66–72.

References:

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment* [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi* [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). *Mizhnarodnyy menedzhment* [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v*

tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh* [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynyknennya kryzovyykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh* [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. 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].

8. 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].

9. 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].

10. Matsybora, T. V. (2019). *Investytsiynne zabezpechennya rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv* [Investment support for the development of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex*, 2, 66–72. [in Ukrainian].

Дані про автора

Крупський Віталій Станіславович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Заклад вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права»

e-mail: VitalO6@ukr.net

Data about the author

Vitaliy Krupskiy,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lviv University of Business and Law

e-mail: VitalO6@ukr.net

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 330.101.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17196003>

ШЕДЯКОВ В. Є.

Участь у міжнародному поділі праці як напрямі економічних відносин

Предмет дослідження – характеристики процесів участі у постглобальному міжнародному поділі праці як форми суспільних відносин і невід’ємного елементу стратегії відродження і розвитку народногосподарського комплексу під час проведення нової модернізації. Взаємне резонування глобальних і національних трансформацій розглядається під кутом зору трансформацій трудових відносин, зокрема – зміцнення позицій творчої діяльності. Розвиток економічних відносин (і, перш за все, системотворчих відносин праці, власності та управління) пріоритетно пов’язується з вивільненням творчої активності шляхом підтримки благодійного для інновацій суспільного середовища та культивуванням кластерів нової економіки.

Метою написання **статті** є виявлення неочевидних характеристик, особливостей, можливостей і загроз під час участі в постглобальному міжнародному поділі праці, заснованих на цьому ефективних шляхів використання внутрішньої та зовнішньої ситуації для зміцнення своїх політико-економічних позицій.

Методологія проведення роботи заснована на ресурсно-методологічних базах, по-перше, соціально-економічної компаративістики, по-друге, футуродіагностики.

Інформаційну базу статті становлять нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні публікації, дослідження з питань змісту міжнародних економічних відносин, спрямованості і характеру мегатрендів світового розвитку, ролі перехідних періодів.

Результати роботи – проведено аналіз продуктивного використання можливостей участі в міжнародному поділі праці як компоненту системи економічних відносин.

Висновки. Розуміння специфіки змін пов’язане багато в чому з розрізненням глобальних, регіональних та національних форм тенденцій зрушень постіндустріального та постглобального характеру, зокрема щодо економіки розвитку. Ефективне конструктивне використання загальних світових процесів, а також регіональної та національної специфіки передбачає вивчення змісту та динаміки змін. Прояв тенденцій до поліструктурування та децентрації, зміцнення горизонтальних коопераційних зв’язків у ланцюжках стратегічного співробітництва зміщує пріоритети участі у міжнародному поділі праці. Посилюються об’єктивні підстави для зацікавленості в наявності ринків сировини та збуту своєї продукції, у структурній гармонізації, у ритмічності та скороченні часу про-

стоїв, в оптимізації логістики та розміщення виробництва, тощо. Характерні риси постглобалізму, зокрема, деякий ізоляціонізм і зосередженість на вирішенні внутрішніх проблем життєустрою та розвитку, перевага ендогенних варіантів оперування потенціалом, пожвавлення ідеалів накопичення внутрішніх творчих сил суспільства, розумного протекціонізму та самодостатності – підштовхують до переоцінки геостратегічних механізмів міжнародної взаємодії.

Ключові слова: праця, поділ праці, економічні відносини, промислова політика.

VLADIMIR SHEDYAKOV

Participation in the international division of labour as a direction of economic relations

The subject of the study is the characteristics of the processes of participation in the post–global international division of labour as a form of society's relations and an integral element of the strategy for the revival and development of the national economic complex during the new modernization. The mutual resonance of global and national transformations is considered from the perspective of the transformations of labour relations, in particular – strengthening the positions of creative activity. The development of economic relations (and, above all, system–forming relations of labour, property and management) is primarily associated with the liberation of creative activity by maintaining a social environment beneficial to innovations and cultivating clusters of new ones.

The purpose of writing the article is identifying non–obvious characteristic traits, features, opportunities and threats when participating in the post–global international division of labour, effective ways of using the internal and external environment to strengthen one's political–economic position.

The methodology of the work is based on resource–methodological bases, firstly, socio–economic comparative studies, secondly, futurological diagnostics.

The information base of the statistics is formed by regulations, published and foreign publications, research on the nutrition of international economic trends, the directness and nature of megatrends, the role of transition periods.

Results of the work are an analysis of the productive use of opportunities for participation in the international division of labour as a component of the system of economic relations was conducted.

Conclusions. Understanding the specifics of changes is largely associated with distinguishing global, regional and national forms of trends of post–industrial and post–global shifts. Effective constructive use of general global trends, as well as regional and national specifics, involves studying the content and dynamics of changes. The manifestation of trends toward polystructuring and decentralization, strengthening horizontal cooperation links in chains of strategic cooperation shifts the priorities of participation in the international division of labour. Objective grounds for interest in the availability of markets for raw materials and sales of their products, in structural harmonization, in rhythm and reduction of downtime, in optimization of logistics and production placement, etc. are strengthening. The characteristic features of post–globalism, in particular, a certain isolationism and focus on solving internal problems of life organization and development, preference for endogenous options for operating potential, revival of the ideals of accumulating internal creative forces of society, reasonable protectionism and self–sufficiency – push towards a reassessment of geostrategic mechanisms of international interaction.

Key words: labour, division of labour, economic relations, industrial policy.

Постановка проблеми. Участь у міжнародному поділі праці втілює вагомую частину протиріч як внутрішнього, так і міжнародного життя. Наприклад, з одного боку, взаємозалежність суб'єктів економічної діяльності давно переступила локальний рівень; технологічні ланцюжки, стратегічне партнерство та конкуренція мають наддержавний характер. З іншого боку, поси-

люється захист «своїх» ринків, регіональне відокремлення та протекціонізм (застосування яких часом підпорядковане позаекономічним цілям). Водночас, розширення «коридору свободи дій» як ознака осьового часу глобальних змін передбачає прискорення здійснення ефективних рішень відповідно до нових тенденцій та змін середовища.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблема якості, динаміки та використання трудових відносин та суміжні з нею багаторазово виступали предметом спеціальних досліджень. Вже за часів Аристотеля, який розмежував «економіку» та «хрематистику», вивчення праці стало невід'ємним елементом суспільного аналізу. Зокрема, в класичній та сучасній філософській, економічній і соціологічній літературі накопичено значний досвід вивчення та критичного засвоєння політико–економічної природи, соціальної орієнтації і практичної ефективності організаційних та управлінських систем праці. Слід спеціально підкреслити загальносвітоглядне значення робіт Ф.А.фон Хайека та М. Фрідмена, які гранично чітко сформулювали проблему меж соціального управління і запропонували можливі варіанти її вирішення, застерігали щодо небезпеки раціоналізму, утілітаризму і сцієнтизму в інтерпретації господарського життя. Серед дослідників «етики праці» – значні мислителі минулого (К.Маркс, Е.Дюркгейм, а також Е.Берль, Дж.Бернем, М.Вебер, Р.Дарендорф, Т.Парсонс) та не менш визначні практики (Ф.У.Тейлор, Г.Форд та ін.). У вітчизняному середовищі виникли відомі школи аналітиків організації діяльності (Д.П.Богиня, О.О. Богданов, В.А.Буслинський, І.В.Буян, О.М.Васильєв, О.К. Гастев, Р.К.Іванова, В.Д.Канаєв, В.І.Коцюбинський, В.М.Мазур, О.Ф.Розжигаєв, О.А.Рубан, Б.М.Сухаревський, І.І.Чанглі), що виявили багато найважливіших характеристик процесу праці. Величезне значення для виявлення сутності трудових відносин і аналізу їх змін мають розробки практиків і аналітиків сфери IR / HR (industrial relations – human resources), які об'єдналися в Асоціацію дослідження промислових відносин (IRRA). Широкої відомості набули дослідження фахівців, що проведені на цій підставі IIRA (International Industrial Relations Association).

