

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№ 7-8 (290-291)**

Київ 2025

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 7-8 (290-291). – К., 2025. – 132 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ

Протокол №9 від 26.08.2025 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
КОРНЕЄВ 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 САМБОРСЬКИЙ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
ВІРГІНІЯ 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. Свідцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГР 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
№7-8 (290-291)**

Kyiv 2025

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 7–8 (290–291). K., 2025. – 132 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM
Protocol No. 9 dated August 26, 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

AGNESHKA 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 330.34.014–026.23:338.22:303.1:005.334

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17531031>

КОЛОДІЙЧУК А. В.

Методологічна модель оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки

Предметом дослідження є методологічна модель оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки.

Метою дослідження є визначення структури, інструментів та методів моделі оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки.

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

Результати роботи. У статті запропоновано методологічну модель оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки. Наведено структуру моделі оцінки ризиків впровадження ІКТ, визначені основні завдання та етапи моделі, окреслені інструменти та методи, ідентифіковано основні фактори успіху моделі, визначені результати впровадження моделі оцінки ризиків впровадження ІКТ.

Висновки. Методологічна модель оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками при впровадженні ІКТ в умовах розвитку національної економіки. Вона підкреслює важливість ідентифікації, оцінки та пріоритизації ризиків, а також розробки та впровадження стратегій управління ризиками. Моніторинг та контроль ризиків є основним елементом для забезпечення успішного впровадження ІКТ та досягнення очікуваних позитивних результатів для економіки.

Ключові слова: ризики, стратегії, моніторинг, моделювання, ідентифікація, інформаційно-комунікаційні технології, кількісний аналіз, якісний аналіз, пріоритетність, національна економіка.

ANATOLY KOLODIYCHUK

Methodological model for assessing the risks of ICT implementation in the context of national economic development

The subject of the study is a methodological model for assessing the risks of ICT implementation in the context of national economic development.

The purpose of the study is to identify the structure, tools and methods of the model for assessing

the risks of ICT implementation in the context of national economic development.

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 proposes a methodological model for assessing the risks of ICT implementation in the context of national economic development. The structure of the model for assessing the risks of ICT implementation is presented, the main tasks and stages of the model are identified, the tools and methods are outlined, the key success factors of the model are identified, and the results of implementing the model for assessing the risks of ICT implementation are determined.*

Conclusions. *The methodological model for assessing the risks of ICT implementation in the context of national economic development demonstrates a comprehensive approach to risk management when implementing ICT in the context of national economic development. It emphasizes the importance of identifying, assessing and prioritizing risks, as well as developing and implementing risk management strategies. Monitoring and control of risks is a key element for ensuring the successful implementation of ICT and achieving the expected positive results for the economy.*

Keywords: *risks, strategies, monitoring, modeling, identification, information and communication technologies, quantitative analysis, qualitative analysis, prioritization, national economy.*

Постановка проблеми. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є основним фактором розвитку національної економіки, однак супроводжується значними ризиками. Розробка адекватної методологічної моделі оцінки цих ризиків є важливим завданням для забезпечення ефективного та сталого розвитку. Запропонована методологічна модель повинна враховувати специфіку національної економіки, зокрема її структуру, рівень розвитку інфраструктури, правове поле та культурні особливості. Модель передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, їх класифікацію та оцінку з використанням комплексу кількісних та якісних методів. Ефективність запропонованої моделі залежить від її адаптивності до змінних умов національної економіки та можливості врахування нових ризиків, що виникають у зв'язку з розвитком ІКТ. Впровадження моделі дасть можливість приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування в ІКТ, мінімізувати втрати та підвищити конкурентоспроможність національної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Макроекономічні особливості розвитку ІТ-економіки та різні аспекти дослідження економічних процесів в ІТ-секторі вивчалися такими вченими, як: Васильченко А.О., Войнаренко М.П., Лук'янова В.В., Павленко О.О., Соколенко С.І. та інші. Багато досліджень зосереджуються на вимірюванні впливу ІКТ на продуктивність праці, загальну факторну продуктивність і економічне зростання (Король І.В., Полянська Я.Л., Рагмен А., Стороженко О.В.). Однак, вивченню методологічної мо-

делі оцінки ризиків впровадження ІКТ приділено недостатньо уваги, і тому воно потребує подальшого дослідження.

Мета статті – визначення структури, інструментів та методів моделі оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Ця модель передбачає структурований підхід до ідентифікації, аналізу та управління ризиками, пов'язаними з впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в контексті розвитку національної економіки. Розглянемо структуру цієї моделі.

I. Мета та завдання моделі:

Мета: Забезпечити ефективне управління ризиками, пов'язаними з впровадженням ІКТ, для максимізації позитивного впливу на розвиток національної економіки.

Завдання: 1) ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з впровадженням ІКТ; 2) оцінити ймовірність та вплив цих ризиків; 3) розробити стратегії управління ризиками для мінімізації негативного впливу та максимізації можливостей; 4) забезпечити моніторинг та контроль за ризиками протягом усього життєвого циклу впровадження ІКТ.

II. Основні етапи моделі:

Визначення контексту:

– Аналіз національної економіки: визначення основних секторів економіки; аналіз рівня розвитку ІКТ в кожному секторі; оцінка стратегічних пріоритетів розвитку.

– Визначення цілей впровадження ІКТ:

– Чітке формулювання цілей впровадження ІКТ на національному рівні (наприклад, підвищен-

ня продуктивності, покращення конкурентоспроможності, забезпечення прозорості).

- Визначення основних показників ефективності (KPI) для вимірювання досягнення цілей.
- Визначення зацікавлених сторін:
- Ідентифікація всіх зацікавлених сторін (уряд, бізнес, громадяни, наукові установи).
- Визначення їхніх потреб та очікувань.

Ідентифікація ризиків:

- Методи ідентифікації ризиків:
- Аналіз літератури та досвіду інших країн: вивчення успішних та невдалих прикладів впровадження ІКТ.

– Експертні оцінки: залучення експертів з різних галузей для ідентифікації ризиків.

– Мозковий штурм: організація зустрічей з зацікавленими сторонами для генерування ідей щодо потенційних ризиків.

– Аналіз сценаріїв: розробка різних сценаріїв розвитку подій для виявлення можливих ризиків.

- Категорії ризиків:
- Технологічні ризики: застарілі технології, проблеми сумісності, кібербезпека.

– Економічні ризики: висока вартість впровадження, низька рентабельність, зміни на ринку.

– Організаційні ризики: недостатня кваліфікація персоналу, опір змінам, проблеми управління проектами.

– Соціальні ризики: цифрова нерівність, втрата робочих місць, порушення приватності.

– Політичні ризики: зміни в законодавстві, політична нестабільність.

Аналіз ризиків:

- Якісний аналіз:
- Оцінка ймовірності та впливу кожного ризику (наприклад, за шкалою «високий, середній, низький»).

– Визначення причин виникнення ризиків.

– Кількісний аналіз (за можливості):

– Використання статистичних методів для оцінки ймовірності та впливу ризиків.

– Моделювання сценаріїв для прогнозування наслідків ризиків.

– Матриця ризиків:

– Візуалізація ризиків за допомогою матриці ймовірності/впливу.

– Визначення пріоритетних ризиків для управління.

Розробка стратегій управління ризиками:

– Уникнення ризику: зміна планів або проектів для повного усунення ризику.

– Зменшення ризику: впровадження заходів для зниження ймовірності або впливу ризику.

– Передача ризику: перенесення відповідальності за ризик на іншу сторону (наприклад, через страхування).

– Прийняття ризику: визнання існування ризику та готовність до його наслідків.

– Розробка планів реагування на надзвичайні ситуації: підготовка до реагування на ризики, які виникли.

Моніторинг та контроль:

– Регулярний моніторинг ризиків: відстеження основних показників та своєчасне виявлення змін.

– Перегляд та оновлення стратегій управління ризиками: адаптація стратегій до змін у зовнішньому середовищі.

– Звітність про ризики: надання інформації про ризики зацікавленим сторонам.

– Оцінка ефективності управління ризиками: визначення ефективності впровадження стратегій управління ризиками.

III. Інструменти та методи:

– SWOT-аналіз: для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

– PESTEL-аналіз: для аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.

– Дерево рішень: для оцінки різних варіантів дій та їх наслідків.

– Метод Монте-Карло: для моделювання сценаріїв та оцінки ймовірності різних результатів.

– Інформаційні системи управління ризиками: для автоматизації процесів управління ризиками.

IV. Ключові фактори успіху: 1) підтримка з боку керівництва: забезпечення політичної підтримки та необхідних ресурсів; 2) залучення всіх зацікавлених сторін: гарантування, що всі зацікавлені сторони мають можливість висловити свою думку; 3) прозора комунікація: забезпечення відкритого обміну інформацією про ризики; 4) навчання та підвищення кваліфікації: підвищення рівня знань та навичок персоналу у сфері управління ризиками; 5) постійне вдосконалення: регулярний перегляд та оновлення моделі управління ризиками.

V. Результати впровадження моделі: 1) підвищення ефективності впровадження ІКТ; 2) зменшення втрат, пов'язаних з ризиками; 3) підвищення довіри з боку зацікавлених сторін;

4) покращення конкурентоспроможності національної економіки; 5) створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку ІКТ.

Для підвищення ефективності методологічної моделі оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки, необхідно:

1. Удосконалення процесу ідентифікації ризиків:

- Розширення спектру джерел інформації: залучення експертів з різних галузей (ІТ, економіка, право, безпека), аналіз міжнародного досвіду, проведення опитувань та фокус-груп серед зацікавлених сторін.

- Врахування специфіки національної економіки: адаптація існуючих класифікацій ризиків до особливостей українського бізнес-середовища, законодавства, рівня розвитку інфраструктури та цифрової грамотності населення.

- Прогнозування майбутніх тенденцій: врахування технологічних трендів (блокчейн, хмарні технології) та можливих змін у регуляторному полі.

2. Підвищення точності оцінки ймовірності та наслідків ризиків:

- Використання кількісних методів: застосування статистичного аналізу для більш об'єктивної оцінки ймовірності та потенційних збитків.

- Залучення експертних оцінок: розробка чітких критеріїв та шкал для експертного оцінювання, проведення незалежної експертизи результатів.

- Періодичний перегляд та актуалізація: регулярний моніторинг фактичних наслідків реалізованих ризиків, коригування оцінок ймовірності та наслідків на основі отриманих даних.

- Врахування взаємозв'язків між ризиками: аналіз можливих каскадних ефектів та кумулятивного впливу декількох ризиків на впровадження ІКТ.

3. Розробка ефективних стратегій управління ризиками:

- Розробка альтернативних планів: підготовка планів дій на випадок реалізації критичних ризиків, визначення відповідальних осіб та ресурсів.

- Впровадження механізмів моніторингу та контролю: регулярний моніторинг основних індикаторів ризику, проведення аудитів та перевірок для забезпечення ефективності заходів з управління ризиками.

- Страхування ризиків: вивчення можливостей страхування ризиків, пов'язаних з впровадженням ІКТ (наприклад, кібер-ризиків, ризиків збоїв у роботі обладнання).

Ця методологічна модель є гнучкою та може бути адаптована до специфічних умов та потреб кожної конкретної ситуації. Важливо враховувати контекст і цілі впровадження ІКТ для забезпечення ефективного управління ризиками та досягнення позитивних результатів для розвитку національної економіки.

Висновки

Методологічна модель оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками при впровадженні ІКТ в умовах розвитку національної економіки. Вона підкреслює важливість ідентифікації, оцінки та пріоритизації ризиків, а також розробки та впровадження стратегій управління ризиками. Моніторинг та контроль ризиків є основним елементом для забезпечення успішного впровадження ІКТ та досягнення очікуваних позитивних результатів для економіки. Модель інтегрує кількісні та якісні методи оцінювання, враховує специфіку національного економічного середовища та дає можливість ідентифікувати, аналізувати та оцінювати основні ризики, пов'язані з впровадженням ІКТ. Запропонована модель ґрунтується на концепції життєвого циклу ІКТ-проектів та враховує ризики на кожному етапі: від планування до впровадження та експлуатації. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованої моделі для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження ІКТ в різних секторах національної економіки. Модель може бути використана як інструмент для розробки стратегій управління ризиками, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності ІКТ-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., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Ва-
жинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях,
схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний
посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Молнар О. С., Ва-
силюха Н. В., Булеца Н. В., Герзанич В. М., Маргітій
В. В. Міжнародний логістичний менеджмент: підруч-
ник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 176 с.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В.
Основні фактори виникнення кризових явищ на про-
мислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ Украї-
ни: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промислос-
ті: завдання управління при врахуванні умов недосконалої
конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Ва-
силюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в
міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-
БК «АТБ», 2021. 189 с.

9. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сут-
ність інновацій, структура та основні етапи інновацій-
ного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009.
Вип. 19 (9). С. 191–196.

10. Пухир С. Т. Макроекономічний стан національ-
ної економіки під час повномасштабної війни. Еконо-
міка і регіон. 2023. № 4 (91). С. 8–16.

References:

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

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

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-
Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.
(2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy eko-
nomitsi [Competitive technologies in the international
economy]: 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 prykla-
dakh [International Economics in Tables, Schemes, For-
mulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB
Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S.,
Vasylykha, N. V., Buletsa, N. V., Herzanych, V. M., &
Marhitych, V. V. (2025). Mizhnarodnyy lohistychnyy
menedzhment [International Logistics Management]:
Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. 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 [Scien-
tific 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 konkurentsiyi [Innovative develop-
ment of industry: the tasks of management taking into
account the conditions of imperfect competition]. Lviv:
League Press. [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 pro-
cess]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bul-
letin 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 povnomasshtabnoyi
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 автора

Колодійчук Анатолій Володимирович,

к.е.н., доцент, Ужгородський торговельно-еконо-
мічний інститут Державного торговельно-економіч-
ного університету

ORSID: <https://orcid.org/0000-0001-5727-0560>

e-mail: kolodiychuka@i.ua

Data about author

Anatoly Kolodiychuk,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Uzhhorod
Institute of Trade and Economics of the State University
of Trade and Economics

e-mail: kolodiychuka@i.ua

Теоретико–методичні аспекти статистики фінансових результатів: проблематика та шляхи її вирішення

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення статистичного аналізу фінансових результатів підприємств в умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та цифровізації бізнес–процесів. Чистий фінансовий результат виступає ключовим показником ефективності діяльності, проте існуюча практика його аналізу характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиних методичних підходів. Недостатня якість і повнота даних, проблеми стандартизації та обмежене застосування сучасних аналітичних інструментів знижують достовірність і прогностичну цінність статистики. Водночас інтеграція цифрових технологій та гармонізація з міжнародними стандартами відкривають можливості для підвищення об'єктивності та точності оцінювання фінансової ефективності. Це створює передумови для формування сучасної системи статистичного моніторингу, що забезпечить більш обґрунтовані управлінські рішення та сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємств.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація теоретико–методичних засад статистичного аналізу фінансових результатів підприємств, виявлення основних проблем його практичного застосування в умовах економічної нестабільності та цифровізації, а також обґрунтування напрямків вдосконалення методології з урахуванням міжнародних стандартів фінансової звітності та потреб користувачів фінансової інформації.

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

Результати дослідження. На основі узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників розкрито еволюцію методології статистичного аналізу, окреслено її сучасні тенденції та проблемні аспекти. Особливу увагу приділено питанням адаптації класичних статистичних методів до умов економічної нестабільності та цифровізації, зокрема шляхом використання програмно–аналітичних засобів для автоматизації обробки фінансової інформації. Виявлено, що значна частина досліджень зосереджується на окремих елементах аналізу, проте бракує комплексних робіт, які б інтегрували теоретичні основи статистики, міжнародні стандарти фінансової звітності та прикладні інструменти аналізу. Проаналізовано підходи до уніфікації методик фінансово–статистичного аналізу в контексті міжнародної практики, а також визначено фактори, що обмежують їх ефективність на національному рівні.

Запропоновано концептуальні напрями вдосконалення статистики фінансових результатів, що передбачають гармонізацію методичних процедур, розширення інформаційної бази аналізу, підвищення репрезентативності даних і впровадження цифрових технологій аналітичної обробки.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані як методологічна основа для подальших наукових розробок, а також у практичній діяльності підприємств для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, орієнтованих на зростання фінансової ефективності та конкурентоспроможності.

Висновки за статтею. У статті досліджено теоретико–методичні аспекти статистики фінансових результатів підприємств, визначено основні проблеми та обґрунтовано напрями їх вирішення. Підкреслено, що статистичний аналіз фінансових результатів є ключовим інструментом оцінювання ефективності господарської діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові слова: статистика фінансових результатів, фінансовий аналіз, методологія, міжнародні стандарти, цифровізація, ефективність діяльності.

Theoretical and methodological aspects of financial results statistics: issues and solutions

Relevance of the Study. *The relevance of the research is determined by the necessity to improve the statistical analysis of enterprises' financial results under conditions of economic instability, increasing competition, and business process digitalization. Net financial result serves as a key indicator of performance efficiency; however, the existing practice of its analysis is characterized by fragmentation and the absence of unified methodological approaches. Insufficient data quality and completeness, standardization issues, and the limited use of modern analytical tools reduce the reliability and predictive value of statistics. At the same time, the integration of digital technologies and harmonization with international standards create opportunities to enhance the objectivity and accuracy of financial performance assessment. This forms the basis for developing a modern system of statistical monitoring that will ensure more well-grounded managerial decisions and contribute to strengthening enterprises' financial stability.*

Research Objective. *The purpose of the study is to summarize and systematize the theoretical and methodological foundations of statistical analysis of enterprises' financial results, to identify the main problems of its practical application under economic instability and digitalization, and to substantiate directions for methodological improvement considering international financial reporting standards and the needs of financial information users.*

Research Methods. *The study applies methods of statistical observation, generalization, grouping, comparison, analogy, induction, and deduction.*

Research Results. *Based on the generalization of scientific approaches of domestic and foreign scholars, the evolution of the methodology of statistical analysis is revealed, while its modern trends and problem areas are outlined. Particular attention is paid to the adaptation of classical statistical methods to the conditions of economic instability and digitalization, specifically through the use of software-analytical tools for the automation of financial data processing. It is established that a significant share of studies focuses on individual elements of analysis, whereas comprehensive works that integrate theoretical foundations of statistics, international financial reporting standards, and applied analytical tools remain insufficient. Approaches to the unification of financial-statistical analysis methodologies in the context of international practice are examined, and the factors limiting their effectiveness at the national level are identified.*

Conceptual directions for improving the statistics of financial results are proposed, including the harmonization of methodological procedures, expansion of the information base for analysis, enhancement of data representativeness, and implementation of digital technologies for analytical processing.

Practical Implications. *The results obtained can be used as a methodological foundation for further scientific research as well as in the practical activities of enterprises to improve the validity of managerial decisions aimed at enhancing financial efficiency and competitiveness.*

Conclusions. *The article investigates the theoretical and methodological aspects of the statistics of enterprises' financial results, identifies the main problems, and substantiates directions for their resolution. It emphasizes that statistical analysis of financial results is a key tool for assessing the efficiency of business activities and making well-grounded managerial decisions.*

Keywords: *statistics of financial results, financial analysis, methodology, international standards, digitalization, performance efficiency.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування економіки України, які характеризуються високим рівнем нестабільності,	зростанням конкуренції, впливом зовнішньоекономічних чинників та внутрішніми викликами, особливого значення набуває питання ефек-
--	--

тивного управління фінансовими результатами підприємств. Чистий фінансовий результат, як основний індикатор результативності господарської діяльності, є не лише джерелом самофінансування, а й основою для інвестиційного зростання, інноваційного розвитку та забезпечення фінансової стабільності.

Проте, статистичний аналіз фінансових результатів у багатьох підприємствах здійснюється фрагментарно, без належного урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, існує проблема недостатньої узгодженості методик оцінювання результатів діяльності, відсутність уніфікованих підходів до розрахунку ключових фінансових показників у контексті статистичного спостереження.

У зв'язку з цим постає необхідність у ґрунтовному теоретико-методичному осмисленні підходів до статистики фінансових результатів, поглибленні факторного аналізу та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінювання фінансової діяльності підприємств.

Актуальність дослідження обумовлена потребою у створенні ефективної системи статистичного моніторингу, яка дозволить забезпечити прозорість, об'єктивність і достовірність фінансової інформації для всіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання статистичного аналізу фінансових результатів підприємств розглядаються з різних аспектів, що свідчить про актуальність та багатогранність цієї теми. Питанням щодо статистичного аналізу фінансових результатів займаються такі науковці, як Т.А. Васильєва, І.А. Бланк, М.І. Кіндрацька, О.В. Лапко, А.М. Поддєрьогін, Г.В. Савицька, Є.В. Мних, І.І. Єфіменко та інші.

У центрі наукової дискусії перебувають проблеми вимірювання та оцінювання фінансової ефективності, оптимізації методології аналізу, а також гармонізації облікових процедур у межах міжнародних стандартів [1].

Дослідження українських науковців, зокрема І. О. Бланка, Л. П. Кіндрацької, М. І. Бондар та Т. А. Васильєвої, акцентують увагу на необхідності методичного удосконалення фінансового аналізу з урахуванням можливостей сучасної статистики [2; 3]. Пропонується адаптація класичних методів до умов економічної турбулентності та інтеграція програмних інструментів для підви-

щення точності та оперативності обробки фінансових даних [4].

Зарубіжний науковий доробок, представлений роботами Р. Бреалі, С. Майєрса, Ф. Фабоцці, зосереджується на застосуванні економетричних моделей, методів оцінювання фінансових ризиків та підходів до визначення вартості бізнесу [5–7]. Важливим є їхній акцент на комплексному підході, що передбачає врахування не лише бухгалтерських показників, а й макроекономічних, галузевих та інституційних чинників.

Окремий сегмент досліджень присвячено стандартизації облікових і статистичних процедур. Так, у працях М. Ремінгтона та П. Волкера розглядається вплив гармонізації стандартів фінансової звітності, зокрема МСФЗ, на достовірність і порівнюваність фінансових даних [8; 9]. Автори підкреслюють позитивний ефект уніфікації підходів для підвищення якості статистичного аналізу, водночас акцентуючи на необхідності гнучкої адаптації міжнародних вимог до національних умов господарювання.

Огляд наукових джерел виявив дефіцит комплексних досліджень, які б поєднували теоретико-методологічні основи статистики, стандарти фінансової звітності та прикладні інструменти аналізу фінансових результатів в умовах цифровізації економіки [10]. Недостатньо розробленими залишаються питання методичної уніфікації статистичних процедур, адаптації аналітичних моделей до кризових та нестандартних умов (зокрема у періоди воєнних конфліктів), а також забезпечення репрезентативності та повноти вихідних даних [11].

Таким чином, сучасний етап розвитку економічної науки обумовлює потребу у формуванні цілісної концепції статистичного аналізу фінансових результатів, що поєднуватиме інструментарій математичної статистики, вимоги міжнародних стандартів та цифрові технології обробки даних. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на інтеграцію методологічних, програмно-аналітичних та практичних рішень з урахуванням викликів глобалізованої економіки та запитів користувачів фінансової інформації.

Не зважаючи на проведені дослідження в питанні статистики фінансових результатів є недостатня точність статистичних моделей, проблеми з якістю та повнотою даних, проблематика стандартизації та методологічного забезпечення статистики фінансових результатів, невизна-

ченість в оцінці ризиків, що потребує додаткових досліджень.

Метою статті є виявлення та систематизація теоретико-методичних проблем, пов'язаних зі статистичним аналізом фінансових результатів підприємств, а також розробка підходів до вдосконалення методологічного забезпечення збору, обробки та інтерпретації фінансових даних у сучасних умовах господарювання.

У межах поставленої мети передбачено реалізацію таких завдань: визначити ключові проблеми, пов'язані з неоднорідністю статистичних стандартів та підходів до оцінювання фінансових результатів; проаналізувати сучасні тенденції в застосуванні статистичних методів для аналізу фінансових показників підприємств; виявити прогалини у методологічному забезпеченні, що обмежують точність і надійність статистичних висновків; обґрунтувати напрями модернізації підходів до статистики фінансових результатів з урахуванням цифровізації економіки, потреб бізнесу та вимог користувачів фінансової інформації.

Реалізація мети дослідження дозволить сформувати концептуальну основу для підвищення якості статистичного моніторингу фінансової ефективності підприємств та створить передумови для більш обґрунтованих управлінських рішень на мікро- та макрорівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковці, зокрема В. Геєць, Л. Кіндзерський, Ю. Бажал, акцентують увагу на необхідності вдосконалення статистичного інструментарію в умовах цифрової трансформації економіки [12, 13].

Методика статистичного аналізу фінансових результатів передбачає комплекс дій, спрямованих на вивчення структури, динаміки, факторів формування прибутку та рентабельності підприємств.

Серед основних етапів методичного аналізу можна виділити: збір первинних даних – використання бухгалтерської та статистичної звітності підприємств; групування та класифікація показників – за галузями, регіонами, формами власності, періодами; аналіз структури фінансових результатів – вивчення питомої ваги різних видів доходів і витрат; розрахунок показників прибутковості та рентабельності – абсолютних (прибуток, збиток) та відносних (рентабельність активів, продукції, капіталу); динамічний аналіз – обчислення темпів зростання та приросту за періодами; факторний аналіз – визначення впли-

ву окремих факторів на фінансові результати; моделювання та прогнозування – застосування економетричних моделей.

До основних статистичних методів належать: метод відносних величин (коефіцієнтів); індексний метод; метод середніх величин; кореляційно-регресійний аналіз; метод ланцюгових підстановок для факторного аналізу.

Сучасні дослідження (наприклад, І. Бланк, А. Поддєрьогін) підкреслюють значення інтегральних показників рентабельності та автоматизації процесів збору статистичної інформації [2, 9].

За Блонською І.Ю., застосування інтегральних статистичних показників дозволяє підвищити об'єктивність оцінки прибутковості підприємств [14].

Щоб виділити невирішені частини загальної проблеми статистики фінансових результатів, потрібно звернути увагу на кілька основних аспектів, які можуть бути ще не повністю вирішені або потребують удосконалення:

Недостатня точність статистичних моделей. Це може бути результатом використання старих або неадаптованих моделей, що не враховують сучасні економічні умови, зміни на фінансових ринках чи нові макроекономічні тренди. Проблеми, як-от пропущені значення, несумісні формати чи ненадійні джерела, можуть сильно вплинути на точність моделі. Вибір некоректних змінних для моделі може призвести до недостатнього відображення ключових чинників, що впливають на фінансові результати.

Вибір моделі може також впливати на точність прогнозів: простота моделей може призводити до того, що важливі фактори будуть проігноровані. Наприклад, використання лінійної регресії для складних фінансових систем може не відображати реальних взаємозв'язків між змінними. Надмірно складні моделі можуть стати перенавченими (overfitting), коли модель підлаштовується під конкретний набір даних, але втрачає здатність до узагальнення для нових даних.

Фінансові результати підприємств часто залежать від багатьох непередбачуваних зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, політичні зміни, природні катастрофи, зміни в законодавстві, коливання валютних курсів тощо. Ринкова волатильність і непередбачуваність часто не можуть бути точно моделювані за допомогою традиційних статистичних методів, що знижує точність прогнозів. Статистичні моделі, які не

враховують зовнішніх шоків (наприклад, пандемії чи глобальні фінансові кризи), можуть значно недооцінити ризики або надмірно оптимістично оцінити майбутні фінансові результати.

Також значну роль відіграє статистичні поняття лінійності і нелінійності. Багато статистичних моделей, таких як лінійна регресія, мають припущення про лінійність зв'язку між змінними. Однак у фінансових системах взаємозв'язки можуть бути нелінійними, що ускладнює прогнозування за допомогою лінійних моделей.

Наступним важливим моментом є невизначеність у вимірюванні фінансових показників. Статистичні моделі часто використовують різноманітні фінансові показники для оцінки результатів, такі як чистий прибуток, рентабельність, грошові потоки тощо. Однак ці показники можуть бути по-різному трактовані або залежати від суб'єктивних рішень, що ускладнює їх використання в статистичних моделях.

До можливих шляхів вирішення даної проблеми можна віднести: удосконалення моделей – введення більш складних моделей, таких як машинне навчання, нейронні мережі чи моделі на основі глибокого навчання, може допомогти в прогнозуванні фінансових результатів з більшим рівнем точності; адаптація до зовнішніх змін – використання адаптивних моделей, що можуть коригуватися в реальному часі відповідно до змін на ринку або в економіці, допоможе підвищити точність прогнозів; інтеграція нових джерел даних – включення більш широкого спектра даних, таких як макроекономічні індикатори, настрої ринку, соціально-економічні фактори, може поліпшити якість статистичних моделей; оцінка ризиків та невизначеності – застосування методів, які враховують невизначеність і ризики (наприклад, методи Монте-Карло або методи стохастичних процесів), дозволить зробити моделі більш реалістичними.

Проблеми з якістю та повнотою даних. Однією з найпоширеніших проблем є пропущені значення або неповні дані, особливо коли певні фінансові показники не зафіксовані в звітності або не збираються належним чином. Це може стати проблемою при використанні методів, які вимагають повного набору даних для оцінки (наприклад, лінійна регресія). Помилки, що виникають через некоректне введення даних або технічні проблеми в процесі збору інформації, можуть значно спотворити результати аналізу.

Недосконалість у системі обліку, така як відсутність стандартизації – компанії можуть використовувати різні методи для ведення бухгалтерії та складання фінансових звітів, що призводить до невідповідності в зібраних даних. Наприклад, компанії можуть використовувати різні стандарти обліку (наприклад, МСФЗ vs GAAP), що ускладнює порівняння фінансових результатів між різними організаціями. Використання застарілих даних для аналізу поточного стану може бути шкідливим для точності прогнозів, оскільки економічні умови або бізнес-практики можуть змінюватися дуже швидко. Неадекватність обсягу даних також є однією з проблем статистики фінансових результатів, так для статистичних моделей, що використовують великі обсяги даних, малий обсяг вибірки може призвести до того, що модель не буде мати достатньої кількості інформації для коректного прогнозу. Дані, які збираються лише для одного сегмента ринку чи компанії, можуть не бути репрезентативними для всієї галузі або ринку в цілому.

Таким чином низька якість та неповнота даних можуть призвести до неправильних висновків у фінансових звітах або прогнозах, що може спричинити неефективне управлінське рішення, а також до ризиків для інвесторів та кредиторів, так як неякісні фінансові дані можуть призвести до фінансових втрат для інвесторів або кредиторів, оскільки на їх основі можуть бути прийняті неправильні рішення.

Основними шляхами вирішення даної проблеми є покращення збору та обробки даних, використання великих даних (залучення новітніх технологій для збору та обробки великих обсягів даних може допомогти заповнити прогалини в даних та забезпечити більшу точність), інтеграція зовнішніх даних (використання додаткових джерел даних, наприклад, макроекономічних індикаторів, даних з відкритих джерел або відгуків споживачів, щоб доповнити основні фінансові показники).

Проблематика стандартизації та методологічного забезпечення статистики фінансових результатів. Оцінювання фінансових результатів є важливою складовою економічного аналізу, проте вітчизняна та міжнародна статистична практика стикається з низкою методологічних і стандартизаційних проблем, що ускладнюють об'єктивну інтерпретацію отриманих даних і знижують ефективність управлінських рішень. Одні-

єю з ключових проблем є невідповідність і різно-
рідність стандартів обліку та звітності. Компанії,
залежно від юрисдикції та сфери діяльності, ви-
користовують різні нормативні підходи — зокре-
ма, НЦБО або МСФЗ. Це унеможливує безпо-
середнє порівняння фінансових результатів між
підприємствами, навіть у межах однієї галузі. Ок-
рім того, спостерігається розбіжність у тракту-
ванні ключових фінансових показників, таких як
прибуток, дохід, рентабельність, що зумовлює
неоднозначність у їх статистичному аналізі.

Ще одним проблемним аспектом є відсутність
уніфікованої методології збору, обробки та аналі-
зу фінансових даних. Існує значна варіативність
у виборі статистичних підходів — від класичних
індексних методів до сучасних економетричних
моделей, що призводить до розбіжностей у ре-
зультатах і ускладнює порівняння досліджень.

Особливої уваги заслуговує проблема відста-
вання методичних підходів від реалій сучасної еко-
номіки. Стандарти та методики, що розроблялися
в умовах традиційної індустріальної економіки, не
враховують специфіку цифрових бізнес-моделей,
гнучких структур управління, а також ролі немате-
ріальних активів. Це знижує здатність статистич-
них систем адекватно фіксувати й аналізувати ре-
зультати діяльності інноваційних підприємств.

Крім того, у практиці офіційної статистики фік-
суються випадки неузгодженості періодів спо-
стереження, дублювання показників, відсутності
деталізації за секторами або типами підприємств,
що суттєво ускладнює побудову єдиної інформа-
ційної системи для фінансового аналізу.

Таким чином, наявні проблеми методологічно-
го та стандартизаційного характеру обмежують
ефективність статистики фінансових результа-
тів як інструменту аналізу та управління. Їх подо-
лання вимагає міждисциплінарного підходу, мо-
дернізації національних систем обліку, а також
інтеграції сучасних аналітичних інструментів із
забезпеченням прозорості та уніфікації методик.

Невизначеність у оцінці ризиків: Статистика фі-
нансових результатів часто недостатньо враховує
складність і невизначеність, пов'язані з фінансо-
вими ризиками, такими як валютні коливання, ри-
зики дефолту або ринкові шоки, що може значно
вплинути на кінцеві фінансові показники.

Технічні проблеми обробки великих даних: Об-
робка великих обсягів фінансових даних для
оцінки результатів часто стикається з технічни-

ми обмеженнями в обчислювальних потужнос-
тях або програмному забезпеченні, що може
призводити до сповільненого аналізу або упуще-
них корисних патернів.

Вплив зовнішніх факторів: Для точного прогно-
зування фінансових результатів необхідно вра-
ховувати великі кількості зовнішніх економічних,
політичних та соціальних факторів, які важко пе-
редбачити або врахувати у стандартних статис-
тичних моделях.

Висновки

Проведене дослідження дозволило виявити низ-
ку теоретичних, методичних та практичних проблем
у сфері статистики фінансових результатів, які стрі-
мують ефективність управлінських рішень на мі-
кро- та макrorівнях серед яких виділено, що фінан-
сові результати підприємств залишаються однією
з ключових характеристик економічної активності,
однак існуюча статистична методологія не повною
мірою забезпечує їх достовірне та повне відобра-
ження. Основними перешкодами виступають фра-
гментарність даних, нестача методичної уніфікації, а
також відставання підходів від реалій цифрової еко-
номіки. На практиці виявлено високу залежність фі-
нансових результатів від галузевої специфіки, що
потребує переходу до більш гнучких статистичних
моделей. Недостатнє використання сучасних еко-
нометричних та аналітичних інструментів знижує
прогностичну здатність фінансової статистики та її
аналітичну цінність. В статті авторами запропоно-
вані шляхи вирішення проблем, що сприятиме під-
вищенню прозорості, точності та аналітичної корис-
ності статистики фінансових результатів, що, у свою
чергу, позитивно вплине на якість економічного
управління та розвиток підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Васильєва Т. А. Фінансовий аналіз: методичні ас-
пекти. — Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. — 264 с.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: підручник. —
К.: Центр учбової літератури, 2016.
3. Fabozzi F. J. Financial Statement Analysis. —
Hoboken: Wiley, 2018. — 336 p.
4. Remington M., Walker P. International Financial
Reporting Standards (IFRS): An Essential Guide. —
London: Kogan Page, 2019. — 256 p.
5. Міжнародні стандарти фінансової звітно-
сті (МСФЗ): офіційний переклад. — Київ: Ліга-Закон,
2023. — 1450 с.

6. OECD. Economic Outlook 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 290 p.

7. Коваленко Л. О. Статистичні методи в економіці: підручник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 420 с.

8. Smith J., Brown T. Statistical Methods for Business. – London: Routledge, 2022. – 385 p.

9. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2022.

10. IMF. World Economic Outlook: Digitalization and Growth. – Washington, DC: International Monetary Fund, 2023. – 210 p.

11. World Bank. Global Economic Prospects 2024. – Washington, DC: World Bank Group, 2024. – 250 p.

12. Геець В. М. Стратегічні виклики XXI століття. – К.: НАН України, 2019.

13. Кіндзерський Ю. В. Інноваційний розвиток підприємств. – К.: Наук. думка, 2020.

14. Блонська І. Ю. Статистичний аналіз прибутковості підприємств / І. Ю. Блонська // Економіка і прогнозування. – 2021. – № 2.

References:

1. Vasyliieva, T. A. (2014). Finansovy analiz: metodychni aspekty [Financial analysis: Methodical aspects]. Sumy: DVNZ «UABS NBU».

2. Blank, I. O. (2016). Finansovy menedzhment: pidruchnyk [Financial management: Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

3. Fabozzi, F. J. (2018). Financial statement analysis. Hoboken: Wiley.

4. Remington, M., & Walker, P. (2019). International financial reporting standards (IFRS): An essential guide. London: Kogan Page.

5. Liga-Zakon. (2023). Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti (MSFZ): ofitsiinyi pereklad [International Financial Reporting Standards (IFRS): Official translation]. Kyiv: Liga-Zakon.

6. OECD. (2024). Economic outlook 2024. Paris: OECD Publishing.

7. Kovalenko, L. O. (2019). Statystychni metody v ekonomitsi: pidruchnyk [Statistical methods in economics: Textbook]. Kyiv: KNEU.

8. Smith, J., & Brown, T. (2022). Statistical methods for business. London: Routledge.

9. Poddierohin, A. M. (2022). Finansovy menedzhment [Financial management]. Kyiv: KNEU.

10. International Monetary Fund (IMF). (2023). World economic outlook: Digitalization and growth. Washington, DC: IMF.

11. World Bank. (2024). Global economic prospects 2024. Washington, DC: World Bank Group.

12. Heiets, V. M. (2019). Stratehichni vyklyky XXI stolittia [Strategic challenges of the 21st century]. Kyiv: NAN Ukrainy.

13. Kindzerskyi, Yu. V. (2020). Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv [Innovative development of enterprises]. Kyiv: Naukova dumka.

14. Blonska, I. Yu. (2021). Statystychnyi analiz prybutkovosti pidpriemstv [Statistical analysis of enterprise profitability]. Ekonomika i prohnorozuvannia, (2).

Дані про авторів

Соломчук Людмила Миколаївна,

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2393-6323>

e-mail: hope_luda@ukr.net

Михайленко Ольга Валеріївна,

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8552-5601>

Скоморохова Світлана Юріївна,

старший викладач кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1587-0575>

Data about authors

Liudmyla Solomchuk,

Phd in Economics, associate professor of the department of accounting and auditing National University of Food Technologies, Kyiv

e-mail: hope_luda@ukr.net

Olha Mykhailenko,

PhD in Economics, associate professor of the department of accounting and auditing National University of Food Technologies, Kyiv

Svitlana Skomorohova,

Senior Lecturer, of the department of accounting and auditing National University of Food Technologies, Kyiv

ДІЯ.agro – новітнє середовище прозорості та ефективності: від обліку підприємства до торгівлі акціями

Предметом дослідження є ДІЯ.agro – новітнє середовище прозорості та ефективності, в контексті його різноманітних аспектів від обліку підприємства до торгівлі акціями.

Метою дослідження є визначити ефективні шляхи удосконалення середовища ДІЯ.agro.

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

Результати роботи. У статті розглянуті основні аспекти проекту ДІЯ.agro. Визначено, що реалізація проекту «ДІЯ.AGRO» потребує співпраці між державними органами, агробізнесом, ІТ-компаніями та експертами в галузі сільського господарства. Окреслені шляхи оптимізації проекту ДІЯ.agro у майбутньому.

Висновки. ДІЯ.agro – це інноваційна цифрова платформа, покликана трансформувати аграрний сектор України, забезпечуючи прозорість, ефективність та доступність послуг для всіх учасників ринку. Вона охоплює широкий спектр аспектів діяльності агропідприємств, від ведення обліку до управління земельними ресурсами та торгівлі. Однією з важливих переваг ДІЯ.agro є спрощення та автоматизація процесів обліку. Фермери зможуть легко вести облік своїх ресурсів, витрат та прибутків, що дасть можливість приймати обґрунтовані рішення щодо управління бізнесом. Це особливо важливо для малих та середніх підприємств, які не мають достатньо ресурсів для ведення складного бухгалтерського обліку. Платформа також сприяє підвищенню прозорості земельних відносин. Завдяки інтеграції з державними реєстрами, ДІЯ.agro забезпечує доступ до актуальної інформації про земельні ділянки, їх власників та орендарів. Це дає можливість запобігати шахрайству та корупції, а також спрощує процедури реєстрації та переоформлення земельних прав. Крім того, ДІЯ.agro зможе стати платформою для торгівлі аграрною продукцією та акціями агропідприємств. Це сприяє залученню інвестицій та розширенню ринків збуту для українських фермерів. В загальному, ДІЯ.agro є важливою у напрямку цифровізації аграрного сектору України. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських агровиробників, залученню інвестицій та розвитку сільських територій. Платформа зможе сприяти отриманню всіх необхідних послуг та інформації для фермерів, створенню прозорого та ефективного аграрного ринку.

Ключові слова: платформа, ринок збуту, агропідприємство, облік, земельний банк, торгівля акціями, персоналізація, послуги, кредитування, продовольча безпека.

VITALIY KRUPSKYI

DIYA.agro – a new environment of transparency and efficiency: from enterprise accounting to stock trading

The subject of the study is DIYA.agro – a new environment of transparency and efficiency, in the context of its various aspects from enterprise accounting to stock trading.

The purpose of the study is to identify effective ways to improve the DIYA.agro environment.

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 main aspects of the DIYA.agro project. It is determined that the implementation of the «DIYA.AGRO» project requires cooperation between state bodies, agribusiness, IT companies and experts in the field of agriculture. Ways to optimize the DIYA.agro project in the future are outlined.

Conclusions. DIYA.agro is an innovative digital platform designed to transform the agricultural sector of Ukraine, ensuring transparency, efficiency and accessibility of services for all market participants. It covers a wide range of aspects of agricultural enterprises activities, from accounting

to land management and trade. One of the important advantages of DIYA.agro is the simplification and automation of accounting processes. Farmers will be able to keep track of their resources, expenses and profits, which makes it possible to make informed decisions regarding business management. This is especially important for small and medium-sized enterprises that do not have sufficient resources to maintain complex accounting. The platform also helps to increase the transparency of land relations. Thanks to integration with state registers, DIYA.agro provides access to up-to-date information about land plots, their owners and tenants. This makes it possible to prevent fraud and corruption, and also simplifies the procedures for registering and re-issuing land rights. In addition, DIYA.agro can become a platform for trading agricultural products and shares of agricultural enterprises. This helps to attract investments and expand sales markets for Ukrainian farmers. DIYA.agro is important in the direction of digitalization of the agricultural sector of Ukraine. It contributes to increasing the competitiveness of Ukrainian agricultural producers, attracting investments and developing rural areas. The platform will be able to facilitate the provision of all necessary services and information for farmers, creating a transparent and efficient agricultural market.

Keywords: platform, sales market, agricultural enterprise, accounting, land bank, stock trading, personalization, services, lending, food security.

Постановка проблеми. ДІЯ.аgro – це інноваційна платформа, покликана трансформувати аграрний сектор України, забезпечуючи прозорість, ефективність та зручність у веденні агробізнесу. Система охоплює широкий спектр функціональних можливостей, від базового обліку підприємства до перспективних інструментів, таких як торгівля акціями аграрних компаній. В основі ДІЯ.аgro лежить принцип цифрової трансформації, що дає можливість аграріям відмовитися від застарілих паперових методів обліку та управління. Платформа надає інструменти для ведення бухгалтерського обліку, управління земельним банком, планування посівних кампаній та моніторингу врожайності. Це дає можливість оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Крім внутрішнього управління підприємством, ДІЯ.аgro відкриває нові можливості для взаємодії з державними органами та іншими учасниками ринку. Електронний документообіг, автоматизована звітність та спрощений доступ до інформації сприяють зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню прозорості. В перспективі, платформа зможе стати важливим елементом для розвитку ринку аграрних акцій, забезпечуючи прозору та ефективну торгівлю. Інвестори зможуть отримувати достовірну інформацію про фінансовий стан та перспективи аграрних підприємств, а фермери – залучати необхідні інвестиції для розвитку свого бізнесу. Таким чином, ДІЯ.аgro – це комплексна екосистема, що сприяє модернізації аграрного сектору України, підвищенню його

конкурентоспроможності та залученню інвестицій. Це важливий інструмент для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільського господарства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток електронних платформ сільського господарства відкриває нові можливості для українських фермерів, даючи можливість їм отримувати доступ до інформації, ринків збуту та фінансових ресурсів. Це давно було відзначено у науковій літературі. Так, В.В. Зінчук вивчає вплив електронної комерції та онлайн-платформ на розвиток аграрного ринку. О.М. Шпикуляк досліджує питання цифровізації сільського господарства та впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі. М.М. Ільчук досліджує розвиток електронного урядування в аграрній сфері та можливості оптимізації державних послуг для сільгоспвиробників. Девід Белл досліджує вплив електронної комерції на споживчу поведінку та ринки. Кеннет Лодер досліджує вплив інформаційних технологій на організації та суспільство. Однак питання, пов'язані з функціонуванням проекту ДІЯ.аgro, є недостатньо вивченими і потребують подальшого вивчення.

Мета статті – визначити ефективні шляхи удосконалення середовища ДІЯ.аgro.

Виклад основного матеріалу. «ДІЯ.AGRO» – це проект, спрямований на створення прозорого та ефективного середовища для агробізнесу в Україні. Він охоплює широкий спектр можливостей, від ведення обліку підприємства до полегшення торгівлі акціями.

Основні аспекти цього проекту:

- **Облік підприємства:** «ДІЯ.AGRO» зможе надати інструменти для автоматизованого та прозорого ведення бухгалтерського обліку для агропідприємств. Це — облік земельних ділянок, урожаю, техніки, фінансових операцій та інших важливих показників.

- **Прозорість:** один з важливих аспектів «ДІЯ.AGRO» — це забезпечення прозорості в агросекторі. Це зможе бути досягнуто шляхом публікації даних про земельні угіддя, врожайність, фінансові показники підприємств (з урахуванням вимог конфіденційності) та іншої інформації. Це дасть можливість інвесторам, покупцям та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення.

- **Торгівля акціями:** «ДІЯ.AGRO» зможе створити платформу для торгівлі акціями агропідприємств. Це дасть можливість залучати інвестиції в сектор, а також дасть можливість фермерам та іншим учасникам ринку отримувати вигоду від розвитку своїх підприємств. Важливо враховувати законодавчі аспекти та вимоги регуляторів для торгівлі акціями.

- **Ефективність:** проект сприяє підвищенню ефективності агробізнесу. Це зможе бути досягнуто шляхом оптимізації бізнес-процесів, зменшення бюрократії, забезпечення доступу до фінансування та іншої підтримки.

Важливо відзначити, що деталі реалізації проекту «ДІЯ.AGRO» зможуть змінюватися з часом, і необхідно слідкувати за офіційними оголошеннями та новинами від Міністерства аграрної політики та продовольства України та інших відповідальних органів. «ДІЯ.AGRO» також може інтегруватися з іншими державними реєстрами та базами даних, що спростить отримання необхідних дозволів, ліцензій та сертифікатів для агропідприємств. Це зменшить адміністративне навантаження на фермерів та інших учасників ринку, даючи можливість їм зосередитися на виробництві та розвитку свого бізнесу. Крім того, платформа зможе пропонувати інструменти для аналізу даних та прогнозування врожайності, що допоможе агропідприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо посівів, використання добрив та інших агротехнічних заходів. Реалізація проекту «ДІЯ.AGRO» вимагає тісної співпраці між державними органами, агробізнесом, ІТ-компаніями та експертами в галузі сільського господарства. Необхідно забезпечити захист персональних даних та комерційної таємниці підприємств, а також гарантувати спра-

ведливий доступ до платформи для всіх учасників ринку. Важливо також враховувати потреби малих та середніх фермерських господарств, які можуть мати обмежені ресурси для впровадження нових технологій. Успішне впровадження «ДІЯ.AGRO» матиме позитивний вплив на розвиток агросектору України. Це сприятиме залученню інвестицій, підвищенню прозорості та ефективності бізнес-процесів, а також створенню нових робочих місць. В результаті, український агробізнес зможе стати більш конкурентоспроможним на світовому ринку та забезпечити продовольчу безпеку країни.

Проект «ДІЯ.AGRO» є важливим у напрямку цифрової трансформації агросектору України. Він відображає прагнення держави створити сприятливі умови для розвитку агробізнесу та підвищення його інвестиційної привабливості. Завдяки сучасним технологіям та прозорим механізмам, «ДІЯ.AGRO» зможе стати важливим інструментом для розвитку українського сільського господарства.

Важливим аспектом успішної реалізації «ДІЯ.AGRO» є забезпечення безперебійної роботи платформи та надання якісної технічної підтримки користувачам. Необхідно створити систему навчання та консультацій для фермерів, щоб вони змогли ефективно використовувати всі можливості платформи. Важливо також передбачити механізми зворотного зв'язку, щоб враховувати побажання та потреби користувачів при подальшому розвитку «ДІЯ.AGRO».

Необхідно зосередитись на інтеграції «ДІЯ.AGRO» з іншими цифровими інструментами та платформами, які використовуються в агросекторі. Це дасть можливість створити єдину екосистему для управління агробізнесом, де фермери зможуть отримувати всю необхідну інформацію та послуги в одному місці. Важливо також забезпечити сумісність «ДІЯ.AGRO» з різними типами пристроїв, включаючи мобільні телефони та планшети, щоб фермери могли користуватися платформою в будь-який час та в будь-якому місці.

В перспективі, «ДІЯ.AGRO» зможе стати платформою для розвитку нових сервісів та продуктів для агросектору. Наприклад, на її основі можна створити систему кредитування фермерів, платформу для електронної торгівлі сільськогосподарською продукцією або систему страхування агоризиків. Важливо постійно вдосконалювати «ДІЯ.AGRO» та розширювати її функціональність, щоб

вона відповідала потребам агробізнесу та сприяла його розвитку. Загалом, проект «ДІЯ.AGRO» має великий потенціал для трансформації агросектору України. Він зможе зробити бізнес-процеси більш прозорими та ефективними, залучити інвестиції та створити нові робочі місця. Важливо, щоб реалізація цього проекту відбувалася з урахуванням потреб усіх учасників ринку та з дотриманням принципів прозорості та справедливості.

Оптимізація ДІЯ.agro в подальшому повинна включати:

1. Спрощення інтерфейсу: інтуїтивно зрозумілий дизайн, мінімум кроків для операцій.

2. Автоматизація даних: інтеграція з іншими базами даних для автоматичного заповнення інформації.

3. Персоналізація: налаштування платформи під потреби конкретного аграрія.

4. Мобільність: повноцінний мобільний додаток для зручного доступу.

5. Техпідтримка: швидка та ефективна допомога користувачам.

6. Освітні матеріали: інструкції та навчальні відео для кращого використання платформи.

7. Зворотній зв'язок: регулярний збір відгуків для покращення функціоналу.

Удосконалення ДІЯ.agro потребує комплексного підходу, що поєднує розширення функціоналу, підвищення зручності використання, посилення безпеки та забезпечення підтримки користувачів. Реалізація цих напрямків дасть можливість перетворити ДІЯ.agro на ефективний та зручний інструмент підтримки аграрного сектору, що сприятиме розвитку сільського господарства України.

Подальша інтеграція ДІЯ.agro з іншими державними реєстрами та базами даних є важливим фактором для забезпечення цілісності та актуальності інформації. Це дасть можливість фермерам отримувати необхідні довідки та документи в електронному вигляді, без необхідності відвідування державних установ. Важливою є розробка механізмів електронної ідентифікації та автентифікації, які гарантуватимуть безпеку та конфіденційність даних.

Розвиток мобільних додатків та адаптація електронних платформ для використання на смартфонах та планшетах є необхідною для забезпечення доступу до цифрових послуг у віддалених сільських районах. Це дасть можливість

фермерам оперативно отримувати інформацію про погодні умови, ціни на сільськогосподарську продукцію та інші важливі дані, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки

ДІЯ.agro – це інноваційна цифрова платформа, покликана трансформувати аграрний сектор України, забезпечуючи прозорість, ефективність та доступність послуг для всіх учасників ринку. Вона охоплює широкий спектр аспектів діяльності агропідприємств, від ведення обліку до управління земельними ресурсами та торгівлі. Однією з важливих переваг ДІЯ.agro є спрощення та автоматизація процесів обліку. Фермери зможуть легко вести облік своїх ресурсів, витрат та прибутків, що дасть можливість приймати обґрунтовані рішення щодо управління бізнесом. Це особливо важливо для малих та середніх підприємств, які не мають достатньо ресурсів для ведення складного бухгалтерського обліку. Платформа також сприяє підвищенню прозорості земельних відносин. Завдяки інтеграції з державними реєстрами, ДІЯ.agro забезпечує доступ до актуальної інформації про земельні ділянки, їх власників та орендарів. Це дає можливість запобігати шахрайству та корупції, а також спрощує процедури реєстрації та переоформлення земельних прав. Крім того, ДІЯ.agro зможе стати платформою для торгівлі аграрною продукцією та акціями агропідприємств. Це сприяє залученню інвестицій та розширенню ринків збуту для українських фермерів. В загальному, ДІЯ.agro є важливою у напрямку цифровізації аграрного сектору України. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських агровиробників, залученню інвестицій та розвитку сільських територій. Платформа зможе сприяти отриманню всіх необхідних послуг та інформації для фермерів, створенню прозорого та ефективного аграрного ринку.

Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюха Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2024. 192 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Ва- жинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Ва- жинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий ме- неджмент в задачах та прикладах: навчальний посіб- ник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛ- ТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промис- ловості: завдання управління при врахуванні умов не- досконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інновацій- ного розвитку економіки. Формування ринкових від- носин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

9. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Ва- силиха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН- ВК «АТБ», 2021. 189 с.

10. Мацибора Т. В. Інвестиційне забезпечення роз- витку 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 eko- nomitsi* [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). *Mizhnarod- nyy menedzhment* [International management]: Text- book. 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 prykla- dakh* [International Economics in Tables, Schemes, For-

mulas, 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 ex- amples]: 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* [Scien- tific 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 konkurentsiyi* [Innovative develop- ment 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 fak- tor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

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 zabez- pechennya rozvytku sil'skohospodars'kykh pidpryyem- stv* [Investment support for the development of agricul- tural 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 Львів- ський університет бізнесу та права»

ORSID: <https://orcid.org/0009-0008-0497-1003>

e-mail: VitalO6@ukr.net

Data about the author

Vitaliy Krupskyi,

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

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17531512>

ГАЛАСЮК В. В.

Дизайн інвестиційного клімату для досягнення цілей економічного розвитку

Предмет дослідження – інвестиційний клімат країни як сукупність умов, що формують привабливість економіки для внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Мета дослідження – здійснити декомпозицію інвестиційного клімату з метою цілеспрямованого використання інструментів економічної політики для його покращення та досягнення цілей економічного розвитку країни.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу, абстрагування та аналогії, а також системний та логіко-історичний підходи.

Результати. У статті ідентифіковано ключові складові інвестиційного клімату з урахуванням інтересів інвесторів і завдань державної економічної політики, зокрема: ринок (попит), регуляторні правила, оподаткування, сировина, фінансові ресурси, інфраструктура, людський капітал. Показано, що оцінки інвестиційного клімату можуть суттєво відрізнятись залежно від типу інвесторів (зокрема галузевої приналежності) через відмінну вагу окремих факторів в їх бізнес-моделях. Водночас різні види інвестицій мають неоднакову цінність для економічного розвитку країни. Тому економічна політика має ґрунтуватися на моделюванні цільового інвестиційного клімату з урахуванням інтересів бажаних типів інвесторів та їхньої потенційної ролі у досягненні цілей економічного розвитку країни. Це дозволить ефективно кастомізувати економічну політику, сприяючи реалізації економічної стратегії засобами економічної інженерії.

Ключові слова: інвестиційний клімат, інвестиції, економічний розвиток, економічна політика, економічна стратегія, економічна спеціалізація, економічна інженерія.

VIKTOR HALASIUK

Designing the investment climate to achieve economic development goals

Subject of the study – the investment climate of a country, as the set of conditions that determine the attractiveness of its economy for domestic and foreign investors.

Purpose of the study – to decompose the investment climate in order to enable the targeted application of economic policy tools for its improvement and for achieving the country's economic

development goals.

Research methods. *The study employs methods of analysis and synthesis, abstraction and analogy, as well as systemic and logical–historical approaches.*

Results. *The article identifies the key components of the investment climate, taking into account investor interests and the objectives of national economic policy. These components include: market demand, regulatory environment, taxation, access to raw materials, financial resources, infrastructure, and human capital. The study demonstrates that assessments of the investment climate may vary significantly depending on the type of investor (particularly by industry), due to the different weighting of factors within their business models. At the same time, different types of investments have varying value for a country's economic development. Therefore, economic policy should be based on modeling a targeted investment climate, considering the interests of desirable investor types and their potential role in achieving national economic development goals. This approach allows for effective customization of economic policy, supporting the implementation of economic strategy through the tools of economic engineering.*

Keywords: *investment climate, investment, economic development, economic policy, economic strategy, economic specialization, economic engineering.*

Постановка проблеми. Для економічного відновлення і розвитку, зокрема, для досягнення цільового рівня ВВП на душу населення (за яким Україна відстає від ЄС більш ніж у 3,3 рази – за паритетом купівельної спроможності), а також для підвищення частки переробної промисловості у ВВП (яка в Україні майже вдвічі нижча, ніж у середньому по ЄС, і більш ніж втричі нижча ніж в Китаї), країні необхідне масштабне та системне залучення інвестицій — як іноземних, так і внутрішніх[1].

Інвестиції відіграють ключову роль у модернізації економіки: вони забезпечують оновлення основних фондів, впровадження нових технологій, розбудову інфраструктури, розвиток людського капіталу, створення нових виробничих можливостей та підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Саме інвестиції в переробну промисловість, логістику, енергетику, цифрову інфраструктуру та інші стратегічні галузі створюють основу для збільшення продуктивності, довгострокового економічного зростання, стійкого розвитку регіонів. Важливий не тільки масштаб інвестицій та їх частка у ВВП, але й їх структура за видами діяльності, яка впливає на економічну спеціалізацію країни та її майбутню економічну динаміку[2].