Виклад основного матеріалу. Міжнародний поділ праці, з одного боку, зазнає впливу процесів пост–глобалізації середовища та умов життя суспільства. З іншого боку, системоутворююче для сукупності виробничих відносин становище відносин праці, власності та управління позначається на характеристиках та динаміках трансформацій. Вихід на визначальне місце працітворчості пронизує процеси товарного створення та обміну, забарвлюючи сам спосіб виробництва суспільного життя. Участь у міжнародному поділі

праці має допомагати захисту національних інтересів, а не підкорятися зовнішньому впливу. Наприклад, необхідно забезпечувати розширення зовнішніх ринків реалізації національної високотехнологічної продукції та послуг, а також присутність на зовнішніх ринках дешевої сировини. А для цього, зокрема, підтримувати підвищення якості вітчизняних фахівців, створювати умови для розвитку та продуктивного втілення комплексу здібностей населення, покращувати умови життя, соціально–демографічні тенденції.

Розуміння специфіки змін пов'язане багато в чому з розрізненням глобальних, регіональних та національних форм тенденцій зрушень постіндустріального та постглобального характеру. Ефективне конструктивне використання загальних глобальних тенденцій, а також регіональної та національної специфіки передбачає вивчення змісту та динаміки змін [1–9]. Потужні трансформації охопили як підвалини суспільної парадигми, і світопорядок, як відтворювальну структуру, і спосіб життя. Корінний характер змін безпосередньо пов'язаний із невідкладними викликами розвитку та безпеки людства. Істотний вплив на управління працею надає також розуміння перехідних процесів, якість інформації та її аналізу, підвищення ролі феноменів прекаріату, кіберсоціалізації, поглибленої технологізації суспільного (зокрема, виробничого) життя. У цьому контексті охарактеризовано риси перетворення трудових відносин у формуванні та реалізації балансу політико–економічної стратегії, тактики та оператики, виявлено місце рефлексії в утворенні продуктивного поля господарювання, продемонстровано необхідність планомірності проведення трансформацій.

Прояв тенденцій до поліструктурування та децентралізації, зміцнення горизонтальних кооперативних зв'язків у ланцюжках стратегічного співробітництва зміщує пріоритети участі у міжнародному поділі праці [10–16]. Посилюються об'єктивні підстави для зацікавленості в наявності ринків сировини та збуту своєї продукції, у структурній гармонізації, у ритмічності та скороченні часу простоїв, в оптимізації логістики та розміщення виробництва тощо. Характерні риси постглобалізму, зокрема, деякий ізоляціонізм і зосередженість на вирішенні внутрішніх проблем життєустрою та розвитку, перевага ендогенних варіантів оперування потенціалом, поживлення ідеалів накопичення внутрішніх творчих сил

суспільства, розумного протекціонізму та самодостатності – підштовхують до переоцінки геостратегічних розмежувань, зростання інших об'єднань та підходів, трансформації механізмів міжнародної взаємодії зі структур неолібералізму у форми партнерства). Об'єктивно при цьому участь у міжнародних економічних відносинах, зокрема інтеграційних проектах, відображає конкретні комбінації пріоритетів у дереві цілей та інтересів. Егоїстичні бажання та групова зацікавленість надають суб'єктивність на процес господарювання. Для кожного з культурно–цивілізаційних світів його інтеграція до системи міжнародних відносин, довготривалі та кон'юнктурно–поточні альянси – не мета, а засіб піднесення своєї безпеки та розвитку. Тобто використання процесів кооперування (інтеграції та спілок) під час вирішення спільних завдань – умова успіху своєї модернізації. Очевидно, важливо не просто підтримувати будь–які інтеграційні зв'язки, а розвивати та культивувати комунікації, які дозволяють насамперед приплив дешевої сировини та енергоносіїв, реалізацію високоінтелектуальної продукції з високою доданою вартістю, що дозволяє підняти рівень творчої активності та життєвих стандартів населення.

Свідоме використання позитивних та негативних зворотних зв'язків – вагомий чинник здійснення балансу стратегії, тактики та оперативного мистецтва трансформування економіки та суспільства. Понад те, без здійснення системи планування немає реальної політико–економічної рефлексії. Хаотичне розміщення точок виробництва та реалізації продукції не лише витратно, збитково, а й у довгостроковій перспективі нешкодливе для національної економіки, а також може підштовхувати до сепаратизму. Побудова моделі випереджувального розвитку передбачає опору її всебічне культивування практично. Методологія створення сприятливого середовища господарювання та державного стимулювання політико–економічного розвитку має впроваджуватись послідовно та планомірно. Гнучкість структур негативного та позитивного зворотнього зв'язку дозволяє і гасити шкідливі імпульси, і посилювати корисні, виливаючись у вдосконалення самої міри розвитку, вирощуючи суб'єктність у рефлексивність і дозволяючи множити конкретні переваги співвідношення циклічно повторюваного та унікально невідтворюю-

ваного. Чим більше підвалин у суспільства, чим привичніше населення до критичного мислення та громадських дій, чим складніша внутрішня структура, тим вона стійкіша в періоди відносних стабільності та змін, тим більше здатна до подальшого розвитку. Модернізація системи народного контролю (у тому числі над органами влади) – умова створення ефективних підвалин розвитку. Футуродіагностика – інструмент оптимізації поведінки з урахуванням історичної перспективи, а також соціокультурної спадщини та політико–економічного досвіду. Здійснення, сприйняття та інтерпретація суспільного розвитку та безпеки історичні. Рефлексивний характер постглобальних трансформацій загострює конкуренцію за суспільний світогляд, сприйняття та інтерпретацію минулого, сьогодення та майбутнього. Й переживають життєві цикли культурно–цивілізаційні світи зовсім не синхронно. Як умовне переважання якогось із них у певний момент зовсім не означає його більшої потенційної цінності для розвитку всієї ойкумени, так і ті, що програли в історичній конкуренції, часто містили потенціал рятівних для людства можливостей.

Поширення мережевих структур та горизонтальних контактів підтримує та спрощує створення макрорегіонів та різноманітних надпросторів, що легко обходять національні обмеження. У разі демографічної катастрофи настійно необхідно як насичення внутрішніх ринків вітчизняною продукцією, а й забезпечення просування продукції високоінтелектуальної діяльності там. При цьому адекватний спосіб мислення сьогодні вбирає в себе, перш за все, мотивації не «людини економічної», а «людини творчої». Тим самим відображаються настільки суттєві зміни суспільних умов життєдіяльності, складу трудового потенціалу та ефективних напрямів його активізації, що модель «людини економічної» на практиці демонструє свою обмежену істинність, змінюючись підходами на основі сприйняття «людини творчої» [12, с. 18].

Разом з тим, уміння втілити загальні тренди для розкриття своїх можливостей – суттєвий фактор досягнення та утримання економічного успіху стратегічного рівня. Особливості нових умов господарювання іноді характеризують як постглобальні, а втілюючи їхнє світорозуміння та стратегії як постглобалізм. Загострення економічних проявів протиріч природним чином відбувається у перехідний період зміни суспільної парадигми та

світопорядку. Загрози, пов'язані з погіршенням кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, можуть вилитися, наприклад, посилення процесів депопуляції та деіндустріалізації. Тим самим, зокрема, підвищиться ймовірність зміни місця у міжнародному розподілі праці. А за підвищення ролі влади різноманітних міжнародних корпорацій та неприбуткових асоціацій розширяться можливості не лише прямого впливу на умови господарювання, а й використання ними трудового потенціалу у своїх цілях. Наприклад, професіонали у сфері комп'ютерних технологій можуть бути ангажовані для участі у зовнішніх господарських схемах, незалежно від місця проживання. Разом з тим, на місці, яке займає і може зайняти країна та її господарські одиниці у міжнародному поділі праці, позначається ціла низка факторів. Серед них зростає роль коду творчості, який характеризує схильності, потребу, вміння та переваги втілити себе у конкретних видах творчої активності, суспільну важливість та індивідуальну цінність напрямків творчості. Код творчості відтворюється, але розвивається, отримуючи нові риси та форми. Здійснення економічної конкуренції передбачає в перехідний період освоєння та активне застосування сили нового технологічного циклу, насамперед, у ключових галузях та технологіях розвитку.