До того ж, в умовах повоєнного відновлення Україна матиме унікальне вікно можливостей для створення нової економічної архітектури на основі сучасних принципів: децентралізації, інноваційності, цифрової інтеграції та орієнтації на глобальні ланцюги доданої вартості. У цьому контексті інвестиційний клімат країни стає не просто важливим — він перетворюється на вирішальний

фактор, від якого залежить, чи зможе Україна залучити ресурси у високоперспективні індустрії та реалізувати свій економічний потенціал, щоб перейти від моделі країни, яка шукає стабілізації і відновлюється, до статусу країни, що зростає та розвивається.

Таким чином, необхідне прагматичне розуміння архітектури інвестиційного клімату країни та підходів до його покращення з урахуванням інтересів цільових інвесторів, а також розробка та застосування інструментів економічної політики, які б стимулювали саме ті інвестиції, що мають найбільшу економічну та соціальну віддачу в контексті цілей економічного розвитку країни.

Аналіз досліджень і публікацій. Вивченню інвестиційного клімату присвячена низка робіт українських та іноземних науковців. Адже Інвестиційний клімат країни — це багатогранне поняття, яке суттєво впливає на її економічне зростання та розвиток. Він охоплює низку складових, що визначають привабливість країни або регіону для потенційних інвесторів. Ці складові загалом можна визначити різним чином [3–9]. Розуміння цих елементів та їх топології є надзвичайно важливим як для інвесторів при оцінці бізнес-кейсів та привабливості інвестицій, так і для державних управлінців — полісімейкерів, що формують «правила гри» в економічних системах, адже вони дають уявлення про умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають досягненню бізнес-цілей та цілей економічного розвитку.

У дослідженні (Escrignano et al., 2009) [3] інвестиційний клімат розділено на п'ять ключових категорій: інфраструктура, адміністративні бар'єри,

корупція та злочинність, фінанси та корпоративне управління, а також якість, інновації й навички робочої сили. Ці категорії допомагають визначити конкретні перешкоди для конкурентоспроможності в Індонезії, Малайзії, Філіппінах і Таїланді. Аналізуючи дані на рівні підприємств за методом декомпозиції продуктивності Оллі та Пейкса, дослідження оцінює вплив цих факторів на загальну факторну продуктивність (TFP) та ефективність розподілу ресурсів.

У дослідженні (Giang et al., 2018) [4] розглянуто чотири ключові виміри інвестиційного клімату: інфраструктура, трудовий потенціал, регуляторне врядування та інституції, а також доступ до фінансування. Показано, як ці фактори формують можливості та стимули для підприємств інвестувати продуктивно, створювати робочі місця та розширюватися. Дослідження підкреслює, що покращення в зазначених сферах може підвищити продуктивність підприємств, тоді як обмеження — зокрема, відсутність доступу до Інтернету, низький рівень освіти працівників і адміністративні бар'єри — негативно впливають на загальну факторну продуктивність (TFP) виробничих підприємств у В'єтнамі.

Складові інвестиційного клімату, визначені в дослідженні (Wagstaff et al., 2003) [5], включають міжнародну інтеграцію, динаміку входу та виходу підприємств з ринку, питання ринку праці, використання технологій і доступ до зовнішнього фінансування. Ці фактори на думку авторів є ключовими для розуміння того, як інвестиційний клімат впливає на ефективність роботи компаній у Китаї. У дослідженні підкреслюється важливість використання даних на рівні підприємств для ретельного аналізу зазначених компонентів та їхнього впливу на економічне зростання, а також акцентується увага на необхідності точного вимірювання елементів інвестиційного клімату.

У статті (Ho, 2006) [6] розглядається декомпозиція інвестиційного клімату за допомогою індикаторів інвестиційного клімату для виявлення обмежень, з якими стикаються підприємства. Представлено методологію, яка класифікує країни залежно від того, чи обумовлені обмеження інвестиційного клімату переважно політикою чи ресурсами. Така багатовимірна дихотомія забезпечує топологію з максимальною роздільною здатністю, що поглиблює розуміння того, як різні чинники впливають на ефективність, зростання

та інвестиційну активність підприємств у понад 50 країнах, охоплених опитуванням Світового банку.

Деякі ж дослідження, фокусуються на інвестиційному кліматі в контексті окремих індустрій. Наприклад, у статті (Al-Salem & Mohammed, 2012) [7] визначають, що складовими інвестиційного клімату для міжнародного фінансового центру (МФЦ) є фінанси, інновації, система управління, соціальні зв'язки та інформація. МФЦ повинен забезпечувати надійне фінансування, ефективне управління ризиками, макроекономічну та політичну стабільність, добре функціонуючу фінансову систему та наявність кваліфікованої робочої сили. Крім того, він має надавати знання про ринкові можливості, інформацію про конкурентів і гарантувати захист прав інвесторів. У сукупності ці елементи підвищують привабливість та ефективність МФЦ, впливаючи як на рівень інвестицій, так і на продуктивність.

В статті (Yachymets, 2023) [8] підкреслюється, що інвестиційний клімат — це складне економічне та політичне явище, яке формується під впливом різних об'єктивних чинників, таких як природні умови, наявність ресурсів, географічне розташування та демографічна ситуація, а також суб'єктивних чинників, пов'язаних з управлінською діяльністю. Його оцінюють за такими параметрами, як притік і відтік капіталу, рівень інфляції та відсоткових ставок, частка заощаджень у ВВП. Дослідження демонструє, що сприятливий інвестиційний клімат є ключовим для інноваційного розвитку та національної безпеки, оскільки впливає на інвестиційні ризики на різних ієрархічних рівнях управління.

У статті (Shovkun, 2019) [9] здійснено порівняльний аналіз показників промислової діяльності та характеристик інвестиційного клімату з використанням референтних груп іноземних країн, зокрема країн ОЕСР, БРІКС і держав із Глобального рейтингу конкурентоспроможності промислового виробництва. Це дозволило авторці виявити загальні та специфічні чинники, що впливають на промисловий розвиток України.

Разом з тим логіка визначення складових та архітектури інвестиційного клімату країни, як і можливостей використання його топології при здійсненні економічної інженерії для формування та реалізації державної економічної політики з метою досягнення встановлених цілей економічного розвитку потребує подальшого наукового пошуку.

Мета дослідження – здійснити декомпозицію інвестиційного клімату з метою цілеспрямованого використання інструментів економічної політики для його покращення та досягнення цілей економічного розвитку країни.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційний клімат часто помилково сприймається як а) щось монолітне, б) уніфіковано інтерпретоване різними стейкхолдерами, принаймні інвесторами різних індустрій. Цьому надмірно спрощеному і помилковому розумінню сприяють усілякі рейтинги на кшталт вже ліквідованого Doing Business. Але погляд на інвестиційний клімат як на аналог кредитного рейтингу з кількома градаціями не дозволяє інвесторам вловити важливі для них відмінності та виокремити характеристики, які реально впливають на їх бізнес, а також він не дає можливість полісімейкерам робити «тонкі налаштування» для приваблення інвесторів певного типу (наприклад, в інфраструктуру та певні види переробної промисловості, а не просто в надання локальних послуг, імпорт готових товарів чи експорт сировини). Це особливо важливо, оскільки різні види економічної діяльності (та відповідно різні інвестиції) кардинально відрізняються як рушії економічного розвитку та складові економічної спеціалізації країни [10].

Інвестиційний клімат є багат шаровим, неоднорідним і окремі його складові мають різну вагу для різних інвесторів, залежно від того яким чином вони впливають на їхні бізнес-кейси, та зокрема, на ключові статті витрат і ризики.

Інвестиційний клімат – це багат шарова екосистема, яка визначає привабливість країни чи регіону для інвесторів і водночас структурує набір важелів впливу для урядів, що прагнуть стимулювати економічне зростання та досягти певних цілей. Запропонована модель із семи складових є каркасом, де кожен «шар» є одночасно фактором оцінки для інвесторів і важелем впливу для урядів через економічну політику:

Ринок (попит).

Це про наявність клієнтів і їхню платоспроможність. Інвестори оцінюють як ємність внутрішнього ринку (наприклад, для виробників швидкозсувних продуктів), так і доступ до зовнішніх ринків (скажімо, у контексті інтеграції України в єдиний ринок ЄС для біоетанольних виробництв).

У простих бізнес-моделях саме попит часто є визначальним. Наприклад, якщо інвестор від-

криває кав'ярню, вирішальним буде саме місце з високим пішохідним трафіком і платоспроможними клієнтами, тоді як інші компоненти інвестиційного клімату відіграють другорядну роль.

Для експортно орієнтованих виробництв особливо важливими є торговельні угоди країни та умови доступу до ринків інших держав, які суттєво впливають на оцінку попиту як складової інвестиційного клімату. Натомість місцеві сервісні компанії зазвичай взагалі не враховують цей фактор під час оцінювання інвестиційного клімату.

Регуляторні правила.

Це про правила гри – що дозволено, що заборонено і скільки коштує дотримання цих правил (транзакційні витрати грошима і часом). Інтуїтивно здається, що чим нижчі бар'єри – тим краще (для кав'ярень і фаст-фудів це може видаватись цілком слушним). Але для серйозного капіталомісткого бізнесу відсутність регулювання – це скоріше мінус, ніж плюс.

Чи вкладе хтось у виробництво ліків, якщо держава не контролює якість, дозволяє фальсифікацію і зловживання? Такі індустрії вимагають жорстких і прозорих регламентів. Розвинені ринки завжди мають складну систему регулювання – саме вона захищає інтереси інвесторів, споживачів і суспільства, а також підживлює деякі інші ринки – наприклад, консалтингу та юридичних послуг.

Іноколи пряма заборона певного виду діяльності – наприклад, експорту окремих видів сировини – може стимулювати появу цілої нової індустрії або кратне масштабування вже існуючої. Так сталося з мораторієм на експорт лісу-кругляка, який дав поштовх розвитку деревообробної та меблевої промисловості в Україні. У результаті було залучено мільярди євро інвестицій і створено десятки нових виробничих підприємств різного масштабу, а галузь перетворилась на національного чемпіона зростання у п'ятирічній перспективі [11].

Якість інституцій, рівень корупції, політична стабільність – усе це має проєкцію на регуляторне середовище, впливаючи на витрати та резерви, які компанії повинні передбачити для компенсації відповідних ризиків і транзакцій.

Оподаткування.

Для окремих видів бізнесу та, відповідно, інвесторів податки можуть бути вирішальним фактором. Наприклад, у ІТ-компаніях, де заробітна плата часто становить понад 80% собівартості, критичним є податкове навантаження на фонд

оплати праці. Спрощена система оподаткування ФОПів або спеціальний режим Дія.City можуть кардинально змінити інвестиційні рішення.

Натомість для сучасного металургійного підприємства, де витрати на оплату праці становлять лише 5–7%, податок на доходи фізичних осіб не є визначальним. У фокусі таких компаній – митні тарифи, доступ до сировини, вартість енергоносіїв тощо.

Водночас для R&D та виробничих компаній важливими є податок на прибуток і оподаткування імпорту обладнання, тоді як сервісні IT-компанії зазвичай турбує лише податкове навантаження на оплату праці. Ця відмінність у сприйнятті податкової компоненти інвестиційного клімату зумовлена різною структурою операційної діяльності, витрат і ризиків. Інакше кажучи, саме тип бізнесу та бізнес-модель формують «кут зору» на інвестиційний клімат.

Для виробників, які значною мірою залежать від імпортової сировини та матеріалів, критичне значення мають ставки митних тарифів. Для сервісних компаній ці тарифи, навпаки, є радше фоновим чинником.

Сировина.

Це про доступність, вартість та стабільність постачання ключових ресурсів, без яких неможливий виробничий процес. Для деревообробної, харчової чи хімічної промисловості це може бути деревина, сільськогосподарська сировина або нафтохімічна продукція. Їхня наявність у радіусі логістичної досяцільності та передбачуваність цін може бути ключовим чинником для розміщення підприємства.

Якщо ж сировина є імпоротною, критичними стають не тільки ціни, мита, а й валютна політика, геополітичні ризики та стабільність торговельних маршрутів. Збій в одному із сегментів – і весь бізнес-проект може втратити сенс. Для сервісного бізнесу чи фінансових компаній ця складова, навпаки, майже не має значення.

Фінансові ресурси.

Йдеться про доступ до капіталу – чи то власного, чи позикового. Для інвестора важливо, наскільки легко залучити кошти під прийнятну ставку, на які терміни і з якими вимогами до забезпечення. Для інфраструктурних чи виробничих проектів на сотні мільйонів доларів це може бути бар'єром номер один.

Інвестор оцінює не тільки відсоткові ставки, а й наявність державних програм співфінансування,

гарантій, фондкових інструментів тощо. Наприклад, у країнах Центральної Європи проекти локалізації виробництва часто супроводжуються субсидіями або пільговим кредитуванням. Без цього багато проектів були б економічно не вигідними. Для малого бізнесу у сфері послуг доступ до кредиту менш критичний – іноді достатньо стартового капіталу засновника або підтримки родини.

Водночас у капіталомістких секторах іноземні інвестори часто заходять на ринок із капіталом, залученим за кордоном. Тому висока вартість, обмеженість або складність місцевого фінансування не є для них визначальним бар'єром. Натомість для місцевих інвесторів, особливо малого та середнього бізнесу, ця складова інвестиційного клімату може бути критично важливою й навіть блокувальною.

Інфраструктура.

Це не лише дороги й порти. Це ще й логістичні хаби, залізничне сполучення, енергетичні мережі, телекомунікації та цифрова інфраструктура. Наприклад, для аграрного експортера критичним буде доступ до елеваторів, портів і залізничних терміналів. Для дата-центрів – стабільне електропостачання й високоякісний інтернет.

Навіть така на перший погляд «банальна» річ, як якість доріг, може мати вирішальне значення. Компанія, що транспортує важке або чутливе до пошкоджень обладнання, враховує не лише витрати, а й втрати якості. А для туристичного бізнесу – доступність локації може або створити, або вбити весь проект.

Те саме стосується залізничних тарифів на вантажні перевезення – це вагомий чинник інвестиційного клімату для металургів, гірничодобувних компаній та аграріїв, але другорядний, якщо взагалі релевантний, для дата-центрів чи фармацевтичних науково-дослідних (R&D) лабораторій.

Натомість для дата-центрів або електроплавильних виробництв вирішальним фактором є вартість електроенергії – вона часто переважає багато інших параметрів у їхніх бізнес-моделях.

Людський капітал.

Доступність і якість талантів і робочої сили – один із ключових чинників інвестиційної привабливості. Водночас його значущість кардинально відрізняється залежно від типу бізнесу.

Наприклад, великому поштовому оператору чи мережі фастфудів потрібні тисячі дисциплінованих працівників із базовою освітою, які виконують стандартизовані операції. А от біотехнологічному

або фармацевтичному виробництву – навпаки, потрібна невелика кількість висококваліфікованих фахівців із профільною вищою освітою, практичним досвідом, знанням іноземних мов і вмінням працювати в міждисциплінарному середовищі.

Країни з якісною системою освіти, сильними технічними університетами й професійними школами формують базу для залучення інвестицій і розвитку складних виробництв. Але навіть найкраща система освіти не компенсує відтік мізків, демографічну кризу чи культурну байдужість до науки й підприємництва.

Витрати на оплату праці займають різну частку в структурі собівартості, залежно від галузі: в ІТ – до 70–80%, у машинобудуванні – 20–30%, у металургії – 5–15%. Але інвестори шукають не найдешевшу, а найефективнішу робочу силу. Тому критичне значення мають не лише витрати, а й продуктивність, мотивація, здатність до навчання, ділова етика й загальний світогляд працівників.

Висновки

Інвестиційний клімат – це багатовимірна конструкція, що безпосередньо впливає на здатність країни досягати стратегічних цілей економічного розвитку. Проведене дослідження дозволило здійснити декомпозицію інвестиційного клімату на ключові складові з урахуванням інтересів різних типів інвесторів і завдань державної політики. Встановлено, що інвестиційна привабливість країни залежить не лише від загального рівня сприятливого середовища, а й від специфіки бізнесу інвесторів. Різні інвестори по-різному сприймають і зважують окремі компоненти інвестиційного клімату, зокрема: попит на продукцію, регуляторне середовище, податкові умови, доступ до сировини, капіталу, інфраструктури та людських ресурсів.

Відтак економічна політика має еволюціонувати від універсальних підходів до кастомізованих рішень, орієнтованих на поліпшення окремих компонентів інвестиційного клімату з урахуванням потреб конкретних секторів, індустрій і видів діяльності. Це дозволить створювати цільові стимули та привабливі умови для інвесторів, які відповідають стратегічним пріоритетам країни – розвитку переробної промисловості, інфраструктури, інноваційного підприємництва та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. У результаті це сприятиме залученню якісних інвестицій і структурній трансформації економіки

України – від ресурсного постачальника до виробника й інноватора [2].

Запропонований у статті підхід дає змогу перейти від пасивного спостереження за динамікою інвестицій і поверхневих спроб покращення ситуації «в середньому по палаті» до активного дизайну інвестиційного клімату як елементу економічної інженерії [12]. Це відкриває нові можливості для цілеспрямованої економічної політики, яка не лише стимулює загальний приплив інвестицій, а й формує нову економічну спеціалізацію країни, підвищує продуктивність, сприяє сталому розвитку, інноваційному оновленню та зміцненню конкурентоспроможності України на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

- 1 Halasiuk, Viktor. «Gross Fixed Capital Formation as Indicator of the Prospects for Economic Development of the Country (特集 ウクライナの環境・社会・経済・政治に関する研究).» 神戸学院経済学論集= Kobe Gakuin economic papers 50.3 (2018): 71–80.
- 2 Галасюк В. В. Концептуальні засади трансформації економіки України: монографія / / Київ: Національна академія управління. – 2019.
- 3 Escribano, A., Guasch, J. L., de Orte, M., & Pena, J. (2009). Investment climate assessment in indonesia, malaysia, the philippines and thailand: results from pooling firm-level data. *The Singapore Economic Review*, 54(03), 335–366. <https://doi.org/10.1142/S0217590809003379>
- 4 Giang, M. H., Xuan, T. D., Trung, B. H., Que, M. T., & Yoshida, Y. (2018). Impact of Investment Climate on Total Factor Productivity of Manufacturing Firms in Vietnam. *Sustainability*, 10(12), 4815. <https://doi.org/10.3390/SU10124815>
5. Wagstaff, A., Paci, P., & Joshi, H. (2003). The Investment Climate and the Firm : Firm-Level Evidence from China. Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=634440
6. Ho, J. K. (2006). Maximum resolution dichotomy for investment climate indicators. *International Journal of Business Environment*, 1(1), 126–135. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2006.010132>
7. Al-Salem, F. H., & Mohammed, M. (2012). Factors Affecting The Investment Climate For An International Financial Center In Kuwait. *Journal of Applied Business Research*, 28(6), 1373–1384. <https://doi.org/10.19030/JABR.V28I6.7350>
8. Yachymets, Yu. (2023). Формування привабливого інвестиційного клімату в системі ієрархічних

рівнів національної економіки. *Mnvesticmn: Praktika Ta Dosvmd.* <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19.125>

9. Shovkun, I. (2019). Investment climate as a factor of industrial development in Ukraine. *Economy and Forecasting*, 2019(4), 67–100. <https://doi.org/10.15407/ECONFORECAST2019.04.067>

10. Райнерт, Е. С. Як багаті країни стали багатими... і чому бідні країни залишаються бідними / Ерік С. Райнерт; пер. з англ. О. Гуль. — Київ: Самміт-Книга, 2019. — 416 с.

11. Halasiuk V. Mechanisms for pursuing the economic and environmental interests of Ukraine in Forest and Woodworking industry // *Economics Ecology Socium.* — 2018. — Т. 2. — №. 2. — С. 20–29.

12. Галасюк В.В. Економічна інженерія. Практична теорія для кращого майбутнього // *Український тижень*, 2021. — № 16 (700).

References:

1 Halasiuk, Viktor. «Gross Fixed Capital Formation as Indicator of the Prospects for Economic Development of the Country (特集 ウクライナの環境・社会・経済・政治に関する研究).» *神戸学院経済学論集= Kobe Gakuin economic papers* 50.3 (2018): 71–80.

2 Halasyuk V. V. Kontseptual'ni zasady transformatsiyi ekonomiky Ukrayiny: monohrafiya // *Kyyiv: Natsional'na akademiya upravlinnya.* — 2019.

3 Escribano, A., Guasch, J. L., de Orte, M., & Pena, J. (2009). Investment climate assessment in indonesia, malaysia, the philippines and thailand: results from pooling firm-level data. *The Singapore Economic Review*, 54(03), 335–366. <https://doi.org/10.1142/S0217590809003379>

4 Giang, M. H., Xuan, T. D., Trung, B. H., Que, M. T., & Yoshida, Y. (2018). Impact of Investment Climate on Total Factor Productivity of Manufacturing Firms in Vietnam. *Sustainability*, 10(12), 4815. <https://doi.org/10.3390/SU10124815>

5. Wagstaff, A., Paci, P., & Joshi, H. (2003). The Investment Climate and the Firm : Firm-Level Evidence from China. *Social Science Research Network.* [https://](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=634440)

papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=634440

6. Ho, J. K. (2006). Maximum resolution dichotomy for investment climate indicators. *International Journal of Business Environment*, 1(1), 126–135. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2006.010132>

7. Al-Salem, F. H., & Mohammed, M. (2012). Factors Affecting The Investment Climate For An International Financial Center In Kuwait. *Journal of Applied Business Research*, 28(6), 1373–1384. <https://doi.org/10.19030/JABR.V28I6.7350>

8. Yachymets, Yu. (2023). Formuvannya pryvablyvoho investytsiynoho klimatu v systemi iyerarkhichnykh rivniv natsional'noyi ekonomiky. *Mnvesticmn: Praktika Ta Dosvmd.* <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19.125>

9. Shovkun, I. (2019). Investment climate as a factor of industrial development in Ukraine. *Economy and Forecasting*, 2019(4), 67–100. <https://doi.org/10.15407/ECONFORECAST2019.04.067>

10. Raynert, E. S. Yak bahati krayiny staly bahatymy... i chomu bidni krayiny zalyshayut'sya bidnymy / Erik S. Raynert; per. z anhl. O. Hul'. — Kyyiv : Sammit-Knyha, 2019. — 416 s.

11. Halasiuk V. Mechanisms for pursuing the economic and environmental interests of Ukraine in Forest and Woodworking industry // *Economics Ecology Socium.* — 2018. — Т. 2. — №. 2. — С. 20–29.

12. Halasyuk V.V. Ekonomichna inzheneriya. Praktychna teoriya dlya krashchoho maybutn'oho // *Ukrayins'ky tyzhden'*, 2021. — № 16 (700).

Дані про автора

Галасюк Віктор Валерійович,

д. е. н., начальник відділу Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки ORSID: <https://orcid.org/0009-0001-0467-4956>

Data about the author

Viktor Halasiuk,

Doctor of Economics, Head of Department at the State Research Institute of Informatization and Modeling

Цифрові детермінанти розвитку інноваційних кластерів ІТ–підприємств: структурно–функціональний підхід

Предметом дослідження є теоретичні аспекти цифрових детермінант, які впливають на формування, розвиток і функціонування інноваційних кластерів у сфері інформаційних технологій, а також їх структурно–функціональні взаємозв'язки в системі територіальної організації ІТ–економіки.

Метою дослідження є обґрунтування структурно–функціонального підходу до аналізу цифрових чинників, що визначають ефективність розвитку інноваційних ІТ–кластерів, а також механізм їх взаємодії в умовах цифрової трансформації економіки.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході: теоретичному аналізі наукових праць, порівняльному аналізі практик розвитку кластерів в різних країнах і синтезі інформації з відкритих джерел. Використано структурно–функціональний метод для опису системи кластеру (як сукупності елементів зі своїми функціями), а також інструменти штучного інтелекту для класифікації чинників на рівнях. Було використано оглядові і емпіричні матеріали, застосовано системний підхід для ілюстрації впливу виявлених цифрових детермінант.

Результати роботи. У статті досліджено цифрові детермінанти розвитку інноваційних кластерів ІТ–підприємств із позицій структурно–функціонального підходу. Проаналізовано теоретичні засади кластеризації інновацій, визначено структурні компоненти та функції ІТ–кластерів. Розроблено класифікацію цифрових детермінант (інфраструктура, людський капітал, інноваційна екосистема, урядові ініціативи, міжнародна інтеграція, безпека тощо). Розглянуто вплив цифрових чинників на розвиток ІТ–кластерів на макро– (державна політика і стратегії), мезо– (регульовані ініціативи та регіональні програми) і мікрорівнях (цифрові технології в діяльності окремих компаній). Наведено порівняльний аналіз із міжнародними моделями (Польща, Сінгапур, Естонія, Ізраїль).

Галузь застосування результатів. Державне управління; бізнес–середовище; освітні та наукові установи; регіональний розвиток.

Висновки. В результаті було запропоновано ряд таких заходів: підсилення національних цифрових ініціатив – необхідно забезпечити інтеграцію національних стратегій з програмами підтримки кластерів, створюючи міжурядові платформи для координації дій; підтримка кластерної інфраструктури – рекомендується стимулювати створення регіональних дата–центрів, 5G–мереж, хмарних сервісів спільного користування, щоб усі учасники кластеру мали доступ до сучасної ІТ–інфраструктури; освітні та кадрові програми – розвивати спільні освітні проекти в межах кластерів, залучати міжнародний досвід для підвищення кваліфікації фахівців; урядово–приватне партнерство – державі слід більше залучати кластери до розвитку технопарків і стартап–центрів. Асоціації ІТ–кластерів можуть виступати як ключові партнери місцевої влади в цифровій трансформації регіонів; дотримання стандартів кібербезпеки – слід забезпечити захист даних і кібербезпеку у рамках кластерних ініціатив, адже довіра бізнесу й інвесторів до цифрових рішень є критичною для стійкості кластерів. Таким чином, наведені рекомендації ґрунтуються на спільному розумінні, що ІТ–кластери відіграють роль «сполучної ланки» між підприємствами, університетами та науковими центрами, сприяючи технологічному розвитку та цифровій трансформації. Отже, посилення цифрових детермінант на всіх рівнях (макро, мезо, мікро) дозволить зробити кластери більш адаптивними та інноваційно ефективними, закріпивши позиції України в глобальному технопросторі.

Перспективи подальших досліджень полягають в наступному: моделювання цифрової екосистеми інноваційного ІТ–кластеру; дослідження взаємозв'язків між цифровою безпекою та сталим функціонуванням ІТ–кластерів; оцінка впливу штучного інтелекту та хмарних технологій на продуктивність кластерних об'єднань; розробка індикаторів ефективності цифрових детермінант для ІТ–кластерів у національному та глобальному контексті.

Ключові слова: цифрові детермінанти; інноваційні кластери; ІТ–підприємства; структурно–функціональний підхід; цифрова трансформація; кластеризація ІТ.

Digital determinants of the development of innovative clusters of its enterprises: a structural–functional approach

The subject of the research is the theoretical aspects of digital determinants that influence the formation, development, and functioning of innovative clusters in the field of information technology, as well as their structural and functional interrelationships in the system of territorial organization of the IT economy.

The aim of the research is to substantiate a structural and functional approach to the analysis of digital factors that determine the effectiveness of the development of innovative IT clusters, as well as the mechanism of their interaction in the context of the digital transformation of the economy.

Research methods. The study is based on an interdisciplinary approach: theoretical analysis of scientific works, comparative analysis of cluster development practices in different countries, and synthesis of information from open sources. A structural–functional method was used to describe the cluster system (as a set of elements with their own functions), as well as artificial intelligence tools to classify factors at different levels. Review and empirical materials were used, and a systematic approach was applied to illustrate the impact of the identified digital determinants.

Results of the investigation. The article examines the digital determinants of the development of innovative clusters of IT enterprises from the perspective of a structural–functional approach. The theoretical foundations of innovation clustering are analyzed, and the structural components and functions of IT clusters are identified. A classification of digital determinants (infrastructure, human capital, innovation ecosystem, government initiatives, international integration, security, etc.) is developed. The influence of digital factors on the development of IT clusters at the macro (government policy and strategies), meso (regulated initiatives and regional programs), and micro levels (digital technologies in the activities of individual companies) is considered. A comparative analysis with international models (Poland, Singapore, Estonia, Israel) is provided.

Scope of the results. Public administration; Business environment; Educational and scientific institutions; Regional development.

Conclusions. As a result, a number of measures were proposed: strengthening national digital initiatives – it is necessary to ensure the integration of national strategies with cluster support programs, creating intergovernmental platforms for coordination of actions; support for cluster infrastructure – it is recommended to stimulate the creation of regional data centers, 5G networks, and shared cloud services so that all cluster participants have access to modern IT infrastructure; Educational and human resources programs – develop joint educational projects within clusters, draw on international experience to improve the qualifications of specialists. Public–private partnerships – the state should involve clusters more in the development of technology parks and start–up centers. IT cluster associations can act as key partners for local authorities in the digital transformation of regions; compliance with cybersecurity standards – data protection and cybersecurity should be ensured within cluster initiatives, as the trust of businesses and investors in digital solutions is critical to the sustainability of clusters. Thus, these recommendations are based on a common understanding that IT clusters act as a «connecting link» between businesses, universities, and research centers, promoting technological development and digital transformation. Therefore, strengthening digital determinants at all levels (macro, meso, micro) will make clusters more adaptive and innovation–effective, consolidating Ukraine’s position in the global tech space.

Prospects for further research include the following: modeling the digital ecosystem of an innovative IT cluster; researching the interrelations between digital security and the sustainable functioning of IT clusters; assessing the impact of artificial intelligence and cloud technologies on the productivity of cluster associations; developing indicators of the effectiveness of digital determinants for IT clusters in the national and global context.

Keywords: digital determinants; innovative clusters; IT enterprises; structural–functional approach; digital transformation; IT clustering.

Постановка проблеми дослідження. Інноваційні кластери ІТ-підприємств відіграють роль локомотивів економічного зростання регіонів і держави загалом, сприяючи поширенню інновацій та створенню доданої вартості. Водночас на сучасному етапі цифрової трансформації економіки виникає необхідність виокремлення «цифрових детермінант» – сукупності цифрових чинників, які визначають ефективність і швидкість розвитку таких кластерів. Немає однозначної методології аналізу впливу цих чинників на функціонування кластерів, оскільки проблемою є відсутність узагальненого структурно-функціонального підходу до виявлення та оцінки цифрових детермінант розвитку ІТ-кластерів. За допомогою цифрових технологій (Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року) [1–5], можна суттєво підвищити продуктивність кластерів. З іншого боку, нехтування цифровими чинниками уповільнює інноваційний прогрес. Саме тому постає необхідність визначення ключових цифрових чинників на різних рівнях (від загальнодержавного до локального) і дослідження того, як саме вони впливають на структуру і функції кластеру.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематика формування та розвитку інноваційних кластерів охоплена численними дослідженнями. Зокрема, М. Портер описав кластери як скупчення взаємопов'язаних підприємств і закладів, що підвищують конкурентоспроможність через співпрацю [1]. Такі кластери сприймають як «зведену систему інновацій», де має місце велика частка ринкових знань, тому політики повинні враховувати їх динаміку.

Українські вчені звертають увагу на особливості місцевих ІТ-кластерів, які повинні функціонувати «як єдиний економічний організм», створюючи замкну технологічну ланку інноваційних підприємств і науково-освітніх установ [2]. Характерною рисою кластера є тісні міжособистісні зв'язки учасників, побудовані на відкритості, довірі та довгострокових партнерствах [2]. Так, Череватський Д. Ю. [6] дослідив роль та функції промислових кластерних систем у структурній модернізації національної економіки в умовах воєнного стану та в післявоєнний період. Автор обґрунтував кластерний підхід, як такий, що може стати інституційною основою щодо посилення інноваційної конкурентоспроможності та інтеграції

національних виробників у простір ЄС. Ершова О. О., Гончаренко І. М. та Ганущак–Єфіменко Л. М. у своїй праці [7] дослідили кластерооб'єднані підприємства у фокусі інноваційного розвитку бізнесу та визначили особливості інноваційних кластерів. Дослідниці наголосили на важливості розвитку ІТ-кластерів, навели розподіл кластерів за типом та структурою та обґрунтували важливість створення та розвитку інноваційних кластерооб'єднаних підприємств або інноваційних кластерів.

Наступна група вчених Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В. та Соколенко А. В. [8] дослідили стратегічні підходи до розвитку малого та середнього бізнесу у контексті їх інтеграції в інноваційно-орієнтовані кластерні системи. Авторами було описано базові чинники ефективного функціонування таких структур та формулювання практичних рекомендацій щодо стимулювання інноваційної активності підприємств. Войнич Л. та Кожель П. [9] проаналізували та визначили класифікацію кластерів у контексті управління інноваційно-інвестиційним розвитком об'єднань підприємств. Вчені дослідили існуючі підходи до типології кластерів (причинні, структурно-функціональні, технологічні), та рекомендували створення науково обґрунтованої класифікації кластерів, що спрямоване на розвиток інновацій, циркулярної економіки та цифровізації. Лаврухіна К. О. та Кравчук О. А. [10] визначили інноваційні аспекти кластерних утворень в контексті цифрової трансформації та дослідили вплив ІТ-технологій на розвиток кластерів. Дослідники Бубенко П. Т. та Дріль Н. В. [11] розробили концепцію щодо природи та характеристик кластерних форм сучасної територіальної організації інноваційної діяльності, розглядаючи їх як своєрідні мережеві структури, що є відображенням наукових і виробничо-господарських систем на конкретній території. Автори доводять, що економічна сила такої території визначається не лише обсягами реалізації інноваційних продуктів, але й синергетичним потенціалом усієї кластерної мережі та її впливом на національні й глобальні ринки.

Водночас питання цифрових детермінант залишаються недостатньо висвітленими в українській науковій літературі. Є праці з цифрової трансформації загалом (зокрема, дослідження цифрових «активаторів» технологічного розвитку [5]), але відсутні узагальнені дослідження саме в

контексті кластерів. У зарубіжній літературі звертають увагу на важливість національних і регіональних політик, спрямованих на інформатизацію, а також на роль інфраструктурних і людських ресурсів у стимулюванні інноваційних кластерів [1]. Таким чином, ідейний пробіл полягає у потребі глибокого структурно–функціонального вивчення цифрових детермінант розвитку ІТ–кластерів, що потребує інтеграції теорій кластерів та цифровізації економіки, оцінки макро–, мезо– та мікрорівневих чинників.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний кластер розглядається як складна система, структуру якої становлять ІТ–компанії, наукові й освітні заклади, посередницькі організації, партнерські мережі та інститути співпраці. Функціями такої системи є розробка та впровадження нових технологій, обмін знаннями, координація спільних проєктів, просування продуктів на ринках, навчання кадрів та інше. Структурно–функціональний підхід є методологічною основою для аналізу та моделювання інноваційних кластерів у сфері інформаційних технологій, що передбачає вивчення не тільки окремих елементів кластера (компаній, інфраструктур, освітніх та наукових установ), а й взаємозв'язків між ними, які створюють єдину ефективну систему для розвитку інновацій. Структурно–функціональний підхід

дозволяє інтегрувати різні елементи цифрової інфраструктури та визначати, як зміни в одній частині системи впливають на всю екосистему. Ключові аспекти структурно–функціонального підходу полягають в наступному:

- структура кластеру – це сукупність елементів, які взаємодіють і функціонують як єдине ціле, включаючи ІТ–компанії, державні органи, освітні та наукові інститути, фінансові установи;
- функціональні зв'язки – це процеси обміну інформацією, знаннями та інвестиціями між елементами системи, що забезпечують її ефективне функціонування і інноваційний розвиток;
- цифрові детермінанти – це чинники, які визначають ефективність і динаміку кластерів у цифровому середовищі, включаючи технологічну інфраструктуру, доступність даних, рівень цифрової освіти, інвестиційну привабливість тощо.

Застосування структурно–функціонального підходу дозволяє систематизувати ключові компоненти ІТ–кластерів та визначити механізми їх взаємодії для досягнення високої інноваційної активності. Актуальність структурно–функціонального підходу в контексті розвитку інноваційних ІТ–кластерів зумовлена кількома факторами (рис. 1).

Сучасна економіка переживає етап цифрової трансформації, і ІТ–сектор стає головним драйвером цього процесу, де розвиток ІТ–кластерів є

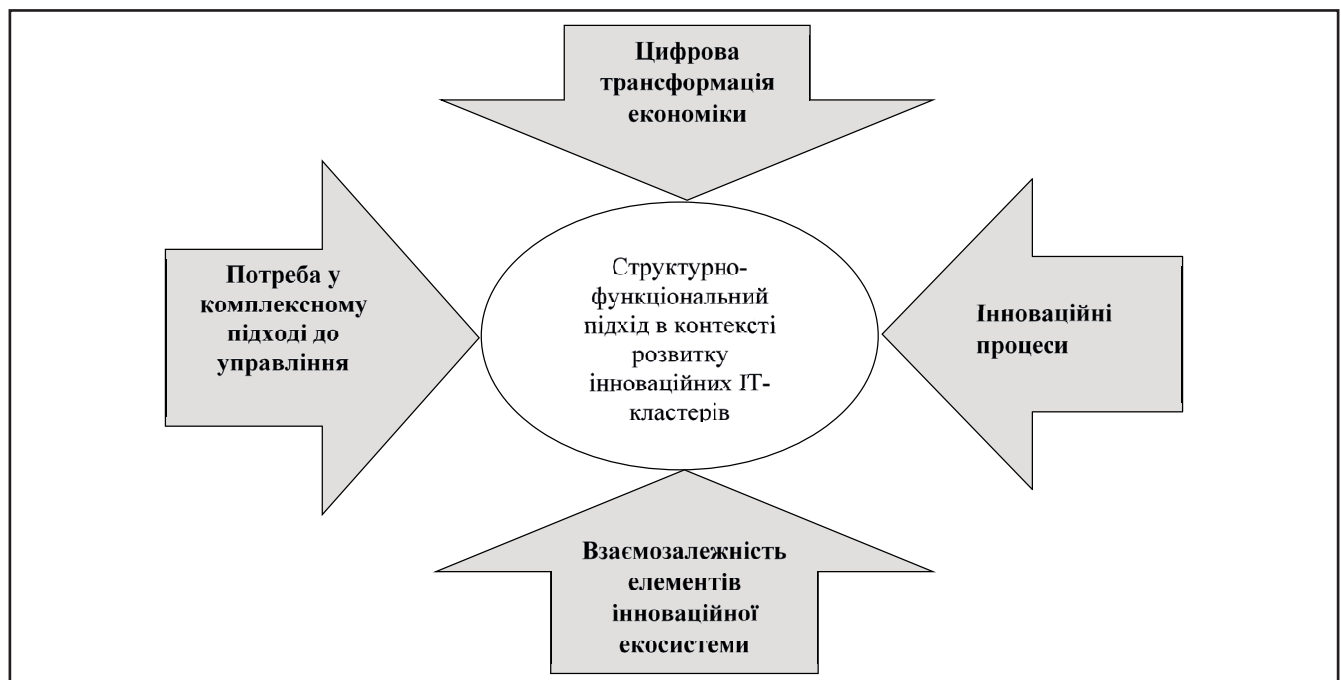


Рисунок 1. Актуальність структурно–функціонального підходу в контексті розвитку інноваційних ІТ–кластерів

Джерело: згруповано автором на основі [4–11].

важливим чинником забезпечення конкуренто-спроможності національних економік, особливо у країнах, що прагнуть до технологічного лідерства. Інновації в ІТ-сфері швидко змінюють правила гри на ринку, коли кластери, які використовують структурно-функціональний підхід, здатні адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища, інтегруючи нові технології і підтримуючи високий рівень інноваційної активності.

Для ефективного розвитку інноваційних кластерів важливо не лише мати окремі високотехнологічні компанії, але й створювати умови для їх взаємодії. Структурно-функціональний підхід дозволяє розглянути цей процес у контексті загальної цифрової екосистеми, що є необхідною умовою для інноваційного розвитку. Також в умовах глобалізації та інтеграції ринків інноваційний розвиток стає можливим лише за умови комплексного підходу, що об'єднує всі компоненти цифрової інфраструктури, що включає не тільки ІТ-компанії, але й наукові установи, органи влади, інвестиційні структури та інші елементи, що забезпечують ефективність і сталість ІТ-кластеру.

Структурно-функціональний підхід до дослідження цифрових детермінант розвитку ІТ-кластерів є важливим інструментом для аналізу, розуміння і покращення функціонування інноваційних кластерів у цифрову епоху, що дозволяє інтегрувати різні елементи та чинники, що впливають на ефективність кластерів, та створює передумови для сталого і динамічного розвитку інноваційних підприємств в умовах цифрової трансформації. У структурно-функціональному підході аналізують не лише компоненти (структуру), а й те, які ролі (функції) вони виконують в екосистемі. З огляду на це, цифрові чинники розглядаються

як особливий набір елементів середовища, що трансформують і доповнюють функції кластеру. Згідно з працями дослідників [1–15], кластери повинні діяти як єдиний «економічний організм», де важлива горизонтальна взаємодія учасників на основі довіри та спільних цілей. Проте практика показує, що такі організми часто стикаються з внутрішніми суперечностями та проблемами координації. У цьому контексті цифрові технології виступають як чинники, що можуть як полегшувати координацію (через цифрові платформи взаємодії, онлайн-інструменти), так і створювати нові перешкоди (кибербезпека, необхідність постійного оновлення знань).

На основі огляду літератури [4–15] запропоновано наступну класифікацію основних цифрових детермінант розвитку ІТ-кластерів: інфраструктурні, кадрові, інноваційно-екосистемні, урядові, міжнародні та безпекові. Для зручності наведено їх у табличному форматі (табл. 1).

З табл. 1 видно, що цифрові чинники охоплюють широкий спектр сфер – від фізичної інфраструктури до законодавчої підтримки й культурних аспектів цифровізації. Розглянемо окремо вплив цифрових чинників на функціонування ІТ-кластерів на макро-, мезо- та мікрорівні.

Макрорівень (формування національного середовища) – цифрові детермінанти пов'язані з державними політиками та стратегіями. В Україні ухвалено Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року («WINWIN»), що окреслює бачення країни як технологічного лідера та визначає цілі з цифровізації економіки. Така стратегія передбачає розвиток ІТ-інфраструктури, ІТ-освіти, сприяння розвитку мереж стартапів і впровадженню електронних сервісів. На макрорівні критичною є

Таблиця 1. Класифікація основних цифрових детермінант розвитку ІТ-кластерів

Категорія	Детермінанти	Приклади прояву
Інфраструктура	Широкопasmовий інтернет, дата-центри, 5G мережі.	Швидкість і надійність зв'язку, дата-розміщення хмар.
Кадровий потенціал	ІТ-освіта, професійні тренінги, міграція ІТ-фахівців.	Кваліфікація кадрів, конкуренція за таланти.
Інноваційна екосистема	Стартап-інкубатори, R&D-центри, венчурне фінансування.	Кількість стартапів та патентів, наявність акселераторів.
Урядові ініціативи	Стратегії розвитку ІТ, податкові стимули, регуляторні рамки.	Законотворчість («Дія.Сіті»), програми підтримки.
Міжнародна інтеграція	Експорт ІТ-послуг, участь у глобальних мережах, міжнародні гранти.	Нові зовнішні ринки, спільні R&D-проекти.
Цифрова безпека	Кіберзахист, захист персональних даних, електронна довіра.	Рівень довіри клієнтів, надійність ІТ-сервісів.

Джерело: запропоновано автором

Таблиця 2. Ключові ініціативи та їхні результати у сфері ІТ та інновацій

Країна	Інноваційні ініціативи та кластеризація ІТ	Особливості та результати
Польща	Технопарки та кластери («Кремнієва долина» в Тршинці), програма «Industry 4.0», податкові пільги.	Активне стимулювання ІТ-інвестицій, розвиток цифрових технологій, зростання ІТ-експорту.
Сінгапур	Освітні хаби та науково-технічні парки (Fusionopolis, One-North).	Лідер за рейтингами інновацій, високі позиції за стартапами, виробництвом високих технологій, активністю розробників.
Естонія	ІТ-освіта, електронні послуги, «e-Estonia».	Друге місце в світі за використанням ІКТ, висока оцінка за онлайн-урядування, інтеграція ІТ-компаній у цифрову інфраструктуру.
Ізраїль	Технологічні хаби (Тель-Авів, Герцлія), підтримка держави та військових досліджень.	Лідер у фінансуванні стартапів, інвестиціях у R&D, експорті ІКТ-послуг, створення «унікорнів».

Джерело: побудовано автором на основі [1–11].

наявність стимулюючих політик (податкові пільги для ІТ-компаній, інвестиції у цифрові проекти, гармонізація з міжнародними стандартами). Наприклад, у поєднанні з воєнними викликами держава разом з міжнародними партнерами підтримує проекти ІТ-кластерів (кваліфікаційні програми, кібербезпека), що має комплексний ефект на їх розвиток. Важливим макрорівневим чинником також є цифрова економіка в цілому. Лідерство в глобальних рейтингах у Сінгапуру, Естонії, Ізраїлі демонструє, як макроекономічна політика й державні інвестиції в ІТ-інфраструктуру та освіту стають потужними драйверами зростання регіональних техногрупвань.

Мезорівень (регіональні та галузеві рамки) – цифрові детермінанти пов’язані з діями місцевих органів влади, кластерних асоціацій та громадських ініціатив. Так, Харківський ІТ-кластер координує програму обласної ради «ІТ-Харківщина», спрямовану на розвиток телекомунікаційного сектору регіону [16]. Аналогічно, Київський ІТ-кластер реалізує проект державно-приватного партнерства «iCity», що передбачає надання міських приміщень для створення технохабу й центру стартапів з фокусом на вирішення інфраструктурних завдань [16]. Таким чином, місцеві ініціативи в галузі цифрового розвитку (технопарки, центри обробки даних, програми лояльності для ІТ-спеціалістів) є важливим детермінантом екосистеми. У Львові, наприклад, ІТ-кластер активно співпрацює з міською владою та університетами для оновлення освітніх програм – у 2024 році половина абітурієнтів регіону обрала профільні ІТ-програми, розроблені за участі кластеру.

Мікрорівень – спільні освітні проекти, акселератори, клуби коучів та онлайніві платформи нетворкінгу (закриті ІТ-клуби для молоді, проекти технічної освіти при університетах) зумовлюють якість людського капіталу і швидкість інноваційного обміну всередині кластера.

У порівнянні з міжнародними моделями, український досвід кластеризації ІТ-підприємств має як спільні риси, так і відмінності (табл. 2).

Отже, міжнародний досвід підкреслює, що успіх ІТ-кластерів зумовлено комплексним поєднанням цифрової інфраструктури, освітніх програм і державних стимулів.

Висновки

Цифрові детермінанти відіграють вирішальну роль у формуванні та розвитку інноваційних ІТ-кластерів. На макрорівні визначальними є наявність і реалізація державних стратегій цифрової трансформації та інфраструктурних проектів, які створюють сприятливий контекст для зростання кластерів. На мезорівні ключовими чинниками є активне партнерство кластерів з місцевою владою, формування регіональних цифрових ініціатив (технопарки, ІТ-програми), а також розвиток мереж співпраці в межах кластерів. На мікрорівні важливо, щоб окремі компанії використовували передові цифрові технології у власних процесах і продуктах, а також брали участь у спільних цифрових проектах і платформах. Аналіз української практики підтверджує, що кластери з високим цифровим капіталом (як Львівський) показують кращі інноваційні результати. Водночас слабкість організаційних підходів може гальмувати вплив потенційно великих кластерів (приклад Києва).

В результаті було запропоновано ряд таких заходів:

Підсилення національних цифрових ініціатив – необхідно забезпечити інтеграцію національних стратегій (WINWIN, «Дія.Сіті» та ін.) з програмами підтримки кластерів, створюючи міжурядові платформи для координації дій.

Підтримка кластерної інфраструктури – рекомендується стимулювати створення регіональних дата-центрів, 5G-мереж, хмарних сервісів спільного користування, щоб усі учасники кластеру мали доступ до сучасної IT-інфраструктури.

Освітні та кадрові програми – розвивати спільні освітні проекти (молодіжні IT-клуби, курси, дуальна освіта) в межах кластерів, залучати міжнародний досвід для підвищення кваліфікації фахівців.

Урядово-приватне партнерство – за прикладом проекту «iCity», державі слід більше залучати кластери до розвитку технопарків і стартап-центрів. Асоціації IT-кластерів можуть виступати як ключові партнери місцевої влади в цифровій трансформації регіонів.

Дотримання стандартів кібербезпеки – слід забезпечити захист даних і кібербезпеку у рамках кластерних ініціатив, адже довіра бізнесу й інвесторів до цифрових рішень є критичною для стійкості кластерів.

Усі наведені рекомендації ґрунтуються на спільному розумінні, що IT-кластери відіграють роль «сполучної ланки» між підприємствами, університетами та науковими центрами, сприяючи технологічному розвитку та цифровій трансформації. Посилення цифрових детермінант на всіх рівнях (макро, мезо, мікро) дозволить зробити кластери більш адаптивними та інноваційно ефективними, закріпивши позиції України в глобальному технопросторі.

Список використаних джерел:

1. Innovative Clusters (2025). Drivers of National Innovation Systems. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-clusters_9789264193383-en.html#abstract.
2. Мазнев, Г.Є. (2013). Інноваційна діяльність та інтелектуальний капітал. Економіка АПК, 8, 63–67.
3. Закон України Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні (2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
4. Солодкий, В. В. (2025). Розвиток IT-кластерів в Україні та їх значення у відбудові економіки України.

Економіка та суспільство, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-75>.

5. Уманців, Ю. М. & Білявська, Ю. В. (2024). Цифрові детермінанти технологічного розвитку економіки. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2, 9–20. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.009>.

6. Череватський, Д. Ю. (2025). Промислові кластерні системи як стратегічний інструмент інноваційного відновлення економіки України. Вісник економічної науки України, 1 (48), 209–214. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).209-214](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).209-214).

7. Єршова, О. О. Гончаренко, І. М. & Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2023). Кластерооб'єднані підприємства як інноваційна форма розвитку бізнесу. Журнал стратегічних економічних досліджень, 3, 16–26. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.2.

8. Гуцалюк, О. М., Бондар, Ю. А., Журило, І. В. & Соколенко, А. В. (2025). Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. Економічний вісник Донбасу, 1, 77–85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85).

9. Войнич, Л. & Кожель, П. (2024). Класифікація кластерів в управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком об'єднань підприємств. Аграрна економіка, 17, 2, 12–24. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.012>.

10. Лаврухіна, К. О. & Кравчук, О. А. (2024). Інноваційні аспекти кластерних ініціатив в умовах цифровізації економіки України. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2, 21–33. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-21-33](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-21-33).

11. Бубенко, П. Т. & Дріль, Н. В. (2023). Детермінанти кластеризації в контексті територіального інноваційного розвитку. Бізнес Інформ, 11, 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-103-108>.

12. Puzyrova P. (2019). Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support. Менеджмент, 2 (30), 62–74. DOI: 10.30857/2415-3206.2019.2.5.

13. Olshanska, O., Puzyrova, P. & Shevchenko, O. (2023). Integrative approach and clusterization as elements of effective tourism industry management in the conditions of sustainable development. Менеджмент, 2 (38), 48–60. DOI: 10.30857/2415-3206.2023.2.4.

14. Sadovskyi, Ie. & Puzyrova, P. V. (2024). Theoretical and conceptual basis for the functioning of innovation clusters in the sphere of information technologies.

Журнал стратегічних економічних досліджень, 4 (21), 111–119. 10.30857/2786–5398.2024.4.10.

15. Пузирьова, П. & Садовський, Є. (2025). Екосистема інноваційних ІТ-кластерів в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК», 1(77), 42–53. <https://doi.org/10.31732/2663–2209–2025–77–42–53>.

16. Коц, Г. П. & Гаврилова, А. А. (2024). Аналіз активності іт-кластерів за регіонами-лідерами ІТ-галузі України. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>.

17. Kyiv IT Cluster (2020). Top 5 IT-Cluster Rankings. Ucluster. URL: ucluster.org.

18. Інноваційні кластери(2021). Ключові драйвери економічного розвитку регіонів. Івано-Франківська кластерна асоціація. URL: clusters.org.ua.

References:

1. Innovative Clusters (2025). Drivers of National Innovation Systems. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-clusters_9789264193383-en.html#abstract [in English].

2. Mazniev, H. Ye. (2013). Innovatsiina diialnist ta intelektualnyi kapital [Innovation activity and intellectual capital]. Ekonomika APK = Economics of the AIC, 8, 63–67 [in Ukraine].

3. Zakon Ukrainy Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini (2025). Law of Ukraine on Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667–20#Text> [in Ukraine].

4. Solodkyi, V. V. (2025). Rozvytok IT-klasteriv v Ukraini ta yikh znachennia u vidbudovi ekonomiky Ukrainy [Development of IT clusters in Ukraine and their importance in the restoration of Ukraine's economy]. Ekonomika ta suspilstvo = Economics and Society, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2025–72–75> [in Ukraine].

5. Umantsiv, Yu. M. & Biliavska, Yu. V. (2024). Tsyfrovyye determinanty tekhnolohichnoho rozvytku ekonomiky [Digital determinants of technological development of the economy]. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki = Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic, 2, 9–20. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdud/86.009> [in Ukraine].

6. Cherevatskyi, D. Yu. (2025). Promyslovi klaster-ni systemy yak stratehichniy instrument innovatsiino-ho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Industrial cluster systems as a strategic tool for the innovative recovery of Ukraine's economy]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy = Bulletin of Economic Science of Ukraine, 1(48),

209–214. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729–7206.2025.1\(48\).209–214](https://doi.org/10.37405/1729–7206.2025.1(48).209–214) [in Ukraine].

7. Yershova, O. O. Honcharenko, I. M. & Hanushchak–Yefimenko, L. M. (2023). Klasteroob'iednani pidpriemstva yak innovatsiina forma rozvytku biznesu [Clustered enterprises as an innovative form of business development]. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research, 3, 16–26. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786–5398.2023.3.2> [in Ukraine].

8. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Zhurylo, I. V. & Sokolenko, A. V. (2025). Stratehichniy rozvytok pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu v systemi innovatsiino-intehrovanykh klasternykh struktur [Strategic development of small and medium enterprises in the system of innovative-integrated cluster structures]. Ekonomichnyi visnyk Donbasu = Economic Bulletin of Donbas, 1, 77–85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817–3772–2025–1\(79\)–77–85](https://doi.org/10.12958/1817–3772–2025–1(79)–77–85) [in Ukraine].

9. Voynych, L. & Kozhel, P. (2024). Klasyfikatsiia klasteriv v upravlinni innovatsiino investytsiynym rozvytkom obiednan pidpriemstv [Classification of clusters in managing the innovative-investment development of enterprise associations]. Ahrarna ekonomika = Agrarian Economics, 17(2), 12–24. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.012> [in Ukraine].

10. Lavrukina, K. O. & Kravchuk, O. A. (2024). Innovatsiini aspekty klasternykh initsiatyv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Innovative aspects of cluster initiatives in the context of Ukraine's economic digitalization]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia = Problems and Prospects of Economics and Management, 2, 21–33. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411–5215–2024–2\(38\)–21–33](https://doi.org/10.25140/2411–5215–2024–2(38)–21–33) [in Ukraine].

11. Bubenko, P. T. & Dril, N. V. (2023). Determinanty klasteryzatsii v konteksti terytorialnoho innovatsiinoho rozvytku [Determinants of clustering in the context of territorial innovation development]. Biznes Inform = Business Inform, 11, 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222–4459–2023–11–103–108> [in Ukraine].

12. Puzyrova P. (2019). Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support [Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support]. Menedzhment = Management, 2(30), 62–74. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415–3206.2019.2.5> [in English].

13. Olshanska, O., Puzyrova, P. & Shevchenko, O. (2023). Integrative approach and clusterization as el–

ements of effective tourism industry management in the conditions of sustainable development. *Menedzhment = Management*, 2(38), 48–60. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.4> [in English].

14. Sadovskyi, Ie. & Puzyrova, P. V. (2024). Theoretical and conceptual basis for the functioning of innovation clusters in the sphere of information technologies. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, 4(21), 111–119. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.10> [in English].

15. Puzyrova, P. & Sadovskyi, Ye. (2025). *Ekosystema innovatsiinykh IT-klasteryv v konteksti tsyvrovoi transformatsii ta staloho rozvytku* [Ecosystem of innovative IT clusters in the context of digital transformation and sustainable development]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» = Scientific Notes of the «KROK» University*, 1(77), 42–53. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-42-53> [in Ukraine].

16. Kots, H. P. & Havrylova, A. A. (2024). Analiz aktyvnosti it-klasteryv za rehionamy-lideramy IT-haluzi Ukrainy [Analysis of IT cluster activity by regions—leaders of the IT industry in Ukraine]. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pd>. [in Ukraine].

17. Kyiv IT Cluster (2020). Top 5 IT-Cluster Rankings. Ucluster. URL: ucluster.org [in Ukraine].

18. Innovatsiini klasteri (2021). *Kliuchovi draivery ekonomichnoho rozvytku rehioniv. Ivano-Frankivska klasterna asotsiatsiia* [Key drivers of economic development in regions. Ivano-Frankivsk Cluster Association]. URL: clusters.org.ua [in Ukraine].

Дані про автора

Самойленко Руслан Леонідович,

аспірант відділу аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі, Державний науково – дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки Київ, Україна

e-mail: samoylenko.r.l@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3029-1781>

Data about the author

Ruslan Samoylenko,

Graduate student of the Department of Analysis and Forecasting of International Trade State Research Institute of Informatization and Modeling of Economy Kyiv, Ukraine

e-mail: samoylenko.r.l@gmail.com

УДК 330.322:69

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17531754>

МАКСЮТА А. П.

Інтегральний підхід до інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств України на засадах цифровізації

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм інвестиційного забезпечення, що базується на інтегральному підході та концепції єдиної цифрової платформи.