Розвиток економічних відносин (і, перш за все, системотворчих відносин праці, власності та управління) пріоритетне пов'язується з вивільненням творчої активності шляхом підтримки благодотворного для інновацій суспільного середовища та культивуванням кластерів нового. Зокрема, йдеться про створення стимулюючих умов праці та курсу промислової політики, що мотивує трудову активність населення. Як відомо, все різноманіття моделей трудової поведінки можна умовно звести до протистояння двох варіантів: або створювати, продукувати, жити творчою активністю, або займатися «адміністративно-бюрократичні грою». Тим часом відбувається зміна вигляду виробництва та укладу всього суспільного життя. Не тільки матеріально-технічна база, а й громадські умови трудових відносин швидко змінюються. У міру автоматизації та роботизації виробництва, у людській діяльності дедалі ціннішим стає її творча складова частина. Продуктивний капітал формується навколо творчих можливостей та інтелектуального потенціалу людини, їх організації та використання. Інноваційний процес, що

ґрунтується на творчому підході до роботи, взагалі потребує ініціативного, висококваліфікованого, високомотивованого працівника, який систематично залучається до прийняття управлінських та технологічних рішень. Причому як справедлива людьми розглядається лише та соціальна та матеріальна диференціація, яка пов'язана з особистою обдарованістю та заслугами кожного. А справа суспільства, організаторів, управлінців та педагогів – створити умови своєчасного виявлення, розвитку та реалізації комплексу здібностей. При цьому держава зобов'язана забезпечити максимально високі соціальні стандарти життя та умови творчості (зокрема, – за рахунок організації вирішення разом з територіальними громадами рутинно-матеріальних, побутових питань), запобігання марнотратству здібностей у безглуздох перегонах споживацтва / користування. З одного боку, збереження абстрактного ставлення до людини: оцінка його з позицій віднесення до групи (за власністю, станом, статтю, віком, расою, релігією, мовою та ін.) – не дозволяє масового розкриття / реалізації сукупності творчої обдарованості кожного. З іншого боку, послідовне дослідження зіткнень корінних матеріальних та духовних інтересів (у тому числі із застосуванням класового походу) допомагає ефективно здійснювати футуродіагностику, зокрема, виявляти точки вразливості та розвитку, відповідно – точки відчутного впливу. При цьому в трансформаціях взаємодіють процеси циклічні та поступальні, хвилеподібні та незворотні, тенденції прогресу та регресу. Відповідним чином збільшуються гетерогенність, невизначеність, взаємопроникнення фрагментів різних структур, рухомість меж, кардинально змінюється співвідношення норм і аномалій.

Перехідний період до нової суспільної парадигми вимагає вжиття та здійснення заходів щодо форсованого проведення адекватних перетворень. Відповідно, успіх трансформування та зміцнення економічного суверенітету пов'язуються із співвідношенням об'єктивних та суб'єктивних факторів. Нині пріоритети формуються особливостями природи як стану перехідності, і структурування соціально-економічних відносин суспільством та економікою знання, і навіть раніше створеного підстави змін. Насамперед суспільство зацікавлене у найбільш повному розвитку та використанні творчого потенціалу. Наприклад, необхідною є модернізація, з одного

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

боку, науково–інтелектуального потенціалу, з іншого, – матеріально–технічної бази. Однак, підготовка науково–інтелектуального потенціалу та створення матеріально–технічної бази високого рівня власними силами – аж ніяк не достатні умови успіху. Зокрема, увага звертається на їхню динаміку, розвиток та суспільну затребуваність. Необхідною умовою цього є комплексна послідовна демократизація системотворчих відносин праці, власності та управління, для чого потрібна підготовка (зокрема, в освіті та вихованні). Нагромадження ж у техніко–технологічній, соціально–економічній та духовно–моральній площинах критичної маси передумов кардинального розширення кола зайнятих у вільній самодіяльній творчості (насамперед науково–інтелектуальної) потребує адекватних змін у нормативно–правовому регулюванні та господарському механізмі.

Оптимізація використання в процесі нової модернізації ресурсів та методів відродження та розвитку вимагає, перш за все, визначитися із напрямком трансформацій. Необхідність виявлення перспектив органічного довгострокового соціально–економічного зростання вимагає відкинути конкуруючі підходи. Наприклад, громадське утриманство з орієнтацією на регулярні потоки гуманітарної допомоги ззовні може бути виключно короткостроковим цілям, але не бути основою тривалих трендів. Реалізація «плану Маршалла» здатна вирішувати для глобального гегемона завдання підпорядкування ринків, збуту надлишків продукції та послуг тощо. Водночас не сільське господарство, не посередництво, не туризм тощо не забезпечують як соціально–економічний підйом, так і якість затребуваності населення народним господарством. Отже, не дають і міцної підстави для суверенітету та розвитку. А ось створення суспільної системи, сприятливої для творчості кожного, з одного боку, формує структуру зміцнення безпеки та зростання. З іншого боку, при ігноруванні назрілих змін трудові відносини можуть стати суттєвим чинником небезпек стратегічного рівня.

Тим часом для ефективної опори на свої сили необхідно орієнтуватися на назрілі зміни в системі господарювання та трудових відносинах. Очевидно, те й інше міцно взаємопов'язане. Відповідно до глобальних трансформацій: як суспільної парадигми, так і міжнародної системи – кардинальні зміни зазнають індустріальних відносин та їх ядро,

відносини трудові. З одного боку, наростають ознаки постіндустріальності. З іншого, – у трудовому ядрі дедалі помітніше поділяються час виробництва (де рутинні м'язово–енергетичні процеси піддаються механізації, автоматизації та роботизації) та час творчості. Тим часом, здійснення власне людської активності суттєво змінює міру індивідуалізації та соціалізації. У ядро суспільного багатства входить масив народної обдарованості, отже, підвищується суспільне звучання діяльності з виявлення, розвитку, реалізації здібностей. Нездарма дедалі активніше поводяться у всьому світі структури, які забезпечують «витік мозку», або навіть пристойні форми крадіжки у глобальному масштабі інтелектуальної власності.

Поряд із підвищенням ролі особливостей кожного з культурно–цивілізаційних світів зростає та взаємопроникнення цінності загальних елементів прогресу. Наприклад, менеджмент Сходу вчить мудрого спокою та несуетності, допомагає цінувати життя та екологічну стабільність (включаючи екологію людини), морально–духовне зростання та ненасильницький розвиток, гармонізацію суспільних, колективних та особистих цінностей, цілей та інтересів; у соціальному середовищі культивування не егоїзму та суперництва, а самопожертви та згоди, розвитку довготривалого планування тощо. Це співзвучно з пост–глобальними умовами і, відповідно, об'єктивно затребуване нині, зокрема, при інтеграції організаційно–управлінських моделей комбінацій ринкових, постринкових та неринкових моделей та методів. Гуманізовані технології постсучасності не є соціально нейтральними, вже на стадії проектування у них свідомо закладається орієнтація на збагачення культури. Вивчення інституційних та поведінкових аспектів економіки, принципів організації різних типів спільностей, альтернативних підходів до оцінки систем регулювання життєдіяльності якраз і дозволяє долати жорсткий виробничий детермінізм, відмовлятися від аналізу та оцінки господарських ситуацій та процесів виключно з позицій невідкладної фінансово–грошової соціально–економічних поведінки та відносин з урахуванням повноти історико–культурних, морально–психологічних, релігійно–етичних традицій, досвіду, багатства персонального та групового вибору. Постсучасний продуктивний капітал формується навколо творчих можливостей та інтелектуального потенціалу людини, їх організації та використання, зокрема, за раху–

нок зростання органічної будови, що тісно пов'язана з якістю матеріально–технічної бази, пріоритетом новітніх техніко–технологічних укладів. Перенесення рівень автоматів м'язових і енергетичних функцій підвищує цінність власне творчого потенціалу людини. Успішне досягнення нових горизонтів розвитку – функція не відповідності формальним штампам та занесеним інформаційними вірусами прокрустовим лолам стандартів, а результат підвищення якості життя та можливостей творчості населення.