Метою дослідження є проведення аналізу процесів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств України. Показано, що наявні підходи до залучення та управління інвестиціями мають фрагментарний, ситуативний характер, позбавлені стратегічної спрямованості та не відповідають сучасним викликам, зокрема потребам повоєнної відбудови. Ідентифіковано надмірну залежність від власних коштів та банківського кредитування, а також відсутність формалізованих методик оцінки інноваційних проєктів, що ускладнює їх презентацію інвесторам.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід застосовано для розгляду будівельного підприємства як складної відкритої системи, у якій інвестиційна діяльність, інноваційний розвиток та цифровізація взаємодіють між собою; економіко-статистичний аналіз використовувався для вивчення поточних тенденцій та динаміки інвестиційного забезпечення у будівельній галузі України; інтегральне оцінювання було використано для розробки узагальненого показника ефективності інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку; економіко-математичне моделювання було застосовано для побудови моделі взаємозв'язку між обсягами інвестицій, рівнем цифровізації та інноваційною активністю підприємств, що дало змогу забезпечити комплексність дослідження, сформулювати узагальнені висновки та розробити практичні рекомендації що-

до удосконалення інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств України на засадах цифровізації.

Результати роботи. Для вирішення цієї проблеми розроблено комплексний організаційно–економічний механізм, що перетворює управління інвестиціями з епізодичної задачі на системну бізнес–функцію.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані будівельними підприємствами для розробки та впровадження ефективних стратегій залучення інвестицій, а також органами державної влади для вдосконалення політики стимулювання інноваційної діяльності в галузі.

Висновки. В основі механізму лежить інтегральна модель, спрямована на створення синергетичного ефекту від взаємодії ключових суб'єктів (підприємство, держава, інвестори) та використання диверсифікованого інструментарію (фінансового, організаційного, інформаційного) для проактивного формування інвестиційно–привабливих проєктів. Функціонування моделі базується на принципах прозорості, ризик–орієнтованості, гнучкості та цифрової інтеграції. Обґрунтовано, що технологічним ядром механізму є єдина цифрова платформа з модульною архітектурою (ідентифікація інновацій, інвестиційне планування, ризик–менеджмент, моніторинг), яка виступає інструментом для подолання інформаційної фрагментації, автоматизації процесів оцінки та контролю.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інвестиційне забезпечення, будівельна галузь, організаційно–економічний механізм, цифровізація.

ANTON MAKSIUTA

An integrated approach to investment support for the innovative development of Ukrainian construction enterprises based on digitalization

The subject of the study is the organizational and economic mechanism of investment support based on an integral approach and the concept of a unified digital platform.

The purpose of the study is to analyze the processes of investment support for the innovative development of construction enterprises in Ukraine. It is demonstrated that existing approaches to attracting and managing investments are fragmented, situational, lack strategic orientation, and do not meet current challenges, particularly the needs of post-war reconstruction. An excessive reliance on internal funds and bank lending has been identified, along with the absence of formalized methodologies for evaluating innovative projects, which complicates their presentation to potential investors.

Research methods. The study employed a set of interrelated general scientific and specialized methods. A systemic approach was used to consider a construction enterprise as a complex open system in which investment activity, innovative development, and digitalization interact with each other. Economic and statistical analysis was applied to study current trends and the dynamics of investment support in Ukraine's construction sector. Integral evaluation was used to develop a generalized indicator of the effectiveness of investment support for innovative development. Economic and mathematical modeling was applied to construct a model of the interrelationship between investment volumes, the level of digitalization, and the innovative activity of enterprises. This comprehensive methodological framework made it possible to ensure the completeness of the study, formulate generalized conclusions, and develop practical recommendations for improving the investment support of innovative development of construction enterprises in Ukraine based on digitalization.

Research results. To address this issue, a comprehensive organizational and economic mechanism has been developed that transforms investment management from an occasional task into a systematic business function.

Field of application of the results. The research results can be used by construction enterprises to develop and implement effective investment attraction strategies, as well as by government authorities to improve policies for stimulating innovative activity in the sector.

Conclusions. *At the core of the mechanism lies an integral model aimed at creating a synergistic effect through the interaction of key stakeholders (enterprises, the state, and investors) and the use of a diversified toolkit (financial, organizational, and informational) for proactively developing investment-attractive projects. The functioning of the model is based on the principles of transparency, risk orientation, flexibility, and digital integration. It is substantiated that the technological core of the mechanism is a unified digital platform with a modular architecture (innovation identification, investment planning, risk management, and monitoring), which serves as a tool for overcoming information fragmentation and automating evaluation and control processes.*

Keywords: *innovative development, investment support, construction sector, organizational and economic mechanism, digitalization.*

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток будівельної галузі є ключовим фактором не лише для її власної конкурентоспроможності, але й для повоєнної відбудови та сталого економічного зростання України в цілому. Імператив «будувати краще, ніж було» (build back better) вимагає не простого відновлення зруйнованої інфраструктури, а обов'язкового впровадження інноваційних, енергоефективних та цифрових технологій, що, в свою чергу, формує безпрецедентний попит на капітальні вкладення та висуває нові вимоги до системи управління інвестиційними процесами.

Однак наявні в галузі підходи до залучення та управління інвестиціями переважно мають фрагментарний, ситуативний характер, позбавлений стратегічної спрямованості та системної узгодженості. Аналіз виявляє надмірну залежність від банківського кредитування та власних обігових коштів, слабку інтеграцію інноваційної стратегії з фінансовим плануванням та відсутність формалізованих методик оцінки інноваційних проєктів. Подібна практика, що продемонструвала свою низьку ефективність ще в умовах відносної стабільності, виявляється абсолютно неадекватною сучасним викликам, що постали перед вітчизняною економікою.

Виникає гостра науково-практична проблема, що полягає в розриві між стратегічною потребою в масштабних інноваціях та неспроможністю існуючої системи інвестиційного забезпечення ефективно фінансувати цей процес. Існує нагальна потреба в переході від застарілих, реактивних методів пошуку фінансування до нової парадигми управління, що базується на інтегральному, проактивному підході та сучасних цифрових інструментах.

Аналіз досліджень і публікацій. Питанням управління інноваційним розвитком будівельних підприємств присвячено низку наукових праць.

Зокрема, І. Гонtareва та співавтори обґрунтовують доцільність застосування системно-функціонального підходу, вказуючи на існуючий брак комплексних, науково обґрунтованих методичних положень у цій сфері. У межах свого дослідження автори розробили модель регулювання ефективності, механізм моніторингу та метод прогнозування економічної ефективності управління інноваційним розвитком, тим самим сформувавши важливе підґрунтя для подальшої розробки системних управлінських рішень [1].

Розглядаючи перешкоди на шляху інновацій, Т. Котуранова та М. Коногова ідентифікують комплекс системних проблем, що характерні для українських будівельних підприємств. Серед ключових бар'єрів автори виділяють обмеженість фінансування, відсутність сучасної бази для впровадження інноваційних розробок, внутрішній опір змінам («феномен опору інноваціям»), а також недостатню кількість кваліфікованих кадрів. Особливо наголошується на негативному впливі нестабільної державної політики та слабкому рівні підтримки галузі, через що більшість інноваційних процесів мають не системний, а спонтанний характер [2].

З іншого боку, розглядаючи роль держави як ключового учасника інвестиційних процесів, О. Радченко та співавтори аналізують ефективність стратегічного управління державними інвестиціями в будівельному секторі. Дослідники доходять висновку, що негативні ефекти такого управління напряму пов'язані з недостатнім рівнем ефективності державної політики та низькою інституційною спроможністю. Зокрема, ідентифіковано такі проблеми, як громіздкі адміністративні процедури, недостатня увага до процесів планування та моніторингу, а також загальний брак інституційного потенціалу для забезпечення ефективної реалізації проєктів. Це підкреслює існування системних прогалин на макрорівні, які стримують інвестиційну активність та потребу-

ють розробки спеціалізованих механізмів державної підтримки [3].

Переходячи до аналізу фінансових аспектів, дослідження М. Дуана, хоча і на прикладі комунікаційних інженерних проєктів, висвітлює низку універсальних для капіталомістких галузей проблем. Автор ідентифікує такі ключові фінансові ризики, як надмірний рівень фінансового важеля, зростання вартості виробничих ресурсів та інформаційні бар'єри, що призводять до «сліпоти інвестиційних рішень». У роботі обґрунтовується необхідність переходу до раціонального управління інвестиціями та вдосконалення механізмів контролю ризиків, що безпосередньо вказує на неадекватність фрагментарних підходів та підтверджує доцільність розробки інтегрованих систем управління, здатних мінімізувати зазначені загрози [4].

Досліджуючи сучасний стан будівельної галузі, Н. Дуляба та Р. Жишко акцентують увагу на особливостях розвитку конкурентного середовища в умовах нестабільності. Автори зазначають, що попри всі виклики, ринок залишається динамічним, однак його розвиток ускладнюється економічними (інфляція, здорожчання матеріалів) та інституційними (корупція, недосконалість законодавства) факторами. У цьому контексті особливо важливим є висновок авторів про те, що саме впровадження інновацій стає вирішальним інструментом для отримання конкурентних переваг. Це підтверджує, що для виживання та розвитку в агресивному конкурентному середовищі підприємствам необхідно перейти від спонтанних до стратегічно керованих інвестицій в інноваційні технології [5].

Систематизуючи доступні моделі фінансування інновацій, Р. Янковой проводить детальний аналіз їхніх переваг та недоліків в українському бізнес-середовищі, розглядаючи внутрішні кошти, банківське кредитування, венчурне фінансування, державну підтримку та краудфандинг. Особливу цінність становить висновок автора про те, що вибір оптимального джерела фінансування залежить від конкретних потреб та обставин бізнесу, що вимагає глибокого аналізу та стратегічного підходу. Це, у свою чергу, підкреслює актуальність розробки інструментарію, який би дозволив підприємствам робити такий обґрунтований вибір, диверсифікуючи джерела залучення капіталу для інноваційного розвитку [6].

Досліджуючи технологічний вимір інновацій, Д. Бондаренко та К. Калашнікова визначають циф-

ровізацію, і зокрема технологію інформаційного моделювання будівель (BIM), як основний важіль розвитку сучасної будівельної галузі. Разом з тим, автори ідентифікують ключові бар'єри на шляху її впровадження: значні початкові інвестиції, відсутність ефективних цифрових стратегій на підприємствах, гострий дефіцит кваліфікованих кадрів та неврегульованість нормативної бази. Наявність цих системних перешкод прямо вказує на необхідність створення єдиного організаційно-економічного інструментарію, здатного комплексно вирішувати зазначені проблеми та прискорювати цифрову трансформацію галузі [7].

Доповнюючи аналіз наявних підходів, І.В. Мосійчук досліджує інструменти стимулювання регіонального розвитку будівельних підприємств та пропонує їхню структуровану класифікацію за чотирма рівнями: стратегічним, економічним, цифровим та соціально-психологічним. Автор підкреслює, що в сучасних умовах саме цифровізація відіграє ключову роль у розвитку галузі, та вказує на відсутність комплексного підходу до формування інструментів розвитку в попередніх дослідженнях. Такий багаторівневий підхід є суголосним із запропонованим у даній роботі інтегральним механізмом, оскільки він також охоплює стратегічні, економічні та технологічні (цифрові) аспекти управління інноваційним розвитком будівельних підприємств [8].

Занурюючись у технологічні аспекти цифровізації, С. Долгополов та співавтори досліджують синергію штучного інтелекту та BIM-технологій для створення багаторівневої класифікації об'єктів будівельного майданчика. У їхній роботі запропоновано концепцію «еволюційного» цифрового двійника, де за допомогою нейронних мереж здійснюється автоматична ідентифікація, класифікація та оцінка відповідності фактичного стану об'єктів їхній BIM-моделі на різних етапах життєвого циклу. Такий підхід є практичною реалізацією технологічного ядра для модуля моніторингу, запропонованого в рамках організаційно-економічного механізму, оскільки він дозволяє автоматизувати контроль за ходом реалізації проєктів, своєчасно виявляти відхилення та підвищувати якість управлінських рішень. Дане дослідження підтверджує, що сучасні технології здатні забезпечити технічну основу для функціонування інтегральних цифрових платформ управління в будівництві [9].

Досліджуючи інвестиційні процеси в умовах воєнного стану, Р. Палагусинець та О. Марушева проводять глибокий аналіз динаміки капітальних та прямих іноземних інвестицій у будівельну галузь України впродовж 2022–2024 років. Автори констатують значний вплив капіталу на початку повномасштабного вторгнення, особливо за статтею «реінвестування доходів», що свідчить про глибоку кризу довіри інвесторів до інституційної спроможності держави. Вони також вказують на зміну структури інвестицій на користь боргових інструментів, що підтверджує високий рівень ризикованості. Ключовим для даного дослідження є висновок авторів про нагальну потребу в удосконаленні інституційних механізмів підтримки інвестування та формування нової парадигми публічного управління, орієнтованої на прозорість, адаптивність та партнерство з міжнародною спільнотою [10].

Підтверджуючи роль інновацій як рушійної сили розвитку, В. Костюк та В. Шанта досліджують джерела фінансування інноваційної діяльності в будівельній галузі. На основі аналізу даних за 2010–2020 роки автори роблять ключовий висновок, що основним джерелом фінансування залишаються власні кошти підприємств. Таке домінування внутрішніх ресурсів вказує на недостатню ефективність існуючих механізмів залучення зовнішнього капіталу та системні бар'єри у доступі до державного, банківського чи інвестиційного фінансування, підтверджуючи нагальну потребу в диверсифікації джерел та розробці інтегрованих механізмів інвестиційного забезпечення, які будуть здатні подолати надмірну залежність галузі від власних обігових коштів [11].

Досліджуючи зв'язок між венчурним капіталом та «зеленими» інноваціями, А. Беллуччі та співавтори емпірично доводять, що наявність «зелених» патентів значно підвищує ймовірність залучення венчурного фінансування, збільшуючи шанси компанії на отримання інвестицій до 20%. Автори роблять висновок, що «зелене» патентування виступає потужним позитивним сигналом для венчурних інвесторів, який зменшує інформаційну асиметрію та вказує на високий інноваційний потенціал. Цей висновок є особливо важливим у контексті адаптації сучасних фінансових інструментів для будівельної галузі, оскільки він обґрунтовує доцільність розвитку не лише венчурного фінансування як такого, але й акцентує увагу на

«зелених» та сталих інноваціях як на ключовому факторі інвестиційної привабливості [12].

Метою статті є розробка та наукове обґрунтування комплексного організаційно–економічного механізму інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств України, що базується на принципах системної інтеграції та використовує цифрову платформу як ключовий інструмент управління.

Виклад основного матеріалу. Перехід від фрагментарних та ситуативних методів управління інвестиціями, що домінують сьогодні в будівельній галузі, до системного підходу вимагає розробки цілісної, науково обґрунтованої інтегральної моделі. Така модель здатна забезпечити значний синергетичний ефект від скоординованої та прозорої взаємодії всіх зацікавлених сторін, що є критично важливим в умовах повоєнної відбудови та посилення глобальних технологічних викликів [1]. На відміну від застарілого реактивного підходу, який полягає у пошуку фінансування у відповідь на вже виниклу потребу, запропонований організаційно–економічний механізм передбачає створення на підприємстві безперервного, проактивного та стратегічно орієнтованого процесу. Цей процес включає постійний пошук, оцінку та структурування інноваційних ідей у форматі інвестиційно–привабливих проєктів, що перетворює залучення капіталу з епізодичної задачі на одну з ключових бізнес–функцій підприємства. Архітектура цього комплексного механізму, що ґрунтується на взаємодії його ключових компонентів, представлена на рисунку.

Основними структурними елементами розробленого механізму виступають його суб'єкти, об'єкт, інструментарій та фундаментальні принципи функціонування. Центральним елементом системи та її рушійною силою є будівельне підприємство, яке в рамках цієї моделі виступає не пасивним виконавцем, а активним суб'єктом, що генерує попит на інвестиції та долає існуючі внутрішні бар'єри, як–от «феномен опору інноваціям» [2]. Іншими ключовими суб'єктами інвестування є держава в особі уповноважених органів, яка виконує багатогранну роль: регуляторну, стимулюючу та контрольну. Проте, як свідчать дослідження, саме низька інституційна спроможність та неефективність публічного управління інвестиціями є однією з головних перешкод для розвитку галузі, що підтверджується знач-

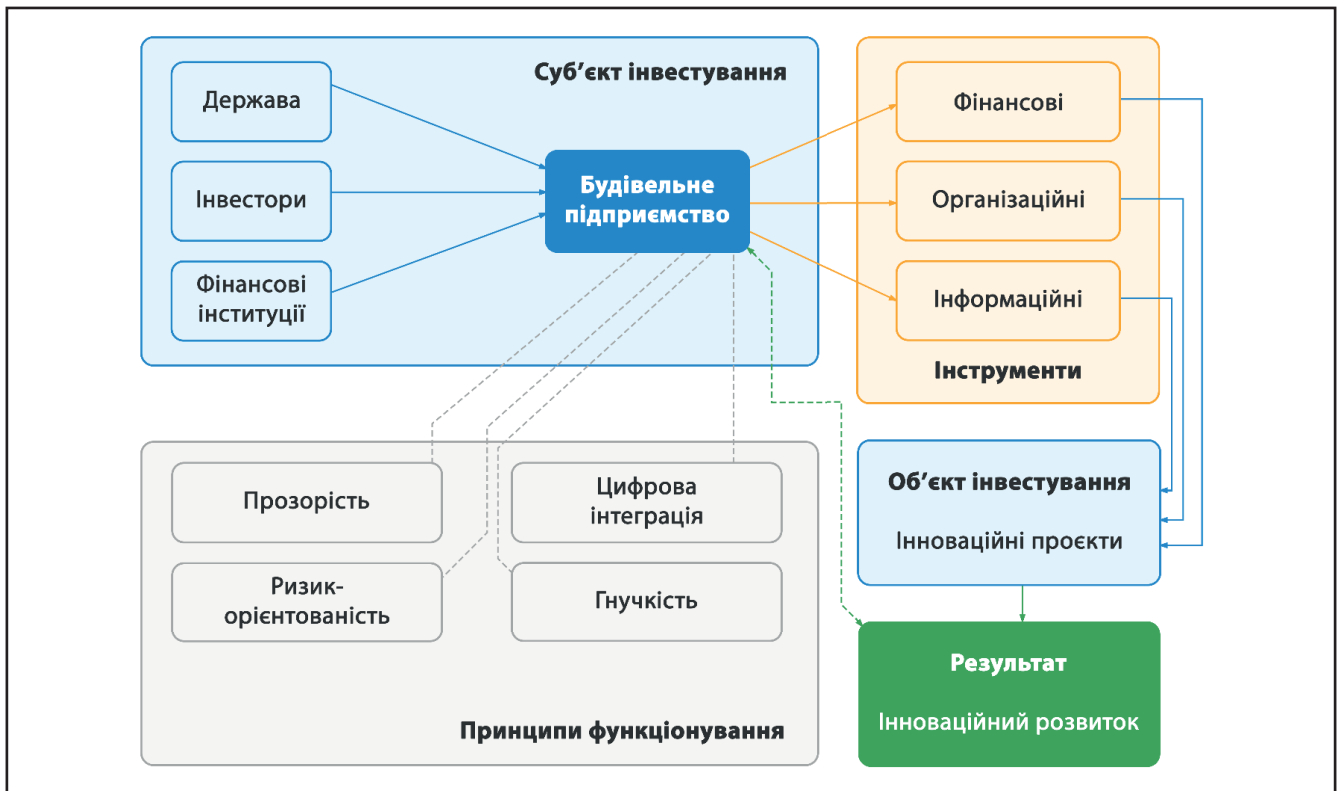


Схема інтегральної моделі інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку будівельного підприємства

ним відпливом капіталу та кризою довіри інвесторів в умовах війни [10]. Важливими суб'єктами є інвестори, що являють собою диверсифіковану групу, яка включає венчурні фонди, що орієнтуються на високотехнологічні ризикові проекти (ConTech), привабливість яких значно зростає за наявності у компанії «зелених» патентів [12]. Окрему роль відіграють фінансові інституції (банки, інвестиційні фонди), доступ до яких наразі ускладнений, через що підприємства здебільшого покладаються на власні кошти.

Об'єктом інвестиційного забезпечення є безпосередньо інноваційні проекти будівельного підприємства. Спектр цих проектів надзвичайно широкий і може мати різний характер: технологічний, що передбачає впровадження передових рішень як BIM, що визнано ключовим важелем цифрової трансформації галузі, 3D-друк, роботизація будівельних процесів чи створення цифрових двійників об'єктів; продуктовий, орієнтований на розробку та застосування нових енергоефективних матеріалів; організаційно-управлінський, що включає впровадження сучасних систем управління проектами; або екологічний, спрямований на реалізацію проектів «зеленого» будівництва, що, як доведено, підви-

щує інвестиційну привабливість для венчурного капіталу [12].

Для досягнення поставлених цілей підприємство використовує комплексний інструментарій, що синергетично поєднує фінансові, організаційні та інформаційні важелі [8]. До фінансових інструментів належать як традиційні (власні кошти, банківське кредитування), так і більш сучасні та адаптовані до інноваційної діяльності (венчурне фінансування, випуск корпоративних чи «зелених» облігацій, краудфандинг), що дозволяє диверсифікувати джерела капіталу та зменшити залежність від внутрішніх ресурсів [6, 11]. Організаційні важелі включають розробку та імплементацію формалізованої системи ризик-менеджменту, що дозволяє уникнути «сліпоти інвестиційних рішень» в умовах високої невизначеності, а також використання механізмів державно-приватного партнерства. Інформаційні ресурси, що є технологічним фундаментом моделі, представлені цифровими платформами (Common Data Environment), базами даних інноваційних технологій та прогностичними аналітичними системами.

Ефективне функціонування всієї системи забезпечується дотриманням низки взаємопов'язаних принципів. Принцип прозорості передбачає

максимальну відкритість інформації про проекти та фінансові потоки, що є умовою для залучення інвесторів та мінімізації корупційних ризиків, які є значним бар'єром для розвитку конкурентного середовища [5]. Принцип ризик–орієнтованості вимагає, щоб механізм містив інструменти для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю [4]. Гнучкість моделі забезпечує її здатність адаптуватися до мінливих умов ринку та технологічних трендів.

Наріжним каменем, що об'єднує всі елементи в єдину, злагоджену систему, є цифрова інтеграція. Цей принцип, як і вся модель, базується на системному підході, формуючи тісний синергетичний зв'язок з іншими. Саме цифрова інтеграція, реалізована через єдину платформу, дозволяє агрегувати та надавати верифіковані дані усім сторонам, забезпечуючи реальну прозорість. У свою чергу, прозорість є фундаментом для ефективного ризик–менеджменту, адже без повного розуміння стану проекту неможливо адекватно оцінити ризики. Отже, лише комплексне дотримання всіх принципів дозволяє механізму функціонувати як єдиний, узгоджений та адаптивний організм.

Практичне втілення принципу цифрової інтеграції знаходить своє вираження у створенні та впровадженні єдиної корпоративної цифрової платформи, яка стає технологічним ядром всього механізму. Саме цифровізація виступає тим інструментальним засобом, що дозволяє подолати проблему «інформаційних силосів», яка є однією з перешкод на шляху до цифрової трансформації. Управління інноваційними проектами, що характеризуються високим рівнем невизначеності, вимагає оперативного доступу до верифікованих даних та потужних аналітичних інструментів, що можуть бути реалізовані на основі поєднання BIM та штучного інтелекту для створення «еволюційного» цифрового двійника.

Реалізація запропонованої інтегральної моделі переводить управління інвестиціями на якісно новий, стратегічний рівень. Вона трансформує будівельне підприємство з пасивного об'єкта зовнішніх впливів на проактивного суб'єкта інноваційного процесу. Синергетична взаємодія ключових суб'єктів, гнучке використання сучасного інструментарію та дотримання базових принципів, технологічно підкріплені цифровою платформою, створюють умови для ефективної реалізації інноваційних проектів. Фінальним результатом

стає сталий інноваційний розвиток, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та покращує загальну інвестиційну привабливість усієї будівельної галузі України, що є ключовою передумовою для її модернізації та успішної інтеграції у світову економіку.

Висновки

У результаті проведеного дослідження було сформовано науково обґрунтований комплексний організаційно–економічний механізм інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств, що дає змогу подолати недоліки існуючих фрагментарних та ситуативних підходів. Запропонована модель передбачає перехід до стратегічного, системного управління інвестиційною діяльністю в контексті цифрової трансформації галузі.

Центральним елементом механізму виступає єдина цифрова платформа з модульною архітектурою, яка забезпечує комплексну інтеграцію ключових учасників інвестиційного процесу – підприємств, інвесторів, державних органів. Така платформа слугує технологічною основою для реалізації принципів прозорості, ризик–орієнтованості, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє автоматизувати процеси ідентифікації інноваційних проектів, інвестиційного планування, управління ризиками та моніторингу реалізації.

Впровадження механізму сприятиме розширенню можливостей для залучення диверсифікованих джерел фінансування, зокрема через зменшення інформаційної асиметрії між суб'єктами ринку, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та зниженню інвестиційних ризиків. Очікуваним результатом є забезпечення сталого інноваційного розвитку будівельних підприємств, що у свою чергу посилює конкурентоспроможність галузі в умовах поствоєнної відбудови та глобальних викликів.

Таким чином, запропонований підхід має як наукову, так і прикладну цінність, відкриваючи нові перспективи для ефективного управління інвестиційно–інноваційними процесами в будівельній сфері України.

Список використаних джерел:

1. Gontareva, I., Marcel Kurt, M., Dorokhov, O., Rusin–Grinik, R., & Galayko, N. (2022). A Systematic–Functional

Approach in Managing Innovative Development of Construction Enterprises in Ukraine. TEM Journal, 11(1), 125–137. DOI: 10.18421/tem111–15.

2. Koturanova, T., & Konohova, M. (2022). Problems of Management of Innovative Development of Construction Enterprises in Ukraine. Economic scope, 182, 83–87. DOI: 10.32782/2224–6282/182–12.

3. Radchenko, O., Nepomnyashchyy, O.M., Marusheva, O.A., Prav, R., & Shandryk, V. (2023). Efficiency of Strategic Public Investment management of in the Construction Sector. International Journal for Quality Research, 16(3), 833–846. DOI: 10.24874/ijqr17.03–13.

4. Duan, M. (2023). On Financial Risks and Investment Management in Communication Engineering Projects. Studies in Social Science Research, 4(4), 134–138. DOI: 10.22158/sssr.v4n4p134.

5. Duliaba, N., & Zhishko, R. (2024). Features of the Development of the Competitive Environment in the Construction Sphere. Economy and Society, 68, 1–5. DOI: 10.32782/2524–0072/2024–68–106.

6. Yankovoi, R. (2024). Models of Financing Innovations in the Ukrainian Business Environment. Development Service Industry Management, 1, 82–87. DOI: 10.31891/dsim–2024–5(11).

7. Bondarenko, D., & Kalashnikova, K. (2024). Digitalisation of the Construction Industry in Ukraine: Analysis of the State, Problems and Development Prospects. Economy and Society, 65, 1–9. DOI: 10.32782/2524–0072/2024–65–2.

8. Mosiichuk I.V. (2025). TOOLS FOR PROMOTING REGIONAL DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES. Economic Sciences Series «Regional Economics», 21(83), 125–131. DOI: 10.36910/2707–6296–2024–21%2883%29–13.

9. Dolhopolov, S., Honcharenko, T., Terentyev, O., Savenko, V., Rosynskyi, A., Bodnar, N., & Alzidi, E. (2024). Multi-Stage Classification of Construction Site Modeling Objects Using Artificial Intelligence Based on BIM Technology. 2024 35th Conference of Open Innovations Association (FRUCT), 179–185. DOI: 10.23919/fruct61870.2024.10516383.

10. Palahusynets, R., & Marusheva, O. (2025). Analysis of the Investment Level in Ukraine's Construction Sector from 2022 to 2025: a Public Administration Dimension. Philosophy and Governance, 5(9), 1–12. DOI: 10.70651/3041–248X/2025.5.01.

11. Kostiuk, V., & Shanta, V. (2023). Innovation as the Key to Economic Development and Competitiveness of Construction Industry Enterprises. Actual Problems of

Economics, 12(2), 90–97. DOI: 10.32752/1993–6788–2023–2–270–90–97.

12. Bellucci, A., Fatica, S., Georgakaki, A., Gucciardi, G., Letout, S., & Pasimeni, F. (2023). Venture Capital Financing and Green Patenting. Industry and Innovation, 30(7), 947–983. DOI: 10.1080/13662716.2023.2228717.

References:

1. Gontareva, I., Marcel Kurt, M., Dorokhov, O., Rusin-Grinik, R., & Galayko, N. (2022). A Systematic-Functional Approach in Managing Innovative Development of Construction Enterprises in Ukraine. TEM Journal, 11(1), 125–137. DOI: 10.18421/tem111–15.

2. Koturanova, T., & Konohova, M. (2022). Problems of Management of Innovative Development of Construction Enterprises in Ukraine. Economic scope, 182, 83–87. DOI: 10.32782/2224–6282/182–12.

3. Radchenko, O., Nepomnyashchyy, O.M., Marusheva, O.A., Prav, R., & Shandryk, V. (2023). Efficiency of Strategic Public Investment management of in the Construction Sector. International Journal for Quality Research, 16(3), 833–846. DOI: 10.24874/ijqr17.03–13.

4. Duan, M. (2023). On Financial Risks and Investment Management in Communication Engineering Projects. Studies in Social Science Research, 4(4), 134–138. DOI: 10.22158/sssr.v4n4p134.