Висновки

Міжнародний поділ праці, з одного боку, знає впливу процесів пост–глобалізації середовища та умов життя суспільства. З іншого боку, системоутворююче для сукупності виробничих відносин становище відносин праці, власності та управління позначається на характеристиках та динаміках трансформацій. Вихід на визначальне місце праці–творчості пронизує процеси товарного створення та обміну, забарвлюючи сам спосіб виробництва суспільного життя. Участь у міжнародному поділі праці має допомагати захисту національних інтересів, а не підкорятися зовнішньому впливу. Наприклад, необхідно забезпечувати розширення зовнішніх ринків реалізації національної високотехнологічної продукції та послуг, а також присутність на зовнішніх ринках дешевої сировини. А для цього зокрема підтримувати підвищення якості вітчизняних фахівців, створювати умови для розвитку та продуктивного втілення комплексу здібностей населення, покращувати умови життя, соціально–демографічні тенденції. Глобальна політико–економічна децентралізація зміщує пріоритети у здійсненні міжнародного поділу праці, гармонізації народногосподарського комплексу та виробничих ланцюжків. Зміни пріоритетів у комплексі можливостей та загроз створюють об'єктивні підстави для відповідного вдосконалення промислової політики. Ні активізація постачання ззовні гуманітарної допомоги, ні формування подібності «плану Маршалла» не можуть стати серцевиною відродження та розвитку економіки та нової модернізації країни як цілого. Для ефективної опори на свої сили необхідно орієнтуватися на зміни в системі господарювання і трудових відносинах. Очевидно, те й інше міцно взаємопов'язане. Тим часом трудова поведінка закономірно тяжіє до творчої

активності. Відповідно до глобальних трансформацій: як суспільної парадигми, так і міжнародної системи – кардинальні зміни зазнають індустріальних відносин та їх ядро, відносини трудові. З одного боку, наростають ознаки постіндустріальності. З іншого, – у трудовому ядрі дедалі помітніше поділяються час виробництва (де рутинні м'язово–енергетичні процеси піддаються механізації, автоматизації та роботизації) та час творчості. Прояв тенденцій до поліструктурування та децентралізації, зміцнення горизонтальних коопераційних зв'язків у ланцюжках стратегічного співробітництва зміщує пріоритети участі у міжнародному поділі праці [10–19]. Посилюються об'єктивні підстави для зацікавленості в наявності ринків сировини та збуту своєї продукції, у структурній гармонізації, у ритмічності та скороченні часу простоїв, в оптимізації логістики та розміщення виробництва тощо. Характерні риси постглобалізму, зокрема, деякий ізоляціонізм та зосередженість на вирішенні внутрішніх проблем життєустрою та розвитку, перевага ендогенних варіантів оперування потенціалом, пожвавлення ідеалів накопичення внутрішніх творчих сил суспільства, розумного протекціонізму та самодостатності – підштовхують до переоцінки геостратегічних розмежувань. Тим часом, здійснення власне людської активності суттєво змінює міру індивідуалізації та соціалізації. У ядро суспільного багатства входить масив народної обдарованості, отже, підвищується суспільне звучання діяльності з виявлення, розвитку, реалізації здібностей. Недарма дедалі активніше поведуться у всьому світі структури, які забезпечують «витік мозку», або навіть пристойні (і навіть патентно підкріплені) форми крадіжки інтелектуальної власності у глобальному масштабі. Поширення мережевих структур і горизонтальних контактів підтримує і спрощує створення макрорегіонів та різноманітних надпросторів, що іноді легко обходять національні обмеження.

Список використаних джерел:

1. Чухно, А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: Логос, 2003. 631 с.
2. Hoffman F.G. Future Threats and Strategic Thinking. Infinity Journal. 2011. URL: https://www.infinity-journal.com/article/34/Future_Threats_and_Strategic_Thinking/

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

3. Shedyakov V. Post–globality as a changing of condition of international and domestic opportunities and threats. *Current issues of security management during martial law*. Кольісе: Vysokb љkola bezpečnostnїho manaїrstva, 2022. P. 46–57. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7231597>

4. Shedyakov V.E. Paradigm transformations and development of new models of development and security. *Scientific method: reality and future trends of researching: Proceed. of IV Intern. Scient. and Theor. Conf. Zagreb, 2024*. P. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia–26.07.2024>

5. Shedyakov V.E. The harmonization of international relations and the balance of interests as conditions of global security. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: Proceed. of VII Intern. Scient. and Theor. Conf. Amsterdam, 2024*. P. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia–29.11.2024>

6. Шедяков В.Є. Створення нового світового порядку і реструктурування міжнародних відносин: розуміння, прогностика, конструктивний вплив. *Modern vision of implementing innovations in scientific studies: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Sofia, 2023*. P. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia–24.03.2023>

7. Shedyakov V.E. Maintaining of the strategic balance and overcoming of the global dissonance in relations in the process of world order transformations. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung: den Materialien der VII intern. wissenschaftlich–prakt. Konf. Zьrich, 2024*. S. 80–86. DOI: [10.36074/logos–13.12.2024.016](https://doi.org/10.36074/logos–13.12.2024.016)

8. Шедяков В.Є. Поліцентризм як принцип суспільного структурування. *Modernization of science and its influence on global processes: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Bern, 2023*. P. 21–25 DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia–14.04.2023>

9. Шедяков В.Є. Понимание трансформаций международных экономических отношений как фактор эффективного использования стратегических процессов. *Наук. вісник УжНУ. Міжнар. екон. відносини та світове госп–во, 2019*. 27 – 2, 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413–9971/2019–27–41>

10. Kochan, T.A. *Launching a Renaissance in International Industrial Relations Research. Proceedings of the 10th World Congress of the IIRA. 1995*. Wash., 1–13.

11. Богиня, Д.П. Конкурентоспроможність і трудовий менталітет людського потенціалу в перехідній економіці України. *Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки, 2009*. (2), 128–136.

12. Шедяков В.Є. Постмодернізація трудових відносин як об'єкт соціального управління: Автореф. дис. ... доктора соціол. наук. Харків: ХДУ, 1996. 32 с.

13. Шедяков В.Є. Формирование экономического суверенитета страны в условиях перехода к обществу знаний на основе развития научно–интеллектуального потенциала и материально–технической базы. *Вісник Одеського національного ун–ту. 2018*. 23 – 8 (73). Економіка. С. 8–13.

14. Шедяков В.Є. Постсовременное разделение труда и обеспечение конкурентоспособности экономики: взаимовлияние глобальных и региональных процессов. *Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів: Матер. Міжнар. наук.–практ. конф. Ужгород, 2014*. 1, 53–57.

15. Шедяков, В. Региональная политика инвестиций и участие в международном разделении труда. *Економіка України. 1993*, 7, 35–42.

16. Шедяков В. Трансформації конкурентоспроможності системи господарювання під впливом змін у міжнародному поділі праці. *Економіка України, 2012*, 7, 26–35.

References:

1. Chukhno, A.A. (2003). *Postindustrial'na ekonomika: teoriya, praktyka ta yikh znachennya dlya Ukrainy*. [Post–industrial economy: theory, practice and their significance for Ukraine]. Kyiv: Logos. (in Ukrainian)

2. Hoffman, F.G. (2011). *Future Threats and Strategic Thinking*. Infinity Journal. URL: https://www.infinity-journal.com/article/34/Future_Threats_and_Strategic_Thinking/

3. Shedyakov, V. (2022). Post–globality as a changing of condition of international and domestic opportunities and threats. *Current issues of security management during martial law*. Кольісе: Vysokb љkola bezpečnostnїho manaїrstva v Kольіciach, 46–57. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7231597>

4. Shedyakov, V.E. (2024). Paradigm transformations and development of new models of development and security. *Scientific method: reality and future trends of researching: Proceed. of IV Intern. Scient. and Theor. Conf. Zagreb, 25–29*. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia–26.07.2024>

5. Shedyakov, V.E. (2024). The harmonization of international relations and the balance of interests as conditions of global security. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: Proceed. of VII Intern. Scient. and Theor. Conf. Amsterdam, 37–43*. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia–29.11.2024>

6. Shedyakov, V.E. (2023). Stvorenniya novoho svitovoho porjadku i perestrukturuvannya mizhnarodnykh vidnosyn: rozuminnya, prohnostyka, konstruktyvnyy vplyv. [Creation of a new world order and restructuring of international relations: understanding, prognosis, constructive influence]. (in Ukrainian) Modern vision of implementing innovations in scientific studies: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Sofia, 21–25. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-24.03.2023>

7. Shedyakov, V.E. (2024). Maintaining of the strategic balance and overcoming of the global dissonance in relations in the process of world order transformations. Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung: den Materialien der VII intern. wissenschaftlich-prakt. Konf. Zürich, 80–86. DOI: [10.36074/lo-gos-13.12.2024.016](https://doi.org/10.36074/lo-gos-13.12.2024.016)

8. Shedyakov, V.E. (2023). Politsentrizm yak pryntsyp suspil'noho strukturuvannya. [Polycentrism as a principle of social structuring]. (in Ukrainian) Modernization of science and its influence on global processes: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Bern, 21–25. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-14.04.2023>

9. Shedyakov, V.E. (2019). Ponimaniye transformatsiy mezhdunarodnykh ekonomicheskikh otnosheniy kak faktor effektivnogo ispol'zovaniya strategicheskikh protsessov. [Understanding the transformations of international economic relations as a factor in the effective use of strategic processes]. (in Russian) Nauk. vѣstnik UzhNU. Mizhnar. yekon. vѣdnosini ta svntove gosp-vo, (27 – 2), 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-41>

10. Kochan, T.A. (1995). Launching a Renaissance in International Industrial Relations Research. Proceedings of the 10th World Congress of the IIRA. Wash., 1–13.

11. Bohynya, D.P. (2009). Konkurentospromozhnist' i trudovyy mentalitet lyuds'koho potentsialu v perekhidniy ekonomitsi Ukrayiny. [Competitiveness and labor mentality of human potential in the transitional economy of Ukraine]. (in Ukrainian) Visnyk KPNU imeni Ivana Ohiyenka. Ekonomichni nauky, (2), 128–136.

12. Shedyakov V.E. (1996). Postmodernizatsiya trudovykh vidnosyn yak ob'yekt sotsial'noho upravlenyya. [Postmodernization of labour relations as an object of social management]: Abstract of the dissertation ... of

the doctor of sociological sciences. Kharkiv, KhDU. (in Ukrainian)

13. Shedyakov, V.E. (2018). Formirovaniye ekonomicheskogo suvereniteta strany v usloviyakh perekhoda k obshchestvu znaniy na osnove razvitiya nauchno-intellektual'nogo potentsiala i material'no-tekhnicheskoy bazy. [Formation of the country's economic sovereignty based on the development of scientific-intellectual potential and material-technical base in the context of the transition to a knowledge society]. (in Russian) Visnyk Odes'koho natsional'noho un-tu, (23 – 8 / 73), ekonomika, 8–13.

14. Shedyakov, V.E. (2014). Postsovremennoye razdeleniye truda i obespecheniye konkurentosposobnosti ekonomiki: vzaimovliyaniye global'nykh i regional'nykh protsessov. [Postmodern division of labour and ensuring economic competitiveness: the mutual influence of global and regional processes]. (in Russian) Problemy staloho rozvytku ekonomiky Ukrayiny v umovakh intehratsiynykh protsesiv: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Uzhhorod, (1), 53–57.

15. Shedyakov, V.E. (1993). Regional'naya politika investitsiy i uchastiye v mezhdunarodnom razdelenii truda. [Regional investment policy and participation in the international division of labour]. (in Russian) Ekonomika Ukrainy, (7), 35–42.

16. Shedyakov, V.E. (2012). Transformatsiyi konkurentospromozhnosti systemy hospodaryuvannya pid vplyvom zmin u mizhnarodnomu podili pratsi. [Transformations of the competitiveness of the economic system under the influence of changes in the international division of labour]. Ekonomika Ukrayiny, (7), 26–35. (in Ukrainian)

Дані про автора

Шедяков Володимир Євгенович,

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

e-mail: shedyakov1@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2779-3736>

Data about the author

Vladimir Shedyakov,

doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, Freelancer scientist

e-mail: shedyakov1@gmail.com

Цифрова трансформація та кіберстійкість енергетичної інфраструктури України в умовах воєнних загроз

Актуальність теми дослідження. Умови воєнних загроз в Україні актуалізували питання енергетичної безпеки та стійкості критичної інфраструктури. Зростання кіберзагроз у поєднанні з необхідністю цифрової трансформації енергетичного сектору вимагає пошуку нових стратегічних та управлінських рішень для забезпечення його надійного функціонування.

Мета дослідження – оцінка викликів і перспектив цифрової трансформації енергетичної інфраструктури України та визначення механізмів підвищення її кіберстійкості в умовах воєнних дій.

Методи дослідження. Використано системний та ризик–орієнтований підходи, методи аналізу загроз, порівняльний аналіз міжнародного досвіду кіберзахисту енергетичних систем, а також елементи сценарного моделювання.

Результати роботи. Обґрунтовано напрями цифрової трансформації енергетичного сектору України, визначено ключові вектори підвищення кіберстійкості інфраструктури, окреслено роль державної політики та міжнародного співробітництва у сфері кіберзахисту. Запропоновано концептуальні підходи до формування стратегії кіберстійкості енергетики у воєнний та післявоєнний період.

Галузь застосування результатів. Результати можуть бути використані у сфері державного управління енергетичною безпекою, при розробці національних стратегій цифрової трансформації та у діяльності енергетичних компаній для удосконалення систем кіберзахисту.

Висновки. Поглиблення цифрової трансформації та розвиток кіберстійкості енергетичної інфраструктури є ключовими передумовами забезпечення енергетичної безпеки України в умовах війни. Це дозволить знизити ризики кібератак, зміцнити національну енергетичну систему та створити базу для сталого розвитку у післявоєнний період.

Ключові слова: енергетична інфраструктура, цифрова трансформація, кіберстійкість, енергетична безпека, воєнні загрози, ризик–орієнтований підхід.

TETIANA MELNYK
YANA KOVAL

Digital transformation and cyber resilience of Ukraine's energy infrastructure in the context of military threats

The relevance of the research. The conditions of military threats in Ukraine have brought the issues of energy security and critical infrastructure resilience to the forefront. The growth of cyber threats, combined with the need for digital transformation of the energy sector, requires the search for new strategic and managerial solutions to ensure its reliable functioning.

The purpose of the study is to assess the challenges and prospects of the digital transformation of Ukraine's energy infrastructure and to identify mechanisms for increasing its cyber resilience in the context of military operations.

Research methods. Systemic and risk-oriented approaches, threat analysis methods, comparative analysis of international experience in cyber protection of energy systems, as well as elements of scenario modeling were used.

Results of the work. The directions of digital transformation of Ukraine's energy sector are substantiated, key vectors for increasing the cyber resilience of infrastructure are identified, and the role of state policy and international cooperation in the field of cyber protection is outlined. Conceptual approaches to the formation of a cyber resilience strategy for the energy sector in the war and post-war periods are proposed.

Scope of application of the results. *The results can be used in the field of state management of energy security, in the development of national digital transformation strategies, and in the activities of energy companies to improve cyber defense systems.*

Conclusions. *Deepening digital transformation and developing cyber resilience in energy infrastructure are key prerequisites for ensuring Ukraine's energy security in wartime. This will reduce the risk of cyberattacks, strengthen the national energy system, and lay the foundation for sustainable development in the post-war period.*

Keywords: *energy infrastructure, digital transformation, cyber resilience, energy security, military threats, risk-based approach.*

Постановка проблеми. Сучасна війна проти України наочно продемонструвала критичну вразливість енергетичної інфраструктури до комплексних загроз, які поєднують фізичне руйнування об'єктів із масштабними кібератаками на системи управління. Енергетичний сектор став однією з основних цілей агресора, адже його дестабілізація має прямий вплив на економічну, соціальну та військову спроможність держави. У цих умовах процес цифрової трансформації енергетики, який є невід'ємною складовою модернізації та інтеграції до європейського енергетичного простору, супроводжується новими ризиками. З одного боку, цифровізація створює передумови для підвищення ефективності управління, розвитку «розумних» мереж і застосування інноваційних технологій. З іншого — вона посилює вразливість інфраструктури до кібератак, які можуть паралізувати роботу систем та завдати значної шкоди національній безпеці. Наявні нормативно-правові та організаційні механізми в Україні лише частково враховують специфіку захисту енергетики від кіберзагроз, що обмежує здатність системи протистояти сучасним викликам. Крім того, кадровий дефіцит і брак фінансування унеможливають реалізацію масштабних цифрових та кіберзахисних проектів.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба у формуванні комплексної стратегії цифрової трансформації та кіберстійкості енергетичного сектору України, яка б поєднувала технологічні, організаційні та правові рішення, враховувала міжнародний досвід і відповідала умовам воєнних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах повномасштабної війни Росії проти України енергетична інфраструктура країни зазнає значних викликів. Одним із ключових напрямів забезпечення її стійкості є цифрова трансформація та посилення кібербезпеки. Однак, попри

численні дослідження, ця тема залишається недостатньо висвітленою в науковій літературі.