5. Duliaba, N., & Zhishko, R. (2024). Features of the Development of the Competitive Environment in the Construction Sphere. Economy and Society, 68, 1–5. DOI: 10.32782/2524–0072/2024–68–106.

6. Yankovoi, R. (2024). Models of Financing Innovations in the Ukrainian Business Environment. Development Service Industry Management, 1, 82–87. DOI: 10.31891/dsim–2024–5(11).

7. Bondarenko, D., & Kalashnikova, K. (2024). Digitalisation of the Construction Industry in Ukraine: Analysis of the State, Problems and Development Prospects. Economy and Society, 65, 1–9. DOI: 10.32782/2524–0072/2024–65–2.

8. Mosiichuk I.V. (2025). TOOLS FOR PROMOTING REGIONAL DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES. Economic Sciences Series «Regional Economics», 21(83), 125–131. DOI: 10.36910/2707–6296–2024–21%2883%29–13.

9. Dolhopolov, S., Honcharenko, T., Terentyev, O., Savenko, V., Rosynskyi, A., Bodnar, N., & Alzidi, E. (2024). Multi-Stage Classification of Construction Site Modeling Objects Using Artificial Intelligence Based on BIM Technology. 2024 35th Conference of Open Innova-

tions Association (FRUCT), 179–185. DOI: 10.23919/fruct61870.2024.10516383.

10. Palahusynets, R., & Marusheva, O. (2025). Analysis of the Investment Level in Ukraine's Construction Sector from 2022 to 2025: a Public Administration Dimension. *Philosophy and Governance*, 5(9), 1–12. DOI: 10.70651/3041–248X/2025.5.01.

11. Kostiuk, V., & Shanta, V. (2023). Innovation as the Key to Economic Development and Competitiveness of Construction Industry Enterprises. *Actual Problems of Economics*, 12(2), 90–97. DOI: 10.32752/1993–6788–2023–2–270–90–97.

12. Bellucci, A., Fatica, S., Georgakaki, A., Guciardi, G., Letout, S., & Pasimeni, F. (2023). Venture Capital Financing and Green Patenting. In-

dustry and Innovation, 30(7), 947–983. DOI: 10.1080/13662716.2023.2228717.

Дані про автора

Максюта Антон Петрович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5313-403X>

e-mail: legaladvisers@ukr.net

Data about the author

Anton Maksiuta,

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

e-mail: legaladvisers@ukr.net

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 338.43:502.3:659.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17531857>

СТУДІНСКА Г. Я.

Брендинг в аграрній сфері як формат комплексного управління агропроектом

Об'єктом дослідження є система брендів в аграрній сфері, що охоплює аграрний сектор (ви-робництво, переробку, технології) та сільські території (інфраструктуру, соціально-культурний розвиток, екологічні аспекти), як формат комплексного стратегічного управління проектами.

Предметом дослідження є механізми інтеграції всіх форм бренду в проектне управління аграрною сферою.

Мета дослідження полягає у розробці моделі комплексного брендингу в аграрну сферу як стратегічного формату підвищення її інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та со-ціально-економічної стійкості.

Наукова новизна полягає у комплексному застосуванні всіх форм бренду в аграрній сфері, що інтегрує розвиток аграрного сектору та сільських територій у єдину стратегічну модель, формую-чи стійкі механізми управління агропромисловими, соціальними, економічними, екологічними та інвестиційними процесами.

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості застосування його результатів державними структурами, аграрним бізнесом та місцевими громадами для вдоскона-лення механізмів управління аграрною сферою, що сприятиме підвищенню її інвестиційної прива-бливості, соціального розвитку та економічної стабільності.

Висновки. Брендінг в аграрній сфері розглядається як стратегічний інструмент комплексного розвитку агропроектів та сільських територій, що сприяє формуванню стійкої моделі управління, соціально-економічному зростанню та інтеграції українського агросектору у світові ринки та сут-тєвому підвищенню соціально-економічних умов проживання населення на сільських територіях. Встановлено, що для його ефективного впровадження необхідний системний підхід, який враховує економічні, соціальні, екологічні та технологічні аспекти, а також адаптацію стратегій до умов наці-онального ринку, що охоплює інституційну підтримку, партнерські моделі та довгострокові марке-тингові рішення. Обґрунтовано, що територіальний бренд сільської місцевості забезпечує конку-рентоспроможність регіону, підтримує розвиток корпоративних брендів, брендів товарів та послуг, сприяє залученню інвестицій і формуванню позитивного іміджу агросектору на міжнародному рів-ні. Запропонована модель комплексного брендування аграрної сфери забезпечує взаємозв'язок

із управлінням ресурсами, регіональним плануванням сільської території та глобальною інтеграцією аграрного сектору.

Ключові слова: аграрна сфера, аграрний сектор, брендинг сільських територій, проектне управління, імідж аграрної сфери.

HALYNA STYDINSKA

Branding in the agrarian sphere as a format of comprehensive agricultural project management

The object of the study is the system of brands in the agricultural sector, covering the agricultural sector (production, processing, technologies) and rural areas (infrastructure, socio-cultural development, environmental aspects), as a format of comprehensive strategic project management.

The subject of the study is the mechanisms for integrating all forms of brand into project management of the agricultural sector.

The purpose of the study is to develop a model of integrated branding in the agricultural sphere as a strategic format for increasing its investment attractiveness, competitiveness, and socio-economic sustainability.

The scientific novelty lies in the comprehensive application of all forms of branding in the agricultural sphere, which integrates the development of the agricultural sector and rural areas into a single strategic model, forming sustainable mechanisms for managing agro-industrial, social, economic, environmental and investment processes.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of applying its results by state structures, agrarian businesses, and local communities to improve the mechanisms of management of the agricultural sector, which will contribute to increasing its investment attractiveness, social development, and economic stability.

Conclusions. Branding in the agricultural sphere is considered as a strategic tool for the comprehensive development of agricultural projects and rural areas, which contributes to the formation of a sustainable management model, socio-economic growth and integration of the Ukrainian agricultural sector into world markets and a significant improvement in the socio-economic living conditions of the population in rural areas. It has been established that for its effective implementation, a systematic approach is required that takes into account economic, social, environmental and technological aspects, as well as the adaptation of strategies to the conditions of the national market, which includes institutional support, partnership models and long-term marketing solutions. It is substantiated that the territorial brand of rural areas ensures the competitiveness of the region, supports the development of corporate brands, brands of goods and services, promotes investment attraction and the formation of a positive image of the agricultural sector at the international level. The proposed model of comprehensive branding of the agricultural sphere provides an interconnection with resource management, regional planning of rural areas and global integration of the agricultural sector.

Key words: agricultural sphere, agricultural sector, branding of rural areas, project management, image of the agricultural sphere.

Постановка проблеми. Аграрна сфера України історично є основою її економіки, гарантуючи продовольчу безпеку країни, забезпечуючи значну частку її експорту та формуючи її конкурентоспроможність на світових ринках. Проте сьогодні її розвиток стикається з переліком системних проблем, що загрожують її стабільності, сталості та майбутньому, йдеться про полікризу аграрної сфери країни [14].

Концептуальна проблема розвитку аграрної сфери України криється у неефективній архітектурі

її національної економіки. Первинний сектор економіки України, куди входить сільське господарство разом із видобувною галуззю, рибним та лісовим господарством, у секторальній структурі економіки майже у три рази перевищує середньосвітовий рівень та має небезпечну тенденцію до подальшого збільшення, що загрожує країні перетворитися на світового сировинного донора, а, головне, гальмує підвищення добробуту населення країни в цілому через наявність оберненої залежності ВВП на душу

населення від розміру первинного сектора. В компетенції брендингу, як форматі комплексного проектного управління аграрною сферою, знаходиться можливість оптимізувати секторальну структуру економіки України [12].

Руйнівного удару по аграрній сфері України на несла та продовжує наносити російсько-українська війна, яка знищує аграрну техніку та інфраструктуру, забруднює сільськогосподарські землі мінуванням та бомбуванням, блокує традиційні логістичні шляхи для експорту продукції аграрного сектору, негативно впливає внутрішню та зовнішню міграцію сільського населення. Заступник голови Всеукраїнської аграрної ради Денис Марчук зауважив з цього приводу: «Прямі збитки аграрного сектору становлять близько 30 млрд дол. США включаючи знищення елеваторів, ферм, техніки та мінування земель. Непрямі втрати сягають до 100 млрд дол. США, що пов'язано з порушенням логістики, зниженням цін на експортні товари та скороченням виробництва [18]. За іншими оцінками «за період від 22 лютого 2022 року й до сьогодні втрачено 1 261 аграрних підприємств, загалом аграрний сектор є одним з найбільш постраждалих від війни, збитки якого в 2024 склали понад 80 млрд дол. США [7]. За розрахунками центру дослідження продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) та Мінагрополітики «втрати сільського господарства оцінюються у 40 млрд дол. США, з яких 6,6 млрд дол. США – прямі збитки (знищена техніка, зерносховища, тваринництво), в т.ч. 84,2 тис. одиниць техніки та устаткування – 2,9 млрд дол. США., зерносховища – 1,1 млрд дол. США.; майже 400 тис. бджолосімей, 95 тис. голів кіз та овець, 212 тис. голів великої рогатої худоби, 507 тис. свиней та майже 11,7 млн голів птиці на суму 362,5 млн дол. США; багаторічних культур – на 348,7 млн дол. США, тощо. А непрямі втрати через зменшення виробництва та падіння цін становлять 34,25 млрд дол. США» [8].

Поряд із викликами війни, аграрна сфера довгий час потерпає від неефективного менеджменту в органах державної влади та місцевого самоврядування через відсутність довгострокової державної політики підтримки агросектору; непрозоре розподілення ресурсів та дотацій, що ускладнює фінансову стабільність фермерства, бо підтримкою користуються переважно аграрні холдинги; повільну адаптацію до глобальних

трендів, що перешкоджає розвитку сучасних агротехнологій та екологічних стандартів.

Ситуацію в аграрній сфері ускладнює демографічна криза та зникнення сотень сіл, що веде до скорочення робочої сили в аграрному виробництві; зменшення економічної активності; зникнення культурної спадщини українського села, руйнування соціальної інфраструктури; втрати потенціалу розвитку агротуризму, локального виробництва та фермерських ініціатив. З 1991 по 2012 роки в Україні зникло 528 сільських населених пунктів, серед яких 34 селища й 494 села у зв'язку з відсутністю у них жителів. Найбільше зникло сіл на Київщині (94), Полтавщині (55), Житомирщині (45), Сумщині (45), Харківщині (42), Чернігівщині (40) [17].

Екологічне забруднення також загрожує довгостроковому існуванню та ефективному розвитку аграрної сфери. Зменшується родючість ґрунтів через інтенсивне використання ресурсів та хімічне забруднення; низька якість питної води та виснаження водних джерел; спостерігається зниження біорізноманіття, що впливає на природний баланс агроєкосистем.

Розв'язання цих проблем потребує не точкових рішень, а системного підходу, що охоплює весь аграрний сектор та сільські території, що знаходиться в компетенції брендингу аграрної сфери. Таким чином, актуальність та своєчасність дослідження зумовлена необхідністю комплексного розвитку аграрної сфери для формування конкурентоспроможної, інвестиційної привабливої та стійкої агросистеми, здатної ефективно реагувати на сучасні економічні, екологічні та соціальні виклики.

Об'єктом дослідження є система брендів в аграрній сфері, що охоплює аграрний сектор (виробництво, переробку, технології) та сільські території (інфраструктуру, соціально-культурний розвиток, екологічні аспекти), як формат комплексного стратегічного управління проектами.

Предметом дослідження є механізми інтеграції всіх форм бренду в проектне управління аграрною сферою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дискусіях значна увага приділяється дослідженню механізмів підвищення ефективності аграрного виробництва, вдосконалення соціально-економічних умов проживання населення на сільських територіях, а також оптимізації управління аграрними ресурсами, тоді як

окремий напрямок досліджень зосереджується на брендингу як точковому інструменті, застосованому для формування іміджу окремих територій чи агропромислових підприємств без комплексної інтеграції в систему управління аграрною сферою. Науковці розмірковують над проблемою ефективного розвитку аграрної сфери, підкреслюють її значний масштаб та складність, шукають оптимальні шляхи її вирішення, моделюють процеси удосконалення, але втрачають важливий аспект проблеми, який полягає у необхідності інтегрованого рішення, що цілком вписується у проектне комплексне управління аграрною сферою у форматі брендингу.

Науковці досліджують окремі напрями розвитку сільських територій, окрема О. Головна зосередилася на аналізі соціальних бізнес-проектів на сільських територіях. Як один з прикладів таких проектів авторка наводить проект Миронівського хлібопродукту «Село: Кроки до розвитку», який, на її думку, сприяє не лише поширенню підприємництва на селі, а й є прикладом того, як успіх однієї людини може вплинути на розвиток цілої громади [9, с. 78–79].

Значна частина науковців намагаються комплексно досліджувати тему розвитку сільських територій. Зокрема Н. О. Мартинова досліджує локальне партнерство у сфері розвитку сільських територій Європейського Союзу, їх адаптація до національного законодавства України та визначає його як форму співпраці партнерів (у тому числі інтернаціональна співпраця), стратегічним елементом якої обов'язково повинен бути орган місцевого самоврядування. Авторка упевнена, що партнери мають спільно, систематично, стійко та стало з використанням інноваційних методів і засобів планування, проектування та реалізації виконувати певні дії й впроваджувати різноманітні ініціативи на користь локальних сільських громад у визначених сферах сільськогосподарської діяльності (виробничій, соціальній, екологічній) із метою реалізації локальних програм розвитку сільських територій [5, с. 278–279]. Дійсно, локальне партнерство є одним із пріоритетних шляхів розвитку сільських територій, оскільки сприяє створенню нових фірм, зміцненню конкурентоспроможності наявних підприємств, залученню інвестицій, чим допомагає у створенні нових робочих місць та й взагалі в активізації сільського розвитку. Встановлення локального партнерства

свідчить про готовність місцевої влади та громади в цілому до впровадження складного проектного рішення. Локальне партнерство, як форма впровадження інноваційного проекту в аграрній сфері розглядаються нами як одна з ефективних форм поряд із агропромисловими кластерами та брендингом [13, с. 59].

Важливим етапом алгоритму підвищення ефективності аграрної сфери є визначення стратегії. Саме тому, корисним є дослідження М. М. Тимошенко, який визначає серед всіх стратегій такі, що можуть забезпечити прискорення соціально-економічного розвитку села в Україні: стратегія поглибленої модернізації агропромислового комплексу, стратегія розвитку малого та середнього бізнесу на сільських територіях, стратегія розвитку зеленої енергетики. Основними перевагами даних стратегій, на думку автора, є їх функціональна спрямованість на забезпечення економічної стабільності на селі, підвищення рівня життя сільського населення, а також орієнтованість на збереження навколишнього середовища, разом з тим, у висновку йдеться про необхідність забезпечення комплексного підходу до розробки та реалізації економічних стратегій сталого розвитку сільських територій України [15, с. 34]. Такий висновок свідчить, що перелічені стратегії не скеровують до комплексного розвитку. І. В. Фурман та О. В. Дмитрик О.В. також досліджують стратегічні напрями розвитку сільських територій та пропонують впроваджувати розвиток сільських територій на засадах дрібно-товарного виробництва та розвитку виробництва біопалива. Автори запропонували цілісну систему з 17 операційних цілей та пріоритетів сільського зайнятості населення, яке відповідає ідеї комплексності проекту управління [16, с. 50].

Досліджуючи розвиток сільських територій на інноваційних засадах Ф. А. Важинський справедливо зауважує, що інноваційний розвиток сільських територій України можливий лише на основі відповідної моделі, яка має розроблятися в кожному регіоні і враховувати його особливості та можливості та має носити комплексний характер. Як приклад автор наводить модель «Нова сільська громада», що створена у Поліссі та Карпатському регіону згідно з наказу Міністерства аграрної політики України № 280 від 01.06.2010 р. [1]. Результати та ефективність цієї моделі оцінити немає можливості через відсутність інфор-

мації. Головним стимулом до поширення такої практики мають стати детальні звіти з результатами впровадження кожного проєкту.

Управління розвитком сільських територій України є об'єктом дослідження і Н.О. Петренко та І. В. Чукіної. На думку авторів управління розвитком сільських територій має відбуватися на основі реалізації положень активної політики сталого розвитку, що вимагає регіонального підходу, оскільки реалізація соціально-економічних проєктів і програм у сільській місцевості передбачає здійснення комплексу заходів на конкретних територіальних структурних одиницях, що відрізняються не тільки ресурсним потенціалом, але й специфічними проблемами розвитку, в тому числі особливостями трудової діяльності [9, с. 159]. Це цілком корелює з баченням Важинського Ф.А., а також відповідає одному з аспектів застосування брендингу в аграрній сфері – коректного вибору об'єкту для створення територіального бренду, що головуватиме в системі всіх форм бренду та виконуватиме підтримуючу, інтегруючу функцію.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Попри те, що брендування традиційно розглядається як точковий маркетинговий інструмент для просування товарів, підприємств, територій, подій, особистостей, у цьому дослідженні вперше запропоновано його комплексне застосування як інтегрованої моделі управління агропроєктами, що дозволяє синхронізувати стратегічне планування, економічний розвиток, соціальну згуртованість та екологічну стійкість для формування конкурентоспроможної та інвестиційно привабливої аграрної сфери України.

Мета дослідження полягає у розробці моделі комплексного брендингу в аграрній сфері як стратегічного формату підвищення її інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та соціально-економічної стійкості.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

1. Визначити теоретико-методологічні основи брендингу в аграрній сфері та його ключову роль у її комплексному розвитку.

2. Визначити ключові чинники успішного впровадження брендингу у структуру аграрних проєктів та механізми його адаптації до українських реалій.

3. Візуалізувати модель комплексного брендингу в аграрній сфері як стратегічного формату підвищення її інвестиційної привабливості, соціально-економічної стійкості та конкурентоспроможності.

4. Запропонувати стратегічні рекомендації щодо ефективного управління системою брендів в аграрній сфері для забезпечення її сталого розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку аграрної сфери, що перебуває під впливом глобальних економічних змін, екологічних викликів та трансформації соціально-демографічних процесів, брендинг набуває значення як стратегічний механізм комплексного управління агропроєктами. Традиційний підхід до брендування в агросфері здебільшого орієнтований на точкові рішення – просування окремих продуктів, підприємств чи регіонів – без інтеграції у ширшу систему економічних, управлінських та соціальних процесів. Натомість комплексний брендинг аграрної сфери передбачає синергію маркетингових, управлінських та територіальних стратегій, що сприяє залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності агропроєктів, покращенню соціально-економічного середовища сільських територій та формуванню стійкої моделі розвитку в єдину стратегічну платформу для ефективного функціонування агросфери. Застосування брендингу в аграрній сфері розглядається як формат комплексного проєктного управління розвитком як аграрного виробництва, так і сільських територій в контексті двохвекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери.

Брендинг аграрної сфери ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні економічних, соціологічних, управлінських та маркетингових підходів, що формують стратегічну ідентичність агросектору та сільських територій. Він має комплексний характер, оскільки включає не лише імідж аграрної продукції та підприємств, а й просторові, соціальні та інвестиційні аспекти сільських територій, їхнє позиціонування на внутрішньому та глобальному ринку. Брендинг як формат комплексного проєктного управління розвитком аграрної сфери вдало відповідає викликам та потребам двохвекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери [4].

Автором територіального брендингу є Саймон Анхольт, який розглядає території як інвестиційно та соціально значущі простори, які формують власну ідентичність через бренд та започаткував рейтинг брендів країн [20]. Концепція корпоративного брендування акцентує увагу на створенні сильного іміджу агропідприємств, кооперативів,

інших юридичних осіб на сільських територіях для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Теорія соціального капіталу (П'єр Бурдьє вперше ввів це поняття; Джеймс Коулмен розглядав соціальний капітал як фактор, що сприяє ефективності колективних дій; Роберт Патнем досліджував соціальний капітал в контексті громадської активності та демократичного розвитку) пояснює роль громадських ініціатив та комунікації у формуванні позитивного сприйняття аграрних регіонів. Стратегічний маркетинг Ф. Котлера є універсальним інструментом, який з врахуванням специфіки агросектору сприяє встановленню міцного зв'язку між брендами та економічною ефективністю аграрного виробництва [3]. Екологічний брендинг спрямований на формування сталого іміджу агросектору через підтримку еко-стандартів [6].

Брендинг в аграрній сфері реалізується через поєднання класичних маркетингових методик та сучасних підходів до територіального управління та спирається на принципи, що представлені у табл. 1:

Серед методів дослідження та впровадження брендингу в аграрній сфері варто згадати SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін брендів всіх форм; комплексне соціологічне опитування для оцінки сприйняття бренду серед сільського населення, органів місцевої влади та бізнесу; розробку ефективних стратегій для брендингу аграрних територій; моделювання та вибір оптимальної архітектури бренду [10]; оцінку вартості брендів різними методами [11]; економічний прогноз через оцінку впливу бренду на інвестиції та розвиток агросектору.

Брендинг відіграє ключову роль у комплексному розвитку аграрної сфери, що відображається на зміцненні економічної позиції аграрного сек-

тору через підвищення конкурентоспроможності продукції, підприємств та суттєвому покращенні соціально-економічних умов проживання на сільських територіях; на створенні позитивного іміджу сільських територій, що сприяє залученню інвестицій, розвитку агротуризму та інфраструктури; на підвищенні соціальної згуртованості через об'єднання місцевих громад навколо концепції розвитку території; на розвитку міжнародної інтеграції через просування українських брендів аграрної сфери, перш за все, товарів та послуг, на світовому ринку; на забезпеченні умов сталого розвитку, як балансу між економічними інтересами, екологічними стандартами та соціальними аспектами.

Серед чинників успішного впровадження брендингу у структуру аграрних проєктів виокремимо ключові (економічні, соціальні та культурні, екологічні та технологічні, комунікаційні та управлінські), що представлені на рис. 1:

Деталізуємо кожний з чинників, що на рис. 1. Серед економічних чинників ключовими вважаємо: інвестиційну привабливість, яка сприяє залученню фінансування та партнерських проєктів; конкурентоспроможність продукції та послуг, підприємств, як оптимально позиціонованих та унікальних для внутрішнього та зовнішнього ринків; агропромислові кластери, що інтегрують бренди в комплексну екосистему агросфери, що об'єднує виробників, переробні підприємства та логістичні платформи тощо. Серед соціальних та культурних чинників до ключових відносимо: ідентичність сільських територій (формування бренду громади через локальну культуру, традиції та гастрономічну спадщину); громадську підтримку (залучення місцевого населення до розвитку територіального бренду для підви-

Таблиця 1. Основні методологічні принципи брендингу аграрної сфери

№	Принцип	Зміст принципу
1	Системний підхід	Брендинг має інтегрувати всі складові аграрної сфери: продукцію, послуги, події, підприємства, громади, регіони.
2	Комплексність	Брендинг має врахувати економічні, соціальні, екологічні, культурні аспекти у формуванні брендів в аграрній сфері.
3	Гнучкість	Бренд адаптує стратегії формування всіх форм бренду та їх просування до різних територіальних та економічних умов.
4	Інноваційність	Використання Big Data, GIS-технологій, інших інновацій в аграрній сфері та соціологічних досліджень спрощують розробку та просування рішень по формуванню та просуванню комплексного бренду в аграрній сфері.
5	Комунікативність	Створення міцного зв'язку між локальними громадами, бізнесом та споживачами через бренд.

Джерело: запропоновано автором

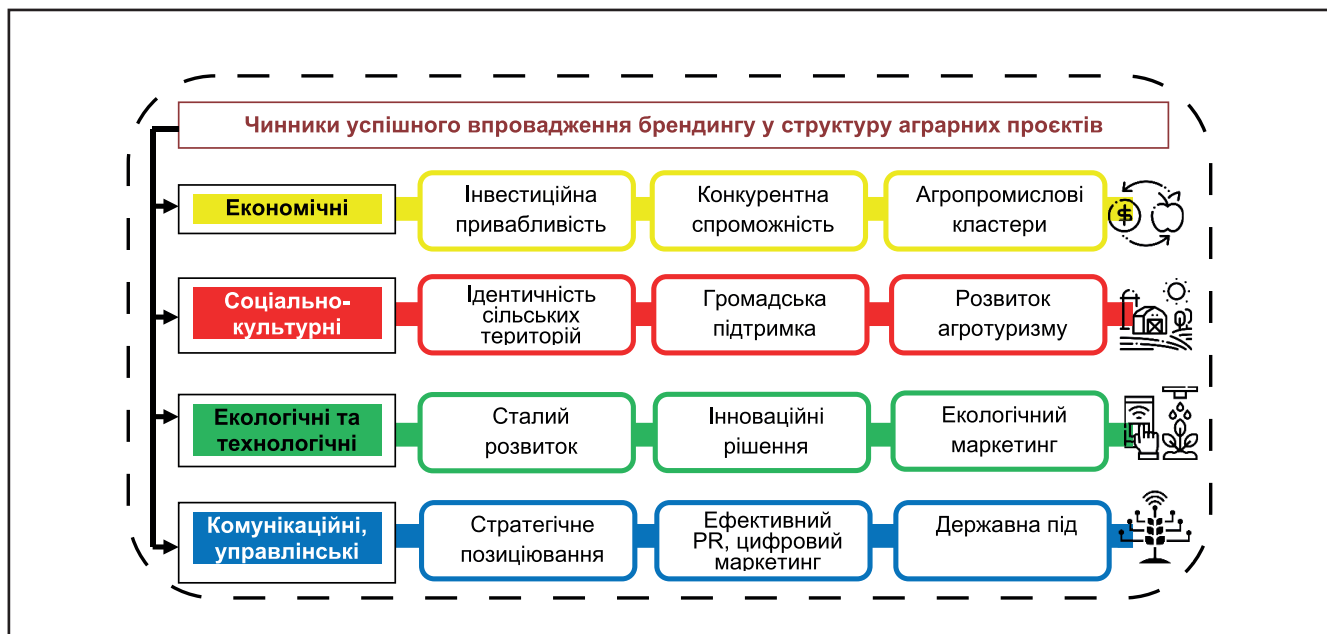


Рисунок 1. Ключові чинники успішного впровадження брендингу у структуру аграрних проєктів

Джерело: запропоновано автором

щення рівня соціальної згуртованості); розвиток агротуризму для популяризації фермерських господарств, екотуризму та локальних ініціатив. До групи екологічних та технологічних чинників належать: сталий розвиток, що вимагає від брендів сільської території, товарів та послуг відповідати екологічним стандартам, ощадливо використовувати природні ресурси, в тому числі підтримувати якість родючого шару землі, та зелених технологій; інноваційні рішення (використання цифрових технологій у брендуванні, включаючи блокчейн для контролю якості продукції, GIS-технології для оптимізації земельного використання та інших інновацій); екологічний маркетинг (включення у брендинг аграрної сфери концепції органічного виробництва, зменшення шкідливого впливу на довкілля). Комунікаційні та управлінські чинники – це, перш за все, стратегічне позиціонування (зрозуміла місія, чіткі цінності, унікальні переваги регіону, продукції або агропроєкту в цілому); ефективний PR та цифровий маркетинг, що сприяють просуванню брендів аграрної сфери всіх форм – територіальної, корпоративної, комерційної, організаційної через соціальні мережі, партнерські програми, міжнародні виставки тощо; державна підтримка, що має інтегрувати аграрні проєкти у стратегії національного розвитку агросектору.

Використання брендингу, як формату комплексного проектного управління інноваційним роз-

витком аграрної сфери, повинне спиратися на певні механізми його адаптації до українських реалій. Серед таких механізмів варто згадати регіональну сегментацію через розробку стратегій формування та просування брендів аграрної сфери всіх форм з урахуванням специфіки кожної аграрної локації України (зокрема, Карпати – еко-фермерство, степові зони – зернове виробництво, Полісся – органічні продукти); інтеграцію брендингу у державну політику через розробку національної стратегії підтримки аграрних проєктів; створення регіональних бренд-асоціацій через формування об'єднань виробників, які просуватимуть спільні комерційні бренди на зовнішніх ринках; адаптацію до міжнародних стандартів через приведення брендів українських аграрних територій до норм та стандартів ЄС та глобальних екологічних вимог; впровадження освітніх програм через навчання агробізнесу методам ефективного брендингу, менеджменту та управління конкурентоспроможністю.

Розуміючи теоретико-методологічні основи брендингу в аграрній сфері, його ключову роль у її комплексному розвитку та, враховуючи вплив ключових чинників на успішне впровадження брендингу у структуру аграрних проєктів, механізми його адаптації до українських реалій, візуалізуємо модель застосування комплексного брендингу в аграрній сфері як стратегічного формату підвищення її інвестиційної привабли-



Рисунок 2. Модель комплексного застосування брендингу в аграрній сфері

Джерело: складено автором

вості, соціально-економічної стійкості та конкурентоспроможності в контексті двовекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери України, що представлено на рис. 2:

Функцію базового та підтримуючого бренду в моделі комплексного застосування брендингу в аграрній сфері має відігравати територіальний бренд, оскільки саме він формує стратегічну основу для позиціонування регіону на внутрішньому та зовнішньому ринках через ідентифікацію території – визначення унікальних характеристик, що роблять регіон привабливим для агробізнесу, інвесторів, туристів та місцевого населення. Поєднання економічних, природних, культурних та соціальних особливостей у єдину стратегію просування бренду території забезпечує її комплексний формат та ефективні результати. Формування конкурентних переваг територіального бренду забезпечує відмінність сільської місцевості від інших регіонів через специфіку її агропромислового потенціалу, туристичних можливостей та соціально-економічної моделі, а підвищення інвестиційної привабливості через створення позитивного образу регіону сприяє залученню фінансових ресурсів

для розвитку сільських територій. Територіальний бренд виступає фактором розвитку регіонального агропромислового потенціалу, сприяючи формуванню взаємозв'язку між бізнесом, громадою та державними структурами.