Наприклад, Когут–Ференс, О. І. [1] зазначив, що загрози об'єктам критичної інфраструктури в умовах воєнного стану потребують розробки нових класифікацій та підходів до їх оцінки та захисту. Євтушенко Н., Стеценко Д. [2] проаналізував вплив воєнних загроз на енергетичну інфраструктуру та можливості держави ефективно реагувати на них за допомогою існуючих механізмів. На думку, Дугінець Г., Генералов О., Ніжейко К. [3] зазначають, що роль та місце об'єктів критичної інфраструктури в структурі національної безпеки України, детально описавши фактори, які впливають на їх захищеність. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. [4] дослідили трансформаційний вплив цифрових технологій на європейський енергетичний сектор в контексті геополітичної нестабільності та викликів сталого розвитку. Боліла С. [5] дослідила сучасні виклики та тенденції у сфері інформаційної та кібербезпеки в державних структурах України в умовах повномасштабної війни.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифрової трансформації та кіберстійкості енергетичної інфраструктури України, існує потреба в подальшому розвитку цієї теми. Зокрема, необхідно поглибити аналіз специфічних загроз та розробити ефективні стратегії захисту в умовах воєнного часу.

Метою статті є оцінка викликів і перспектив цифрової трансформації енергетичної інфраструктури України та визначення механізмів підвищення її кіберстійкості в умовах воєнних дій.

Виклад основних результатів дослідження. Війна в Україні кардинально змінила уявлення про безпеку критичної інфраструктури. Енергетичний сектор став однією з основних цілей гібридних атак, що поєднують фізичне знищення об'єктів із кібератаками на інформаційно-керуючі системи. У таких умовах цифрова трансформація енерге-

тики набуває подвійного значення: з одного боку, вона створює нові можливості для підвищення ефективності та прозорості управління, з іншого – збільшує вразливість до кіберзагроз. Тому формування комплексної політики кіберстійкості та цифрового розвитку енергетичної інфраструктури є ключовим завданням держави.

Цифрова трансформація енергетичного сектору передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі процеси виробництва, передачі та споживання енергії. Йдеться про впровадження «розумних мереж» (smart grids), інтелектуальних систем обліку, автоматизованих платформ управління попитом, а також використання технологій big data, IoT та хмарних рішень [6].

Кіберстійкість у цьому контексті розглядається як здатність енергетичних систем протистояти кіберзагрозам, мінімізувати наслідки атак та швидко відновлюватися після них. Методологічною основою виступає ризик–орієнтований підхід, що дозволяє визначати пріоритети захисту залежно від критичності об'єктів та рівня загроз. Дослідження цифрової трансформації та кіберстійкості енергетики України в умовах воєнних загроз є надзвичайно актуальним, оскільки від стабільності функціонування енергетичного сектору залежить не лише економічна безпека, а й здатність держави протистояти агресії та забезпечувати життєдіяльність суспільства.

Тому основними викликами та проблемами цифрової трансформації в умовах війни можна виокремити:

1. Зростання кількості кібератак. За час війни кількість спроб несанкціонованого доступу до систем енергетики зросла у декілька разів, що підтверджує стратегічну вразливість галузі.

2. Фізичне пошкодження об'єктів. Руйнування електропідстанцій та ліній електропередач поєднується з атаками на їхні цифрові системи управління.

3. Недостатність нормативно–правової бази. Українське законодавство лише частково враховує потреби кіберзахисту енергетики, відсутні комплексні стандарти, гармонізовані з європейськими.

4. Кадровий дефіцит. Недостатня кількість висококваліфікованих фахівців у сфері кіберзахисту енергетики стримує реалізацію стратегічних завдань.

5. Обмежене фінансування. Значна частина ресурсів спрямовується на відновлення зруйно-

ваних об'єктів, що зменшує можливості інвестування у цифрові рішення [7].

Аналіз викликів засвідчує, що цифрова трансформація енергетики України відбувається в умовах безпрецедентного тиску. Поєднання фізичних атак із кібератаками формує багаторівневі загрози, які вимагають комплексного підходу до кіберстійкості. Основними бар'єрами залишаються недостатність нормативно–правового забезпечення, кадровий дефіцит та обмежені фінансові ресурси. Подолання цих проблем є критично важливим для збереження працездатності енергетичної системи, забезпечення стійкості держави у воєнний час та створення основи для післявоєнного відновлення на нових технологічних засадах.

Зважаючи на виявлені проблеми та бар'єри цифрової трансформації енергетичної інфраструктури України в умовах війни, постає потреба у вивченні зарубіжних підходів до організації кіберзахисту. Саме міжнародний досвід може слугувати орієнтиром для формування дієвої моделі кіберстійкості, яка відповідатиме сучасним викликам та інтегруватиме Україну у глобальний простір безпеки [8].

Крім того, у світі активно розробляються моделі кіберстійкості критичної інфраструктури. Зокрема:

ЄС впровадив Директиву NIS2, яка посилює вимоги до кіберзахисту енергетичних компаній та встановлює механізми моніторингу інцидентів.

США застосовують Національну стратегію кібербезпеки, де енергетика визначена серед критичних секторів, для яких діють спеціальні стандарти (NERC CIP).

Ізраїль інтегрував кіберзахист енергетики у військову стратегію, створивши кіберкомандування з функціями швидкого реагування на інциденти.

Україна може адаптувати ці практики, зокрема уніфікувати стандарти з європейськими, запровадити обов'язкове тестування кіберстійкості об'єктів енергетики та розвивати співпрацю з міжнародними центрами реагування на кіберінциденти. Аналіз світових практик засвідчує, що успішні стратегії кіберзахисту енергетики базуються на поєднанні трьох ключових чинників: нормативної уніфікації, інституційної координації та оперативного реагування на загрози. Для України критично важливо гармонізувати національне законодавство з європейськими вимогами, розбудувати систему обов'язкового аудиту та тестування кіберстійкості об'єктів, а також

розширити міжнародну співпрацю. Це дозволить не лише посилити захист у воєнний час, але й закласти основу для післявоєнного відновлення енергетичного сектору на принципах стійкості та інтеграції у світовий безпековий простір [9].

Враховуючи результати проведеного дослідження, доцільно сформувавши ряд пропозицій, які є актуальними для України в сучасних умовах:

1. Формування національної стратегії кіберстійкості енергетики – вона має поєднувати завдання цифрової трансформації з комплексними механізмами захисту інформаційних систем.

2. Впровадження системи багаторівневого кіберзахисту – використання криптографічних протоколів, сегментації мереж, засобів моніторингу та штучного інтелекту для виявлення атак у режимі реального часу.

3. Розвиток людського капіталу – підготовка та перепідготовка кадрів у сфері кібербезпеки енергетики, створення спеціалізованих навчальних програм у вишах.

4. Державна та приватна взаємодія – запровадження партнерств між державними інституціями та енергетичними компаніями у сфері обміну даними про кіберзагрози.

5. Сценарне планування – розробка моделей реагування на різні типи воєнних та кіберзагроз із визначенням алгоритмів відновлення.