Територіальний бренд не лише формує основу брендингу аграрної сфери, він взаємодіє з корпоративними брендами підприємств, брендами товарів та послуг, забезпечуючи їх сталість, впізнаваність та довіру до них. Компанії використовують територіальний бренд як частину своєї ідентичності, що додає автентичності та цінності продукції. Сильний бренд території сприяє підвищенню статусу агропідприємств, які працюють у цьому регіоні, покращуючи їхню репутацію та маркетингові показники та загальну конкурентоспроможність. Поєднання бренду підприємства з територіальним брендом допомагає компаніям вигідніше позиціонувати свою продукцію на глобальному ринку. Територіальний бренд слугує гарантом якості, забезпечуючи асоціацію продукції з регіоном її походження (зокрема, «Закарпатський мед», «Галицький сир», «Карпатські сири»). Сильний територіальний

Таблиця 2. Стратегічні рекомендації щодо ефективного управління системою брендів в аграрній сфері для забезпечення її сталого розвитку

№	Напрямок щодо організації ефективного управління системою брендів	
	Рекомендація	Зміст
1	Формування єдиної стратегії брендингу в аграрній сфері	
1.1.	Розробити національну концепцію комплексного проектного управління брендами в аграрній сфері	Забезпечення інтеграційного позиціонування українського агро-сектору та сільських територій, що враховує світові екологічні стандарти, інноваційні технології та найкращі практики проектного управління.
1.2.	Інтегрувати систему брендів аграрної сфери в державну політику	Брендинг має стати частиною довгострокових стратегій розвитку сільських територій, агропромисловості та експорту.
1.3.	Впровадити процедуру сертифікації всіх форм брендів в аграрній сфері	Формування локальних асоціацій (платформ) управління системою брендів для різних регіонів, які враховують специфіку агро-виробництва.
2	Ефективне управління системою всіх форм брендів в аграрній сфері	
2.1.	Створити територіальний бренд	Позиціонування сільських регіонів як інвестиційно привабливих центрів для розвитку агробізнесу, агротуризму та проживання.
2.2.	Створити корпоративні бренди	Розвиток системи брендів фермерських господарств, кооперативів та агропідприємств для підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку.
2.3.	Створити комерційні бренди	Просування органічної, нішевої, крафтової високоякісної української агропродукції та послуг через рекламу, в т.ч. у соціальних мережах, міжнародні виставки, PR.
2.4.	Створити організаційні бренди	Брендування органів місцевої влади для підвищення якості наданих державних послуг та ефективного управління місцевими бюджетами.
2.5.	Створити інформаційні бренди	Створення брендів місцевої соціальної мережі, сайту громади.
3	Використання сучасних маркетингових інструментів	
3.1.	Використання цифрового маркетингу	Активне просування системи всіх форм брендів аграрної сфери через соціальні мережі, платформи B2B, електронну комерцію тощо.
3.2.	Використання інтерактивних технологій	Застосування блокчейн-рішень для перевірки якості продукції, використання GIS-аналітики для брендування територій та агро-інвестицій.
3.3.	Використання екологічного брендингу	Акцент на сталому розвитку, мінімізації екологічного сліду та підтримці природних ресурсів у просуванні бренду.
4	Залучення партнерств та міжнародної співпраці	
4.1.	Забезпечити державну підтримку та міжнародні гранти	Розвиток брендингу в аграрній сфері через стратегічні інвестиційні проекти та партнерство з міжнародними організаціями.
4.2.	Забезпечити співпрацю бізнесу, науки та місцевих громад	Інтеграція освітніх, дослідницьких та громадських програм у систему брендування, дорадчі послуги.
4.3.	Забезпечити розвиток кооперації	Об'єднання виробників, експортерів та інвесторів у спільні бренд-асоціації для підвищення глобальної впізнаваності української агропродукції.
5	Оцінка ефективності та удосконалення бренд-орієнтованої стратегії розвитку	
5.1.	Активізувати моніторинг та аналітику	Регулярний аналіз впливу брендингу на економічний розвиток аграрної сфери, інвестиційний потік та соціальну згуртованість.
5.2.	Активізувати гнучкі стратегії	Адаптація брендингу до ринкових змін, технологічного прогресу та вимог міжнародних стандартів
5.3.	Активізувати освітні програми	Навчання аграрних підприємств методам ефективного брендування для посилення їхньої конкурентоспроможності

Джерело: запропоновано автором

бренд сприяє підвищенню довіри споживачів і до товарів, що виробляються у визначеному регіоні. Брендуння території допомагає агропродукції отримати статус захищених географічних назв, що підсилює її ринкову позицію у координатах національної та міжнародної інтеграції. Врешті, територіальний бренд формує привабливий імідж сільській місцевості, стимулюючи розвиток супутніх сервісів (еко-туризм, локальні виробництва, фермерські ринки).

Територіальний бренд підтримує становлення регіональних науково-дослідних установ, що працюють у сфері агротехнологій та екологічних рішень, що підвищує їх статус. Синхронізація бренду послуг з агропромисловою діяльністю – логістичні, фінансові, консультаційні та освітні послуги та кож виграють від стратегічної інтеграції з брендом території, оскільки підвищують довіру клієнтів.

Як результат комплексний брендинг в аграрному проєкті продукує синергію від взаємодії всіх форма бренду – територіальної, корпоративної, товарної (або комерційної), інформаційної, організаційної.

Важливим є брендуння органів місцевої влади та самоврядування, що має ознаки корпоративної форми бренду (бренд організації). Бренд органів місцевої влади у розвитку аграрної сфери відіграє стратегічну роль, формуючи довіру, інвестиційну привабливість та ефективність управління сільськими територіями. Сильний бренд місцевого управління сприяє консолідації громади та агробізнесу, стимулюючи розвиток локальних партнерств, впровадження інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку. Він є фактором залучення інвестицій, адже позитивний імідж влади створює сприятливе середовище для агровиробників, гарантує прозорість адміністративних процесів та підтримує стабільність підприємницької діяльності. Водночас, бренд місцевої влади допомагає підвищити міжнародну конкурентоспроможність регіону, інтегруючи його у глобальні ринки та програми розвитку, а також сприяє соціальній згуртованості, формуючи у жителів сільських територій відчуття приналежності до якісно брендovanого регіону з чіткими перспективами та економічною стабільністю.

Стратегічне управління таким комплексним аграрним проєктом має здійснюватися з єдиного центру – регіональною асоціацією управління брендами при місцевій владі, що забезпечить

синхронність, щільну кореляцію, стратегічну відповідність та ефективність функціонування всіх форм бренду в сільській місцевості.

На підставі наших досліджень сформулюємо та представимо стратегічні рекомендації щодо ефективного управління системою брендів в аграрній сфері для забезпечення її сталого розвитку у табл. 2:

Запропоноване системно пов'яже бренди всіх форм з ключовими ресурсами, регіональним плануванням, інтегрує аграрний сектор в міжнародні ринки, створюючи конкурентні переваги регіону та його аграрного потенціалу та збалансує розвиток аграрної сфери в контексті двохвекторної моделі інноваційного розвитку.

Висновки

Брендинг аграрної сфери є ключовим стратегічним інструментом комплексного розвитку агропроєктів та сільських територій. Його системне впровадження дозволяє не лише покращити імідж галузі, а й сформувати стійку модель управління, що сприяє економічному зростанню, соціальній стабільності та інтеграції українського агросектору у глобальний контекст. Успішне впровадження брендингу в аграрні проєкти України потребує системного підходу, поєднання економічних, соціальних, екологічних та технологічних аспектів, а також адаптації стратегії до особливостей національного ринку. Ефективне управління системою брендів аграрної сфери потребує системного підходу, що охоплює інституційну підтримку, партнерські моделі, технологічні рішення та довгострокові маркетингові стратегії. Комплексна інтеграція брендуння в управління агропроєктами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності агросектору, розвитку сільських територій, залученню інвестицій та створенню стійкої моделі розвитку.

Територіальний бренд сільської території виконує ключову роль у комплексному застосуванні брендингу в аграрній сфері, формуючи фундаментальну основу для розвитку корпоративних брендів, брендів товарів та послуг. Він забезпечує стійку конкурентоспроможність регіону, сприяє економічному зростанню, розширює інвестиційні можливості та створює позитивний імідж агросектору на національному та міжнародному рівні.

Запропонований підхід дозволяє системно пов'язати брендуння з ключовими аспектами

проектного управління ресурсами, регіонального планування та інтеграції аграрного сектору в міжнародні ринки, створюючи конкурентні переваги регіону та його аграрного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Важинський, Ф. А. (2025). Розвиток сільських територій України на інноваційних засадах: аналітична записка. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20170201.pdf> (дата звернення: 01.05. 2025).
2. Головня, О. М. (2018). Розвиток соціальних бізнес-проектів на сільських територіях. Міжнар. наук.-практ. конф. Становлення механізму публічного управління розвитком сільських територій як пріоритет державної політики децентралізації, 4 груд. 2018. Житомир. С. 77–80. URL: <https://salo.li/15Ef4E8>
3. Котлер, Ф., Армстронг, Г. Основи маркетингу. Класичне видання. ISBN: 978-617-7812-04-2. Видавництво: Вільямс, 2023. – 622 с.
4. 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>
5. Мартинова, Н. О. (2014). Використання європейських моделей локального партнерства у сфері розвитку сільських територій та їх адаптація до національного законодавства. Актуальні проблеми держави і права. – 72. – С. 274–280
6. Махнуша, С. М., Косолап, Н. Є. Екологічний брендинг та маркетинг інновацій: аналіз взаємозв'язку. Сумський державний університет <https://salo.li/894b9cc>
7. Офіційний сайт для агрономів. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. 24.02. 2025 р. – URL: <https://salo.li/9eb253F>
8. Офіційний сайт Порталу аграрних новин України та світу. Прямі й непрямі втрати сільського господарства України внаслідок війни перевищили 40 мільярдів доларів. 27.07.2024 р. – URL: <https://salo.li/76A8738>
9. Петренко, Н. О., Чукіна І. В. (2020). Управління розвитком сільських територій України. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Державне управління 31.70: 156–160. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/26>
10. Студінська, Г. Я. (2015). Аналіз підходів до вибору архітектури бренду. Науковий вісник Чернівецького університету : Збірник наук. праць. Економіка. Вип. 750. – Чернівці : ЧНУ. – С. 33–42
11. Студінська, Г. Я. (2017). Аналіз поведінкових та комбінованих методів оцінки вартості бренду. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – № 22/2. – С. 32–38
12. 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>
13. Студінська, Г. Я. (2025). Проектні рішення інноваційної трансформації сільських територій. Формування ринкових відносин. Вип. 5(288). – К. : ДНДІМЕ. – С.50–63
14. Студінська, Г. Я. (2024). Полікриза аграрної сфери України. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. Вип. 1 (272) – К. : ДНДІМЕ. – С. 70–78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10837396>
15. Тимошенко, М. М. (2024). Економічні стратегії сталого розвитку сільських територій. Економічна наука. – С. 31–35. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.31
16. Фурман, І. В., Дмитрик, О. В. (2022). Формування стратегічних напрямків розвитку сільських територій. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 13. – С. 46–54.
17. Хмельовська, О. За роки Незалежності з мапи України зникло 641 село. 13.04.2013 р. Український тиждень. – URL: <https://salo.li/eD8Ac5C>
18. Ярославська, А. (2025). Втрати колосальні: названо прямі збитки аграрного сектору України через війну. Главред. 8.04.2025 р. – URL: <https://salo.li/10E8faF>
19. Aaker, D. A. Managing Brand Equity. – N. Y: Free Press, 1991. – 299 p.
20. Anholt S. Anholt-GfK Roper Nation Brands Index / Simon Anholt, 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.anholt-gfk/Ropernationbrandsindex>.
21. Keller, K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. – 4th edition. – Edinburgh: Pearson Education, 2013. – 591 p.

References:

1. Vazhynskyy, F. A. (2025). Rozvytok silskykh terytoriy Ukrainy na innovatsiynykh zasadakh: analitychna zapyska [Development of rural areas of Ukraine on innovative principles: analytical note]. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20170201.pdf> (data zvernennya: 01.05. 2025).
2. Holovnya, O. M. (2018). Rozvytok sotsialnykh biznes-proektiv na silskykh terytoriyakh [Development of social business projects in rural areas]. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Stanovlennya mekhanizmu publichnoho upravlinnya rozvytkom silskykh terytoriy yak priorytet

derzhavnoyi polityky detsentralizatsiyi, 4 hrud. 2018. Zhytomyr. P. 77–80. URL: <https://salolj/15Ef4E8>

3. Kotler, F., Armstronh, H. Osnovy marketynhu [Fundamentals of Marketing]. Klasychne vydannya. ISBN: 978–617–7812–04–2. Vydavnytstvo: Vilyams, 2023. – 622 p.

4. Mamchur V. A., Studinska H. YA. (2023). Innovatsiynny 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>

5. Martynova, N. O. (2014). Vykorystannya yevropeyskykh modeley lokalnoho partnerstva u sferi rozvytku silskykh terytoriy ta yikh adaptatsiya do natsionalnoho zakonodavstva [The use of European models of local partnership in the development of rural areas and their adaptation to national legislation]. Aktualni problemy derzhavy i prava. – 72. – P. 274–280

6. Makhnusha, S. M., Kosolap, N. YE. Ekolohichnyy brendynh ta marketynh innovatsiy: analiz vzayemozv'azku [Ecological branding and marketing of innovations: analysis of the relationship]. Sumsky derzhavnyy universytet <https://salolj/894b9cc>

7. Ofitsiynny sayt dlya ahronomiv. Ahrosektor Ukrainy pislya trokh rokiv viyny: vtraty i vyklyky [Ukraine's agricultural sector after three years of war: losses and challenges]. 24.02. 2025 r. – URL: <https://salolj/9eb253F>

8. Ofitsiynny sayt Portalu ahrarynykh novyn Ukrainy ta svitu. Pryami y nepryami vtraty silskoho hospodarstva Ukrainy vnaslidok viyny perevyschlyly 40 milyardiv dolariv [Direct and indirect losses of Ukrainian agriculture as a result of the war exceeded 40 billion dollars]. 27.07.2024 r. – URL: <https://salolj/76A8738>

9. Petrenko, N. O., Chukina I. V. (2020). Upravlinnya rozvytkom silskykh terytoriy Ukrainy [Management of the development of rural areas of Ukraine]. Vcheni zapysky TNU imeni VI Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnya 31.70: 156–160. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/26>

10. Studinska, H. YA. (2015). Analiz pidkhodiv do vyboru arkhitektury brendu [Analysis of approaches to choosing brand architecture]. Naukovyy visnyk Chernivetskoho universytetu : Zbirnyk nauk. prats. Ekonomika. Vyp. 750. – Chernivtsi : CHNU. – P. 33–42

11. Studinska, H.YA. (2017). Analiz povedinkovykh ta kombinovanykh metodiv otsinky vartosti brendu [Analysis of behavioral and combined methods of brand value assessment]. Naukovyy visnyk Khersonskoho der-

zhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky. – № 22/2. – P. 32–38

12. 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>

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

14. Studinska, H. YA. (2024). Polikryza ahrarynoyi sfery Ukrainy [Polycrisis of the agricultural sphere of Ukraine]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini : Zbirnyk naukovykh prats. Vyp. 1 (272) – K. : DNDIIME. – P.70–78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10837396>

15. Tymoshenko, M.M. (2024). Ekonomichni stratehiyi staloho rozvytku silskykh terytoriy [Economic strategies for sustainable development of rural areas]. Ekonomichna nauka. – P. 31–35. DOI: 10.32702/2306–6814.2024.16.31

16. Furman, I. V., Dmytryk, O. V. (2022). Formuvannya stratehichnykh napryamkiv rozvytku silskykh terytoriy [Furman, I. V., Dmytryk, O. V. (2022). Formuvannya stratehichnykh napryamkiv rozvytku silskykh terytoriy. Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika. Vypusk 13. – P. 46–54.]. Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika. Vypusk 13. – P. 46–54.

17. Khmelovska, O. Za roky Nezalezhnosti z mapy Ukrainy znyklo 641 selo [During the years of Independence, 641 villages disappeared from the map of Ukraine]. 13.04.2013 r. Ukrayinskyy tyzhden. – URL: <https://salolj/eD8Ac5C>

18. Yaroslavskaya, A. (2025). Vtraty kolosalni: nazvano pryami zbytky ahrarynoho sektoru Ukrainy cherez viynu [Colossal losses: direct losses to the agricultural sector of Ukraine due to the war are named]. Hlaved. 8.04.2025 r. – URL: <https://salolj/10E8faF>

19. Aaker, D. A. Managing Brand Equity. – N. Y: Free Press, 1991. – 299 p.

20. Anholt S. Anholt–GfK Roper Nation Brands Index / Simon Anholt, 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.anholt-gfkrpernationbrandsindex>.

21. Keller, K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. – 4th edition. – Edinburgh: Pearson Education, 2013. – 591 p.

Дані про автора**Студінська Галина Яківна,**

д. е. н., с. д., с. н. с. ННЦ «Інститут аграрної економіки»
 ORSID: <https://orcid.org/0000-0003-4713-4957>
 e-mail: studinska.galina@gmail.com

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

УДК 174.33

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532000>

ГАМАН Г. В.

ЗІНЧЕНКО М. М.

МОСТОВЕНКО О. О.

Взаємодія корпоративної етики підприємства та економіки

Актуальність теми дослідження. В статті розкрито ключові засади взаємодії корпоративної етики підприємств та економіки. Компанії, які дотримуються високих етичних стандартів, отримують більше довіри споживачів, що може призвести до збільшення обсягів продажу та підвищення іміджу бренду. Крім того, етика важлива у корпоративному управлінні, оскільки вона забезпечує прозорість у всіх бізнес-процесах на підприємстві.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності взаємодії корпоративної етики підприємств та економіки, відображення ролі етичних принципів у діяльності вітчизняних успішних компаній.

Методи дослідження. У статті використовувались комплексний метод дослідження етичних принципів підприємств, а також системний підхід до аналізу моральних принципів та норм, що регулюють поведінку людей у галузі економічної діяльності щодо ефективного використання обмежених ресурсів задля задоволення потреб суспільства.

Результати дослідження. Розглянуто роль та значення для економіки таких понять, як етика, корпоративна етика (бізнес етика), професійна етика. Зазначені основні етичні виклики для сучасної економіки, а також основні категорії та принципи етики в економіці. Показано роль етичних принципів у діяльності вітчизняних компаній, які успішно інтегрували етичні стандарти в свою діяльність, зокрема АТ «Укрзалізниця», МХП, «БМС СЕРВІС». Зазначена доцільності впровадження етичних засад з дитинства кожної людини її сім'єю, школою, університетом. Зокрема, в статті прикладом запровадження етичного кодексу у діяльність навчальних закладів освіти є його реалізація в Київському національному університеті будівництва та архітектури. Процес міграції дав можливість ділитись міжнародним досвідом в різних сферах, зокрема і в професійній етиці. Прикладом етичних принципів для професій є Кодекс етики професійних бухгалтерів Міжнародної федерації бухгалтерів.

Галуззю застосування результатів є будь-яка сфера економіки України, підприємства, організації, заклади освіти.

Висновки. Досліджено внесок різних економістів в процесі впровадження етики у економічні процеси та показано їх подальші перспективи, які мають бути зосереджені на розробці бізнес-етичних стандартів з урахуванням особливостей вітчизняного ринку та впливу війни на ці процеси.

Ключові слова: етика, корпоративна етика (бізнес етика), економіка, професійна етика, підприємництво, кодекс етики, міграція.

HALYNA HAMAN
 MYROSLAVA ZINCHENKO
 OLEKSII MOSTOVENKO

Interaction between corporate ethics of the enterprise and economics

The relevance of the research topic. The article reveals the key principles of interaction between corporate ethics of enterprises and the economy. Companies that adhere to high ethical standards gain more consumer trust, which can lead to increased sales volume and improved brand image. Additionally, ethics is important in corporate governance as it ensures transparency in all business

processes at the enterprise.

The purpose of the study is to justify the feasibility of the interaction between corporate ethics of enterprises and the economy, reflecting the role of ethical principles in the activities of successful domestic companies.

Research methods. The article used a comprehensive research method of ethical principles of enterprises, as well as a systematic approach to analyzing moral principles and norms regulating people's behavior in the field of economic activity to effectively use limited resources to meet society's needs.

Research results. The role and significance of such concepts as ethics, corporate ethics (business ethics), professional ethics for the economy have been considered. The main ethical challenges for the modern economy are indicated, as well as the main categories and principles of ethics in economics. The role of ethical principles in the activities of domestic companies that have successfully integrated ethical standards into their activities, including PJSC "Ukrzaliznytsia", MHP, "BMS SERVICE", is shown. The expediency of introducing ethical principles from childhood by each person's family, school, university is mentioned. In particular, as an example of the introduction of an ethical code into the activities of educational institutions, its implementation at the Kyiv National University of Construction and Architecture is mentioned. The migration process has made it possible to share international experience in various fields, including in professional ethics. An example of ethical principles for professionals is the International Federation of Accountants' Code of Ethics for Professional Accountants.

The field of application of the results is any area of the economy of Ukraine, enterprises, organizations, educational institutions.

Conclusions. The contribution of various economists to the implementation of ethics in economic processes has been explored and their further perspectives have been shown, which should be focused on developing business ethical standards taking into account the specifics of the domestic market and the impact of war on these processes.

Key words: ethics, corporate ethics (business ethics), economics, professional ethics, entrepreneurship, code of ethics, migration.

Постановка проблеми. Умови глобалізації та зростання конкуренції на ринку, як сприяють розвитку етики в економіці, так і створюють перешкоди для їх дотримання. Сучасні стандарти бізнесу вимагають не лише виконання законодавчо-нормативної бази, але й інтегрування моральних цінностей для визначення стратегії компанії та її взаємовідносин між різними суб'єктами економічних відносин. Етичні принципи відіграють важливу роль у розбудові довіри між підприємствами, споживачами, інвесторами та іншими учасниками. Умови зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу свідчать, що компанії, що дотримуються етичних норм, отримують конкурентні переваги та вищий прибуток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес взаємодії корпоративної етики та економіки вивчався багатьма дослідниками. Серед них Балджи М.Д. досліджував принципи та концепції етики бізнесу на різних рівнях та в розвинутих країнах світу [1], то як Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. розглядали теоретичні, методологічні та практичні аспекти професійної етики

практикуючих бухгалтерів, аудиторів та державних службовців контролюючих органів України [2]. Враховуючи важливість даних досліджень, хотілося б відмітити те, що доцільним бачимо більш сучасні погляди на дану проблематику та врахування особливостей і впливу війни на ці процеси.

Формулювання цілей статті полягає у розкритті ключових засад взаємодії корпоративної етики та економіки.

Виклад основного матеріалу. Взагалі етика – це філософська галузь, яка досліджує мораль, суспільні норми поведінки, звичаї та сукупність моральних правил певної суспільної або професійної групи. Більшість міжнародних великих компаній мають свої кодекси етики та правила проведення бізнесу, що сприяють дотриманню системи загальноетичних норм усіма учасниками бізнесу, з дотриманням законодавчих норм у галузі трудових відносин, їх правил поведінки, взаємодії та спілкування [3].

Сучасна економіка постійно розв'язує етичні проблеми, які мають великий вплив на її розвиток та функціонування. Необхідно враховувати ці

проблеми і розуміти, що вони взаємодіють з корпоративною поведінкою, державним регулюванням та соціальною відповідальністю бізнесу.

Серед основних етичних викликів для сучасної економіки можна виділити:

- корупція, яка є однією з найбільш серйозних проблем, яка підриває довіру до економічних інститутів, що знижують ефективність ринку, порушує справедливість у бізнесі та заважає економічному розвитку.

- нерівність у доходах і можливостях часто призводить до соціальних напружень і дестабілізації економіки. Етичні запитання про те, як забезпечити більш рівномірний розподіл благ, стають все більш актуальними.

- експлуатація праці призводить до створення несправедливих умов праці, що породжує питання етики у сфері бізнесу. Компанії, які порушують основні права працівників, піддають під загрозу свою репутацію та фінансові результати.

Корпоративна етика, або бізнес етика, пройшла шлях трансформації від моральних поглядів людей до формування всезагальної професійної етики бізнесу. Ще у XX ст. зазначалось, що вона є ключовою складовою корпоративної культури суспільства. Важливі дослідження за цією проблематикою відбувались на рівні великих компаній США та Європи.

Існуючі етичні стандарти забезпечують позитивну стратегію розвитку бізнесу, адже відіграють першочергові умови успішного запровадження моделі ділової репутації на основі дотримання етичних принципів взаємодії ділових партнерів, яка дозволяє забезпечити продуктив-

ність функціонування компанії, ділову репутацію учасників, яка капіталізується.

Осередком етики бізнесу є «Принципи міжнародного бізнесу» як етичний кодекс, розроблений представниками провідних компаній США, Західної Європи та Японії, прийнятий ще у 1994 р. в Швейцарії. В Україні провідними українськими та міжнародними компаніями, асоціаціями й неурядовими організаціями підписано Глобальний договір ООН (25 квітня 2006 р.), за яким створено платформу для сприяння та просування соціальної відповідальності бізнесу, джерелами якого є «Загальна декларація прав людини», «Декларація фундаментальних принципів і прав на робочому місці Міжнародної організації праці», «Ріо-де-Жанейрська декларація з екології та розвитку», «Конвенція ООН проти корупції».

Етика в економіці – це система моральних принципів та норм, що регулюють поведінку людей у галузі економічної діяльності щодо ефективного використання обмежених ресурсів задля задоволення потреб суспільства. Вона охоплює питання справедливості, відповідальності та моральних обов'язків всіх суб'єктів економічних відносин. Етика в економіці не тільки відноситься до індивідуальної поведінки, але також визначає норми та правила, що застосовуються у бізнесі та економічних установах. В цілому категорії та основні принципи етики в економіці узагальнено у таблиці.

Етичні стандарти мають значний вплив на діяльність бізнесу:

- Етика управління у корпораціях: сучасні компанії впроваджують кодекси етики для регулю-

Категорії та основні принципи етики в економіці

Категорії етики в економіці:	Основні принципи етики в економіці:
Соціальна відповідальність – це зобов'язання бізнесу чи організації перед суспільством і навколишнім середовищем зберігати етичні стандарти, дотримуватися законодавства, турбуватися про добробут співробітників та сприяти сталому розвитку.	Чесність – це важливий принцип, який передбачає дотримання високих стандартів поведінки, включаючи відсутність обману, підробки або інших нечесних дій у справах.
Справедливість – це принцип, за яким кожна людина отримує те, що їй належить відповідно до її заслуг або іншого об'єктивного критерію.	Повага до прав людини – це принцип, згідно з яким усі громадяни мають право на гідне життя, доступ до праці, освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг без будь-яких форм дискримінації.
Прозорість – важливий принцип в управлінні, бізнесі та суспільстві, що сприяє відкритості, відповідальності та довірі.	Відповідальність – це здатність суб'єкта економічних відносин виконувати свої обов'язки перед іншими учасниками ринку, споживачами, державою та суспільством в цілому.
Компетентність – це здатність та знання, необхідні для виконання певної роботи або завдання ефективно та професійно.	Справедливий обмін – це процес обміну товарів або послуг, який відбувається на рівних умовах для всіх сторін.

вання поведінки керівництва та працівників з метою забезпечення прозорості та відповідальності.

– Соціальна відповідальність бізнесу: численні підприємства впроваджують програми соціальної відповідальності, що включають екологічні ініціативи, підтримку місцевих громад та етичні стандарти виробництва. Соціальна відповідальність бізнесу охоплює не лише фінансову вигоду, а й зосереджується на етичних зобов'язаннях перед суспільством. Прикладом соціальної відповідальності в Україні є сприяння підтримки і допомога Збройним Силам України, волонтерство, підтримку соціально вразливих верст населення, допомога ветеранам війни та ін.

Етичні норми впливають на економічну діяльність учасників ринку, оскільки вони встановлюють очікування щодо належної поведінки, яка впливає на культуру ведення бізнесу. Наприклад, компанії, які дотримуються високих етичних стандартів, отримують більше довіри споживачів, що може призвести до збільшення обсягів продажу та підвищення іміджу бренду. Крім того, етика важлива у корпоративному управлінні, оскільки вона забезпечує прозорість у всіх бізнес-процесах на підприємстві.