Цифрова трансформація енергетичної інфраструктури України є неминучим процесом, який відкриває нові можливості для підвищення ефективності та прозорості управління, але водночас створює додаткові ризики. Кіберстійкість стає ключовим чинником енергетичної безпеки, особливо в умовах воєнних загроз. Для України стратегічним завданням є поєднання процесів цифрової модернізації із системними заходами кіберзахисту, гармонізація стандартів із європейськими, розвиток людського капіталу та активна міжнародна співпраця [10].

Формування ефективної стратегії кіберстійкості енергетики України в умовах воєнних загроз вимагає застосування комплексних та взаємопов'язаних підходів. Вони повинні враховувати як специфіку воєнного часу, так і перспективи післявоєнного відновлення, інтеграції у європейський енергетичний простір та глобальну систему кібербезпеки (рис. 1).

Варто розглянути концептуальні підходи до формування стратегії кіберстійкості енергетики

у воєнний та післявоєнний період більш детально [14]:

1. Системний підхід – кіберстійкість має розглядатися як інтегрована складова енергетичної безпеки, що поєднує технічні, організаційні, управлінські та правові механізми. Це передбачає взаємопов'язаність політики кіберзахисту з іншими аспектами безпеки: фізичною охороною об'єктів, захистом інформаційних систем та відновлювальною інфраструктурою.

Обґрунтування: в умовах гібридної війни ізольовані заходи не дають належного ефекту, тому потрібна цілісна стратегія, що враховує всі рівні загроз.

2. Ризик–орієнтований підхід – розробка та реалізація заходів кіберзахисту має ґрунтуватися на оцінці ризиків для кожного елемента енергетичної системи залежно від його критичності. Це дозволяє концентрувати ресурси на захисті найбільш вразливих і стратегічно важливих об'єктів.

Обґрунтування: обмежені ресурси в умовах війни вимагають раціонального розподілу зусиль і фінансування.

3. Адаптивний підхід – стратегія кіберстійкості повинна передбачати гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових типів загроз. Це означає постійний моніторинг кібератак, створення механізмів оперативного реагування та відновлення роботи після інцидентів.

Обґрунтування: у динамічних умовах воєнних дій та швидкої еволюції кіберзагроз статичні моделі стають неефективними.

4. Міжнародно–інтеграційний підхід – розбудова кіберстійкості повинна спиратися на гармонізацію українських стандартів із європейськими (зокрема, NIS2), участь у глобальних мережах обміну інформацією про кіберінциденти, співпрацю з міжнародними центрами реагування.

Обґрунтування: енергетичні мережі інтегровані у європейський простір, тому забезпечення їхнього захисту потребує єдиних правил та спільної координації.

5. Інноваційно–технологічний підхід – у центрі стратегії має бути впровадження сучасних цифрових рішень: «розумних мереж», систем прогнозування кібератак на основі штучного інтелекту, блокчейн–рішень для захисту даних, автоматизованих платформ кібермоніторингу.

Обґрунтування: технологічний прогрес дає можливість не лише захищати, а й проактивно запобігати загрозам.



Рисунок 1. Концептуальні підходи до формування стратегії кіберстійкості енергетики у воєнний та післявоєнний період

Джерело: сформовано автором на основі даних [11–13]

6. Людиноцентричний підхід – кадрове забезпечення є ключовим елементом кіберстійкості. Необхідно розвивати систему підготовки фахівців з кіберзахисту енергетики, підвищувати рівень культури безпеки серед працівників галузі, створювати спеціалізовані навчальні програми та симуляційні центри.

Обґрунтування: навіть найсучасніші технології є неефективними без належної підготовки персоналу та людського фактору.

Формування стратегії кіберстійкості енергетики у воєнний та післявоєнний період має ґрунтуватися на поєднанні системного, ризик-орієнтованого, адаптивного, міжнародно-інтеграційного, інноваційно-технологічного та людиноцентричного підходів. Така стратегія дозволить не лише ефективно протидіяти сучасним кібератакам, але й створити фундамент для довгострокового розвитку енергетичної інфраструктури України як складової європейського та глобального безпекового простору.

Висновки

Енергетична інфраструктура України є однією з головних цілей гібридних атак, що поєднують фізичне руйнування об'єктів та кібератаки на цифрові системи управління. Це створює подвійний виклик: необхідність одночасно відновлювати

зруйновані об'єкти та посилювати їхній кіберзахист. Цифрова трансформація енергетики є неминучим процесом, адже вона відкриває можливості для підвищення ефективності, інтеграції до європейського енергетичного простору та розвитку «розумних» мереж. Водночас вона підвищує вразливість систем до кібератак, що вимагає комплексних заходів кіберстійкості.

Основні виклики для цифрової трансформації в умовах війни полягають у зростанні кількості кібератак, фізичному пошкодженні об'єктів, недосконалості нормативно-правової бази, кадровому дефіциті та обмеженому фінансуванні. Ці чинники значно ускладнюють розвиток та модернізацію галузі.

Міжнародний досвід (ЄС, США, Ізраїль) демонструє ефективність стратегій кіберстійкості, що базуються на поєднанні нормативної уніфікації, інституційної координації та оперативного реагування. Україна може адаптувати ці підходи через гармонізацію стандартів, створення механізмів аудиту кіберзахисту та посилення міжнародної співпраці. Концептуальні підходи до формування стратегії кіберстійкості енергетики повинні включати системний, ризик-орієнтований, адаптивний, міжнародно-інтеграційний, інноваційно-технологічний та людиноцентричний виміри. Лише їхнє поєднання дозволить створити дієву й

гнучку стратегію, здатну відповідати викликам як воєнного, так і післявоєнного періоду.

Таким чином, цифрова трансформація та кіберстійкість мають розглядатися не лише як інструменти захисту від сучасних загроз, а як стратегічні напрями розвитку української енергетики, здатні гарантувати її безпеку та конкурентоспроможність у майбутньому.

Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці методів оцінки кіберризиків для енергетичної інфраструктури, інтеграції цифрових технологій та штучного інтелекту для підвищення стійкості систем, оцінці ефективності державної політики у сфері кібербезпеки, адаптації міжнародного досвіду та розробці стратегій цифрової трансформації для відновлення енергетики після воєнних руйнувань.

Список використаних джерел:

1. Когут–Ференс, О. І. Сучасний стан розвитку та функціонування світового ринку енергетики та торгівлі енергоресурсами. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2022. №32. С. 265–272. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/585>

2. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні виклики та можливості. *Економічний простір*, 2024. № 191. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

3. Дугінець Г., Генералов О., Ніжейко К. Цифрова трансформація європейського енергетичного сектору: виклики сталого розвитку під час геополітичних криз. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-108>.

4. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємством. Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. № 3 (79). С. 97–102. DOI: [10.51369/3083-5917-2024-1-10](https://doi.org/10.51369/3083-5917-2024-1-10).

5. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. №(16), 265–275. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.35>.

6. Панченко О. А., Гнатенко В. С. Економічна кібербезпека в державній системі національної безпеки. *Публічне урядування*, 2021. № 2 (27). С. 22–31. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-3).

7. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynyzhovten-2023>

8. Тилігульська ВЕС — символ незламності та еко-трансформації. Україна OSS. 2024. URL: <https://ukraine-oss.com/tyligulska-ves-symvolnezlamnosti-i-ekotransformacziyi-v-diyi>.

9. Семенченко А. І., Мялковський Д. В., Станіславський Т. В. Науково-методологічні підходи до проведення огляду кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. № 18. С. 87–94. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6303&i=16>.

10. Томах В., Сіраєва Т., Мартиненко М. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*, 2023. Вип. 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315/277>.

11. Енергетика України 2024–2025 років: у тумані невизначеності. Центр Разумкова. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/energetykaukrainy-20242025-rokiv-u-tumani-nevyznachenosti>.

12. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія / О. М. Суходоля, Ю. М. Харазішвілі, Г. Л. Рябцев; за ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2023. 152с.

13. Перерва П. Г., Ткачова Н. П., Шаульська Л. В. Рефлексивне управління підприємствами в умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2024. № 1 (191). С. 87–101.

14. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, 2022. № 181. С. 110–114.

References:

1. Kohut–Ferens, O. I. (2022) Suchasnyy stan rozvytku ta funktsionuvannya svitovoho rynku enerhetyky ta torhivli enerhoresursamy. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, №32. S. 265–272. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/585>.

2. Yevtushenko, N. & Stetsenko, D. (2024) Tsyfrova transformatsiya biznesu v umovakh viyny v Ukrayini vyklyky ta mozhlyvosti. *Ekonomichnyy prostir*, № 191. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

3. Duhinets, H., Heneralov, O. & Nizheiko K. (2025) Tsyfrova transformatsiia yevropeiskoho enerhetychno-

ho sektoru: vyklyky staloho rozvytku pid chas heopolitychnykh kryz. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-108>.

4. Tul'chyns'ka, S. O. & Solosich, O. S. (2022) Kontseptual'ni zasady zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemnytstva v umovakh voyennoho stanu. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvom. Naukovy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya, № 3 (79). S. 97–102. DOI: [10.51369/3083-5917-2024-1-10](https://doi.org/10.51369/3083-5917-2024-1-10).

5. Bolila, S. (2023) Rol' informatsiynykh tekhnolohiy ta tsyfrovyykh instrumentiv v umovakh vyklykiv viyny ta pislyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy. Tavriys'kyi naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika, №(16), 265–275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.35>.

6. Panchenko, O. A. & Hnatenko, V. S. (2021) Ekonomichna kiberbezpeka v derzhavniy systemi natsional'noyi bezpeky. Publichne uryaduvannya, № 2 (27). S. 22–31. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-3).

7. Tsyfrova transformatsiya ekonomiky Ukrainy v umovakh viyny. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrainy-v-umovakh-viynyzhovten-2023>

8. Tylihul's'ka VES — symbol nezlamnosti ta ekotransformatsiyi. Ukraina OSS. 2024. URL: <https://ukraine-oss.com/tyligulska-ves-symbolnezlamnosti-ekotransformatsiyi-v-diyi>.

9. Semenchenko, A. I., Myalkovs'kyi D. V., Stanislavs'kyi, T. V. (2018) Naukovo-metodolohichni pidkhody do provedennya ohlyadu kiberzakhytu derzhavnykh informatsiynykh resursiv ta krytychnoyi informatsiynoyi infrastruktury. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 2018. №18. S. 87–94. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6303&i=16>.

10. Tomakh, V. and Sihayeva, T., Martynenko, M. (2023) Tsyfrova transformatsiya upravlinnya pidpryyemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiyni rishennya, kreatyvni tekhnolohiyi. Akademichni viziyi. Vyp. 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315/277>.

11. Enerhetyka Ukrainy 2024–2025 rokiv: u tumani nevyznachenosti. Tsentr Razumkova. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/energetykaukrainy-20242025-rokiv-u-tumani-nevyznachenosti>.

12. Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model' upravlinnya ryzykamy : monohrafiya / O. M. Sukhodolya, Yu. M. Kharazishvili, H. L. Ryabtsev; za red. O. M. Sukhodoli. Kyiv : NISD. 152c.

13. Pererva, P. H., Tkachova, N. P. & Shaul's'ka, L. V. (2024) Refleksyvne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh didzhytalizatsiyi biznes-protsesiv v promysloviy ta aharniy sferakh. Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt, №1 (191). S. 87–101.

14. Levchyns'kyi, D., Stupniker, H., Kashyrynikova, I. & Zozulya, N. (2022) Pidpryyemnytstvo Ukrainy v umovakh voyennoho stanu. Ekonomichnyy prostir, № 181. S. 110–114.

Дані про авторів

Мельник Тетяна Миколаївна,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3839-6018>

e-mail: t.melnyk@knu.edu.ua

Коваль Яна Сергіївна,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

e-mail: y.koval@knu.edu.ua

Data about the authors

Tetiana Melnyk,

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of International Management, State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0002-3839-6018>

e-mail: t.melnyk@knu.edu.ua

Yana Koval,

PhD (Public administration), associate professor, associate professor of the department of international management, State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

e-mail: y.koval@knu.edu.ua

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ВАСИЛЬЧАК С. В. Венчурне фінансування інноваційних технологій в підприємствах в умовах цифровізації та циркулярної економіки.....	5
КОЛОДЯЖНИЙ О. В. Глобальні ризики як фактор трансформації моделей розвитку страхового ринку.....	13
ВІСЯГІН О. О. Цифровізація як чинник формування інклюзивності фінансових послуг.....	21
ПАЛІЙ Н. Р., СЕЛЕПЕЙ Ю. Я. Мінімізація впливу тіньової економіки як стратегічний напрям забезпечення фінансово–економічної безпеки України.....	28

Інноваційно–інвестиційна політика

СТУДІНСЬКА Г. Я. Аналіз досвіду впровадження проєктів у контексті інноваційного розвитку аграрної сфери України.....	35
УСАЧОВ А. І. Користувацький досвід як чинник ефективності цифрової фіскальної політики: аналіз міжнародних практик та українських перспектив.....	48

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ЧУПРИНА Ю. А., ЧУПРИНА Х. М. Концептуальне обґрунтування диференційованої оцінки ризиків при виборі моделі реалізації державних цільових програм на основі кластерно–інтегративного механізму в будівельному секторі.....	56
МОЛНАР О. С., БАЛОГА П. В. Макроекономічна стабілізація в Україні в умовах воєнного часу.....	70
КУДИРКО Л. П., МАКАРОВА Т. Л. Розвиток ІКТ–сектору у вимірі цифрової трансформації та конкурентоспроможності національних економік.....	75
ПОПРОЗМАН О. І., ПОСТОВА А. В. Вплив стратегії менеджменту персоналу на діяльність підприємства в сучасних умовах.....	81
КРУПСЬКИЙ В. С. Легальна оптимізація як елемент виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств.....	89

Соціально–трудова проблеми

ШЕДЯКОВ В. Є. Участь у міжнародному поділі праці як напрям економічних відносин.....	94
МЕЛЬНИК Т. М., КОВАЛЬ Я. С. Цифрова трансформація та кіберстійкість енергетичної інфраструктури України в умовах воєнних загроз.....	103

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

SVITLANA VASYLCHAK Venture financing of innovative technologies in enterprises in the conditions of digitization and circular economy.....	5
OLEKSANDR KOLODIJAZHNYI Global risks as a driver of transformational shifts in insurance market development models.....	13
OLEKSANDR VISIAHIN Digitalization as a Factor in Shaping the Inclusivity of Financial Services.....	21
NATALIIA PALII, YURIY SELEPEY Minimization of the impact of the shadow economy as a strategic direction for ensuring the financial and economic security of Ukraine.....	28

Innovation and investment policy

HALYNA STYDINSKA Analysis of the experience of project implementation In the context of innovative development of the agrarian sphere of Ukraine.....	35
ARTEM USACHOV User experience as a factor of digital fiscal policy effectiveness: analysis of international practices and Ukrainian perspectives.....	48

Economic problems of development of branches and types of economic activity

IURI CHUPRYNA, KHRYSTYNA CHUPRYNA Conceptual justification of differentiated risk assessment in selecting implementation models for state target programs based on a cluster-integrative mechanism in the construction sector...	56
OLEKSANDR MOLNAR, PAVLO BALOHA Macroeconomic stabilization in ukraine in wartime conditions.....	70
LIUDMYLA KUDYRKO, TATYANA MAKAROVA Development of the ict sector in terms of digital transformation and competitiveness of national economies.....	75
OLEKSANDR POPROZMAN, ANNA POSTOVA The impact of personnel management strategy on the activities of the enterprise in modern conditions.....	81
VITALIY KRUPSKYI Legal optimization as an element of survival in the non-competitive environment of agricultural enterprises.....	89

Social-labor problems

VLADIMIR SHEDYAKOV Participation in the international division of labour as a direction of economic relations.....	94
TETIANA MELNYK, YANA KOVAL Digital transformation and cyber resilience of Ukraine's energy infrastructure in the context of military threats.....	103

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 рецензія фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, імя, 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, лівє, правє – 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://dndiime.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.slovnnyk.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

№6 (289) 2025 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 27.06.2025 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 13,37.
Гарнітура Eurore. 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.6 (289) 2025

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 27.05.2025.
Format 60*84. 1/8. Paper offset
Conditional Printed Sheets 13,37.
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