Існує чимало компаній, які успішно інтегрували етичні принципи в свою діяльність. Зокрема, АТ «Укрзалізниця», як лідер перевезень в Україні та одна із найбільших державних компаній, за дотримання бізнесу чесно і сумлінно, відповідно до правових та високих етичних норм, розробила і впровадила Кодекс етики. Метою Кодексу є розвиток та вдосконалення корпоративної культури, ефективної взаємодії співробітників один з одним, а також з органами державної та місцевої влади, діловими партнерами та іншими особами. Кодекс містить обов'язкові стандарти і очікування, які Укрзалізниця накладає на повсякденну поведінку співробітників та партнерів осіб, що діють від імені або в інтересах товариства, для досягнення її етичності. Значну увагу приділено соціальній відповідальності, правилам поведінки співробітників, поведінка у громадських місцях та на робочому місці, відносини з публічними та діловими партнерами, відповідальність перед акціонерами, а також зазначені способи дотримання етичних цінностей [4].

Один із світових лідерів аграрного ринку в сфері птахівництва компанія МХП Україна, яка об'єднує понад 38 тисяч працівників в Україні та за кор-

доном, входить до ТОП–20 кращих роботодавців України за версією Forbes Ukraine, впровадила власний Кодекс етики. В цілому МХП є європейською компанією з оцінкою в 3,7 мільярдів доларів, центральний офіс – Київ, яка розвиває понад 15 брендів їжі у різних форматах, зокрема це «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Башинський», Skott Smeat, РябChick та інші. Керівництво МХП задля покращення своєї репутації, поліпшення внутрішнього клімату, зменшення плинності кадрів, впровадили у діяльність свій Кодекс етичної поведінки, який регулює внутрішню політику, робочі процедури та бізнес-процеси. У ньому описані: права і повноваження співробітників; права користування активами компанії; відносини з бізнес-партнерами; принципи чесної конкуренції; конфлікт інтересів і підкуп; корпоративна соціальна відповідальність; корпоративна соціальна відповідальність [5]. Також у МХП є Кодекс бізнес партнера для взаємодії бізнес-партнерами з цінностями МХП, зокрема сприяння розвитку прозорого та чесного ведення бізнесу, підтримки України, інноваційності та співпраці. Наголошуючи, що успіх має базуватися на стандартах відкритості та доброчесності, дотриманні обіцянок та визнанні помилок [6]. Декларація доброчесності МХП та їх бізнес-партнерів працює у відповідності до принципів законності та прозорості, стандартів ділової етики та нетерпимості до шахрайства, хабарництва та корупції, та уникнення правопорушень [7].

На ринку ІТ України компанія «БМС СЕРВІС», спеціалізуючись головним чином на наданні послуг в області ІТ аутсорсингу і сервісного обслуговування, впровадила Кодекс корпоративної етики. У Кодексі сформульовані і систематизовані норми і принципи поведінки, яких повинні дотримуватися всі співробітники компанії, зокрема корпоративні цінності, принципи корпоративної етики компанії та співробітників [8].

Компанії, що дотримуються етичних стандартів, перебувають у вигравшному положенні завдяки низці переваг, таких як:

- покращення репутації – чесність та соціальна відповідальність сприяють довірі з боку клієнтів, партнерів та інвесторів;

- збереження лояльності споживачів – сучасні покупці все частіше обирають продукцію компаній, які прагнуть до етичних стандартів та соціально відповідальних підходів;

– збереження талантів – співробітники прагнуть працювати в підприємствах, які запропонують етичні та комфортні умови праці;

– інвестиційна зацікавленість – соціально відповідальні компанії мають кращі шанси на повернення інвесторів, що підтримує їх стійкий розвиток та управління ризиками.

Міграція як залучення зарубіжного досвіду передбачає обмін знаннями, вміннями та інноваціями між країнами. Процес міграції дав можливість ділитись міжнародним досвідом в різних сферах, зокрема і в професійній етиці. Прикладом етичних принципів для професій є Кодекс етики професійних бухгалтерів Міжнародної федерації бухгалтерів [9], що вимагає від професіоналів обліку й аудиту взяти на себе відповідальність діяти в суспільних інтересах. Компетенції професіонала полягають не лише у задоволенні потреб окремого клієнта чи роботодавця, а й у сприянні формування етичної політики підприємства.

Кодекс етики професійних бухгалтерів складається з трьох частин:

Частина А. Загальне застосування кодексу

Частина Б. Професійні бухгалтери–практики

Частина В. Професійні бухгалтери в бізнесі.

Частина А розкриває фундаментальні принципи професійної етики професійних бухгалтерів і надає концептуальну основу, яку працівники повинні застосовувати з метою:

1) виявлення загроз дотриманню фундаментальних принципів етики;

2) визначення значущості ідентифікованих загроз;

3) формування застережних заходів для усунення загроз або зменшення їх до мінімального рівня.

Частини Б та В розкриває, як застосовується концептуальна основа в конкретних ситуаціях. Зокрема, містить приклади застережних заходів, що можуть бути доречними для розгляду загроз дотриманню фундаментальних принципів. Частина Б стосується професійних бухгалтерів, що надають професійні аудиторські послуги. Частина В стосується професійних бухгалтерів у бізнесі, де бухгалтери–практики також можуть застосовувати цю частину щодо своїх певних обставин.

Значне місце у формуванні етичних норм бізнесу належить державі, яка встановлює межі, в яких компанії повинні діяти, сприяючи етичним стандартам у бізнесі. Законодавство може визначати стандарти для етичної практики в сфе-

рі бізнесу, карати за корупцію та захищати трудові права.

Розв'язання етичних проблем у сучасній економіці потребує комплексного підходу, який охоплює створення етичних кодексів, підвищення рівня освіти, проведення нових досліджень та інтегрування етики в бізнес–процеси. Етичні кодекси вважаються важливими засобами формування корпоративної культури і забезпечення дотримання етичних стандартів. Це ефективний інструмент, який сприяє втіленню етичних зобов'язань компаній на практиці. Вони можуть містити принципи, що регулюють поведінку співробітників, а також механізми контролю та звітності. Професійний булінг (мобінг) як форма психологічного, економічного тиску на роботі може виникати і призвести до стресу, низької самооцінки, небажання виконувати робочі завдання та інших негативних наслідків на робочому місці. Важливо вчасно реагувати на цю проблему та шукати механізми боротьби або її мінімізації. Впровадження кодексу етики може допомогти вирішити ці питання та сприяти швидкому їх врегулюванню [10].

Важливо формувати загальні етичні принципи у працівника з самого дитинства, особливо доцільно розробляти кодекси етики у закладах освіти. Це забезпечує майбутнім спеціалістам знання та навички, необхідні для прийняття етичних рішень у своїй кар'єрі. Університети, зокрема Київський національний університет будівництва та архітектури розробив та впровадив Етичний кодекс університету. Університет визнає дотримання норм етичної поведінки всіма членами університетської спільноти однією з важливих передумов успішної реалізації своєї місії – здійснення вагомого внеску в суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку соціально відповідальних, креативних особистостей і конкурентних фахівців. Кодекс визначає ключові цінності, основні принципи, правила, та стандарти етичної поведінки і взаємовідносин учасників освітнього процесу, якими вони мають керуватись у своїй діяльності [11].

Висновки

Етичні норми впливають на очікування учасників ринку, визначають поведінку бізнесу та спосіб функціонування компаній. Вони регулюють не лише внутрішні процеси, а й формують довіру споживачів, що позитивно впливає на фінансові ре-

зультати. У сучасній економіці етичні виклики, такі як корупція, нерівність та експлуатація праці, потребують активних заходів з боку бізнесу та уряду. Інтеграція етичних норм у корпоративне управління та бізнес-практики стає невід'ємною частиною стійкого розвитку. Тому введення етичних аспектів у економічні процеси є важливою умовою для забезпечення сталого розвитку, як на рівні компаній, так і на рівні держави. Етика допомагає поліпшити бізнес-практики та сприяє формуванню справедливішого й стабільнішого суспільства.

Розробка і впровадження бізнес-етичних стандартів з урахуванням глобальних критеріїв, національної культури, традицій, моральних принципів, ідеологічних засад, соціальної відповідальності, поваги до законодавства, етичних кодексів, дасть можливість сформувати корпоративну етику на високому рівні та передбачити подальші перспективи розвитку конкурентоспроможної економіки. Важливо відобразити питання відповідальності бізнесу, ефективного менеджменту, лідерства, застосування процесу роботизації, сучасних технологій штучного інтелекту в бізнес-сферу, розвитку екобізнесу та відновлення внаслідок військових конфліктів.

Список використаних джерел:

1. Балджи М.Д. Етика бізнесу: навчальний посібник – К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. – 332с.
2. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здырко Н. Г. Професійна етика. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.
3. Гаман Г.В., Зінченко М.М. Професія бухгалтера та етика його поведінки. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. № 50(2). С. 172–179. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).172-179](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).172-179)
4. Кодекс етики АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/compliance/kodeks_ukr+2-%D1%81%D0%B6%D0%B0%D1%82%D1%8B%D0%B9.pdf
5. Кодекс етичної поведінки МХП. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/2ef40/4c8a0897db6fb.pdf>
6. Кодекс бізнес-партнера МХП. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/6a3be/3e75f/b7e9949f.pdf>
7. Декларація доброчесності МХП. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/2ef40/a95f45fe290dbd.pdf>
8. Кодекс корпоративної етики «BMC servis». URL: <https://bmsserv.net/ua/about/codex.html>
9. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів. URL: <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv>
10. Гаман Г. В. Професійний булінг (мобінг) як прояв недотримання етики бізнесу. Modern Economics. 2025. № 50(2025). С. 47–52. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-06)
11. Етичний кодекс Київського національного університету будівництва і архітектури № 178 від 21.04.2020 р. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/%D0%95%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81.pdf>

References:

1. Baldzhy M.D. (2021) Etyka biznesu: navchalnyi posibnyk [Business Ethics: A Training Manual]. K. : FOP Huliaieva V.M., 332 p.
2. Bralatan V.P., Hutsalenko L.V., Zdyrko N.H. (2011) Profesiina etyka. Navch. Posib [Professional Ethics. Educational Handbook]. K.: Tsentru uchbovoi literatury, 252 p.
3. Haman, H., Zinchenko, M. (2022). Accountant profession and ethics of its behavior. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn, 50 (2), 172–179. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).172-179](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).172-179)
4. Kodeks etyky AT «Ukrzaliznytsia» [Code of ethics «Ukrzaliznytsia»]. https://www.uz.gov.ua/files/file/about/compliance/kodeks_ukr+2-%D1%81%D0%B6%D0%B0%D1%82%D1%8B%D0%B9.pdf
5. Kodeks etychnoi povedinky MKhP [Code of Ethics of the MKhP] <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/2ef40/4c8a0897db6fb.pdf>
6. Kodeks biznes-partnera MKhP [Business Partner Code]. <https://api.next.mhp.com.ua/images/6a3be/3e75f/b7e9949f.pdf>
7. Deklaratsiia dobrochesnosti MKhP [Declaration of Integrity MKhP] <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/2ef40/a95f45fe290dbd.pdf>
8. Kodeks korporativnoi etyky «BMS servis» [Code of Corporate Ethics «BMS Service»]. <https://bmsserv.net/ua/about/codex.html>
9. Mizhnarodnyi kodeks etyky profesiinykh bukhhalteriv [International Code of Ethics for Professional Accountants] <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv>
10. Haman H. (2025). Professional Bullying (Mobbing) as a Manifestation of Non-Compliance with Business Ethics. Modern Economics, 50(2025), 47–52. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-06)

11. Etychnyi kodeks Kyivskoho natsionalnoho uni-versytetu budivnytstva i arkhitektury (2020) [Code of Ethics of the Kyiv National University of Civil Engineer-ing and Architecture] <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/%D0%95%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81.pdf>

Дані про авторів

Гаман Галина Володимирівна,

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

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

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

Зінченко Мирослава Михайлівна,

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

e-mail: zinchenko.mm@knuba.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3775-8862>

Мостовенко Олексій Олександрович,

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

e-mail: mostovenko.oo@knuba.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1632-3510>

Data about the authors

Halyna Haman,

PhD, associate professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

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

Myroslava Zinchenko,

PhD, associate professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: zinchenko.mm@knuba.edu.ua

Oleksii Mostovenko,

PhD, associate professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: mostovenko.oo@knuba.edu.ua

mostovenko.oo@knuba.edu.ua

УДК 338.242.2:330.131.7:334.012.64

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532108>

ПУЗИРЬОВА П. В.

ВЛАСЮК Т. М.

ІЛЬЧИШИН М. Є.

Теоретико-методологічні засади управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічних коливань економіки

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти управління фінансовою стійкістю малих підприємств, що охоплює сукупність економічних відносин, механізмів, методів та інструментів забезпечення стабільності фінансового стану суб'єктів малого бізнесу в умовах циклічних коливань економіки.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті фаз економічного циклу, з урахуванням ризиків, коливань ділової активності та інституційних трансформацій.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано системний, структурно-функціональний, порівняльний, економіко-статистичний, аналітичний, індексний та графоаналітичний методи та інструменти штучного інтелекту.

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження визначено, що управління фінансовою стійкістю малого підприємства передбачає сукупність антикризових і адаптивних заходів на різних етапах бізнес-циклу: аналіз і моніторинг; планування і резервування; фінансова диверсифікація; ефективна управлінська політика; підтримка персоналу та гнучкість операцій. Узагальнений перелік основних інструментів управління фінансовою стійкістю малих підприємств та деталізовано інструменти управління фінансовою стійкістю в умовах економічних циклів. Запропоновано елементи управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічності економічних процесів.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності малих підприємств, у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування при формуванні програм підтримки малого бізнесу, а також у науково-дослідних і навчальних процесах

з дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Економіка підприємства», «Антикризове управління».

Висновки. Доведено, що управління фінансовою стійкістю малих підприємств потребує комплексно–го поєднання теоретичних знань і практичних інструментів. Визначено, що фінансова стійкість – це стан оптимальної рівноваги ресурсів, що забезпечує здатність підприємства протистояти шокам і нарощувати конкурентоспроможність. Зазначено, що особливостями малих підприємств є висока залежність від зовнішніх чинників і низька кількість власних ресурсів, тому пріоритетними стратегіями визначено накопичення фінансових буферів у періоди зростання та гнучке управління ліквідністю у спадах, ефективне планування та диверсифікація джерел фінансування. Доведено, що при розробці моделей управління потрібно об'єднати аналітичні методи діагностики та механізми впливу. Встановлено, що забезпечення фінансової стійкості малих підприємств вимагає класичного фінансового аналізу та стратегічного планування управління фінансовими ресурсами, що враховує фазу економічного циклу та специфічні ризики.

Перспективи подальших досліджень полягають в: кількісному моделюванні циклічних коливань з урахуванням поведінкових реакцій малих підприємств; дослідженні ролі фінансових технологій у підтримці стійкості; вдосконаленні методів оцінки стійкості, які враховують нестабільність даних у кризові періоди.

Ключові слова: фінансова стійкість, малі підприємства, циклічні коливання, управління, економічна стабільність, антикризове регулювання, фінансовий менеджмент, конкурентоспроможність, фінансовий аналіз, фінансові ресурси.

POLINA PUZYROVA
VLASIUK TETIANA
MAKSYM ILCHYSHYN

Theoretical and methodological bases of financial stability management of small enterprises in the context of cyclical economic fluctuations

The subject of the research is the theoretical and methodological aspects of managing the financial stability of small enterprises, covering the set of economic relations, mechanisms, methods, and tools for ensuring the stability of the financial condition of small businesses in the context of cyclical fluctuations in the economy.

The aim of the research is to provide a theoretical and methodological justification and develop practical recommendations for improving the effectiveness of managing the financial stability of small enterprises in the context of economic cycle phases, taking into account risks, fluctuations in business activity, and institutional transformations.

Research methods. The study uses systemic, structural–functional, comparative, economic–statistical, analytical, index, and graph–analytical methods and artificial intelligence tools.

Results of the investigation. The study found that managing the financial stability of small businesses involves a set of anti–crisis and adaptive measures at different stages of the business cycle: analysis and monitoring; planning and reserving; financial diversification; effective management policy; staff support and operational flexibility. A generalized list of the main tools for managing the financial stability of small enterprises and detailed tools for managing financial stability in the context of economic cycles are provided. Elements of managing the financial stability of small enterprises in the context of cyclical economic processes are proposed.

Scope of the results. The results obtained can be used in the practical activities of small enterprises, in the work of state authorities and local self–government bodies in the formation of small business support programs, as well as in research and educational processes in the disciplines of «Financial Management», «Enterprise Economics», and «Crisis Management».

Conclusions. It has been proven that managing the financial stability of small enterprises requires a comprehensive combination of theoretical knowledge and practical tools. It has been determined that financial stability is a state of optimal balance of resources that ensures the ability of an enterprise to withstand shocks and increase competitiveness. It is noted that small enterprises are characterized

by high dependence on external factors and low amount of own resources, therefore, the priority strategies are identified as accumulation of financial buffers during periods of growth and flexible liquidity management during downturns, effective planning and diversification of funding sources. It has been proven that when developing management models, it is necessary to combine analytical diagnostic methods and mechanisms of influence. It has been established that ensuring the financial stability of small enterprises requires classical financial analysis and strategic planning of financial resource management, taking into account the phase of the economic cycle and specific risks.

Prospects for further research include: quantitative modeling of cyclical fluctuations, taking into account the behavioral responses of small enterprises; studying the role of financial technologies in supporting stability; improving methods for assessing stability that take into account data instability during periods of crisis.

Keywords: financial stability, small enterprises, cyclical fluctuations, management, economic stability, anti-crisis regulation, financial management, competitiveness, financial analysis, financial resources.

Постановка проблеми дослідження. Малі підприємства є критично важливим сектором української економіки. На початок 2023 р. у мікро-, малі та середні підприємства утримували понад 74% усіх робочих місць і створювали 64% валової доданої вартості в країні [1]. Разом з тим, їхня вразливість до зовнішніх шоків є надзвичайно високою. В Україні до основних проблем малого бізнесу відносять обмеженість фінансових ресурсів, труднощі з доступом до довгострокового капіталу, брак власних резервів, а також значний вплив макроекономічних коливань (інфляції, циклічних спадів), податкового тиску та адміністративного тиску [2]. Дослідження показують, що серед промислових малих і середніх підприємств коефіцієнт автономії був від'ємним, що свідчить про їхню повну фінансову залежність від зовнішніх джерел [3].

В останнє десятиліття економіка України пережила низку різних шоків: світова пандемія COVID-19, військова агресія Росії з 2014 р. і особливо з 2022 р. Ці переponsi спричиняють значні циклічні коливання ділової активності, які суттєво впливають на фінансову стійкість бізнесу. За даними UNDP 2024р., на початку повномасштабного вторгнення 64% малих і середніх підприємств були змушені тимчасово призупинити діяльність, але більшість швидко адаптувалися і відновили роботу [1]. Проте станом на жовтень 2023 р. майже 10% таких компаній залишалися під загрозою банкрутства [1], що свідчить про зовнішні циклічні шоки (війна, рецесії), які серйозно підривають фінансову рівновагу мікро- та малих підприємств.

Таким чином, актуальним постає завдання розробити надійні теоретико-методологічні засади й практичні підходи до управління фінансовою стійкістю малих підприємств, здатні

враховувати природні фази економічного циклу (підйом – пік – спад – відновлення) та посилені ризики в кризових умовах. Зокрема, необхідно дослідити, які моделі оцінки та механізми управління стійкістю (оптимізація структури капіталу, планування резервів, антикризові фінансові стратегії тощо) забезпечують виживання та поступове зростання малих підприємств у періоди циклічних коливань економіки.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. В сучасних економічних дослідженнях фінансова стійкість підприємства розглядається через декілька ключових підходів: як стан, при якому підприємство досягає раціонального співвідношення фінансових ресурсів; як стан рівноваги і здатність повертатися до неї після потрясінь; як здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування та перспективи зростання [4]. Так, Іванов М. [4] підкреслює, що фінансова стійкість характеризується збереженням платоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства. Автор акцентується на необхідності врахування зовнішніх чинників (ринкових шоків, регуляторних змін) при оцінці стійкості та пропонує використання скорингової моделі, що поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх детермінантів фінансового стану [4].

Особливу увагу дослідники приділяють специфіці малого бізнесу. Так, Нужна О. [3] показала, що промислові малі підприємства України майже повністю залежать від позикових коштів, маючи негативний коефіцієнт автономії [3], що підкреслює необхідність формування власного капіталу та резервів. Водночас у публікаціях Шушкової Ю. та Фацієвича Р. [5] окреслені проблеми

гарантування фінансової стійкості мікро-, малих та середніх підприємств в умовах війни й криз. Дослідники розвинули поняття «фінансова стійкість» для сектору малого бізнесу, сформулювали принципи державної політики (справедлива конкуренція, доступ до фінансування, розвиток фінансово-кредитної інфраструктури тощо) та систематизували функції управління (аналіз, планування, регулювання, організація, контроль) [5]. Також автори вказують на «критичні виклики» для мікро-, малих та середніх підприємств під час воєнної стадії та пропонують набір антикризових інструментів (впровадження прогресивних методів антикризового менеджменту, нових фінансових механізмів, зміцнення інформаційного забезпечення) для протидії дестабілізації [5].

Дослідження Степаненко О. та Канельської А. [6] фокусуються на ризиках, що виникають у період воєнного стану. Автори підкреслюють, що у таких умовах підприємства усвідомлюють важливість якісної управлінської політики і гнучкого управління ліквідністю. Зокрема, дослідники рекомендують включати до фінансових моделей «формування грошових резервів, ефективну управлінську політику, цифрову трансформацію бізнесу та соціальну відповідальність» – заходи, що мінімізують вплив зовнішніх загроз на фінансовий стан [6].

Таким чином, останні дослідження пов'язують теоретичне розуміння фінансової стійкості зі специфікою малих підприємств: вказують на необхідність комплексної оцінки (включно з аналізом зовнішніх шоків) та формування адаптивних менеджерських моделей (антикризовий фінансовий менеджмент, резервування, доступ до гнучкого фінансування тощо).

Виклад основного матеріалу. Фінансова стійкість підприємства розглядається як динамічна рівновага, при якій забезпечується платоспроможність, прибутковість і можливість розвитку за впливу несприятливих чинників [4]. Для малих підприємств це означає підтримувати резерви та ліквідність на рівні, що дозволяє неодноразово пережити циклічні спади (спади, кризи) і швидко відновитися на підйомі. Істотним елементом є баланс власних і позикових коштів: в умовах невпинної невизначеності малі підприємства прагнуть збільшити частку власного капіталу, щоб підвищити автономність та запас міцності [3].

Характеристика фінансової стійкості включає аналіз кількісних показників (коефіцієнтів ліквід-

ності, співвідношення боргу до капіталу, рентабельності тощо) та якісних чинників (системність фінансового управління, адаптивність стратегії). У контексті теоретико-методологічних основ формування фінансової стійкості особливо важливими є елементи антициклічного управління – тобто ті, що спрямовані на згладжування циклічних флуктуацій у бізнесі.

Традиційні методи оцінки фінансового стану (коефіцієнтний аналіз балансу, ділової активності, рентабельності) залишаються фундаментальними. Проте у сучасних умовах увага зосереджується на необхідності інтегрованого підходу, який враховує зовнішні загрози. У практичній площині застосовуються і комплексні інтегральні показники. Зокрема, для аналітичних цілей можуть бути побудовані багатокомпонентні індекси. Відомий приклад – трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості підприємства, що поєднує абсолютні та відносні коефіцієнти (ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості). Подібні системи діагностики дозволяють малим підприємствам оперативно виявляти зміни у фінансовому стані під впливом циклічних чинників.

Управління фінансовою стійкістю малого підприємства передбачає сукупність антикризових і адаптивних заходів на різних етапах бізнес-циклу. Згідно з дослідженнями, основні напрями такої політики включають:

Аналіз і моніторинг – регулярне відстеження ключових показників ліквідності, платоспроможності та структурних змін у балансі. Умови циклічного спаду змушують підприємства частіше проводити стрес-тестування та SWOT-аналіз фінансової стійкості [4].

Планування і резервування – формування фінансових резервів на випадок непередбачуваного шоку. Малим підприємствам рекомендується нагромаджувати «запас стійкості» у період піднесення циклу, щоб мати буфер під час спаду. Запас стійкості може бути як у формі створеного страхового фонду, так і у формі часткового самофінансування обігових активів, що призводить до збільшення власних ресурсів у балансі бізнесу [6].

Фінансова диверсифікація – прагнення урізноманітнити джерела фінансування. Дослідження показують, що у кризу підприємства переходять від залежності (комерційного кредиту) до самофінансування, що зменшує ризики зовнішніх заборгованостей [6]. На рівні політики важливи-

ми є програми дешевих кредитів: НБУ констатує, що завдяки держпрограмі «5–7–9%» частка сегменту малих та середніх підприємств у кредитному портфелі зросла до понад 56% [7].

Ефективна управлінська політика – прийняття швидких та обґрунтованих рішень на кожному етапі циклу. Зокрема, у критичних умовах рекомендується впроваджувати прогресивні методи антикризового фінансового менеджменту (рефінансування, реструктуризація боргів, скоринг кредитів тощо) [5]. Також, стратегічно важливою є цифрова трансформація бізнесу, де автоматизація фінансових процесів і впровадження ERP-систем дозволяють краще прогнозувати платіжні потоки і швидше реагувати на зовнішні зміни [6].

Підтримка персоналу та гнучкість операцій – інвестиції в людський капітал і адаптація оргструктури. У кризовій ситуації збереження кваліфікованого персоналу (наприклад, через гнучке графік та перепідготовку) стає стратегічною задачею, оскільки працівники є критичним активом для відновлення. Для малих підприємств рекомендовано підтримувати та інвестувати в працівників з метою підвищення продуктивності під час і після кризи [1].

Державна підтримка та партнерство – враховуючи обмежені ресурси малих підприємств, важливо використовувати державні механізми підтримки (гранти, податкові канікули, програми страхування ризиків). Окрім кредитів, доцільними є програми навчання фінансової грамотності і консультативної підтримки, що підсилюють адаптивний потенціал підприємств.

Узагальнений перелік основних інструментів управління фінансовою стійкістю малих підприємств наведено в табл. 1.

Економічний цикл характеризується фазами піднесення, кризи (спаду) і відновлення. Для малих підприємств перехід між цими фазами супроводжується різким коливанням попиту та доступу до фінансування. В умовах спаду малі підприємства стикаються зі зниженням виручки, заморожуванням інвестицій і високими ризиками неплатоспроможності. У дослідженні [2] зазначено, що малий бізнес особливо вразливий до циклічних знижень через обмежені фінансові ресурси та малий «запас стійкості». Зокрема, підвищена чутливість малих підприємств до економічних змін (інфляції, зростання цін, зменшення кредитної активності) пов'язана з відсутністю надлишкових ресурсів [2]. У кризову фазу пріоритетними є заходи з підтримки ліквідності (своєчасна оптимізація витрат, дострокове повернення зобов'язань або їх реструктуризація, стабілізація запасів і дебіторської заборгованості).

У фазі відновлення та піднесення циклу малим підприємствам слід зосередитися на нарощуванні запасів, розширенні діяльності та накопиченні прибутку. Так, за даними Програми розвитку ООН в Україні [1], у 2023р. більшість малих підприємств мала значний незадіяний виробничий потенціал і при збільшенні попиту підприємства були здатні збільшити обсяги своїх продажів майже на 50% [1], а це означає, що в періоди економічного поживлення підприємства можуть накопичувати резерви для майбутньої стійкості.

Таблиця 1. Основні інструменти управління фінансовою стійкістю малих підприємств

Функція/напрямок	Інструменти та заходи
Аналіз і моніторинг	Регулярні фінансові аудити, коефіцієнтна діагностика, SWOT-аналіз фінансового стану, сценарне планування.
Планування та резервування	Формування страхових фінансових резервів, бюджетування «на чорний день», затвердження резервних фондів у період економічного зростання.
Управління ліквідністю	Оптимізація оборотного капіталу (скорочення оборотних операцій), регламентування платежів, підтримання мінімального запасу готівки.
Фінансове диверсифікування	Перехід від торгових кредитів до самофінансування, залучення довгострокового капіталу (зокрема, пільгового кредитування), пошук альтернативних інвестиційних джерел.
Антикризове управління	Реструктуризація боргів, оптимізація витрат (зокрема через аутсорсинг деяких функцій), застосування скорингових моделей при кредитній політиці.
Інновації та гнучкість	Цифровізація процесів (автоматизовані системи обліку і аналізу), пошук нових ринків збуту та моделей бізнесу, диверсифікація продукту.
Підтримка персоналу	Збереження кваліфікованих кадрів (навчання, мотивація), адаптація організаційної структури для швидкого прийняття рішень.
Державна політика	Використання державних програм і грантів, залучення програм підтримки (наприклад, кредитні гарантії, субсидії), участь у державних закупівлях.

Джерело: згруповано автором на основі [1–6]

Таблиця 2. Інструменти управління фінансовою стійкістю в умовах економічних циклів

Етап циклу	Заходи та моделі
Піднесення (ризик надлишку фінансів)	Активне інвестування у розвиток (удосконалення виробництва), формування накопичувальних резервів, диверсифікація продукту, залучення довгострокового капіталу на вигідних умовах.
Пік (висока активність)	Оптимізація структури капіталу, збалансування доходів і витрат, ухвалення стратегічних рішень щодо масштабування бізнесу, посилений внутрішній контроль.
Спад/криза	Використання кризових методів менеджменту – реструктуризація боргів, мінімізація оборотних витрат, скоринг боржників та клієнтів, залучення дешевих кредитів (в т.ч. з держпрограми), можливий перехід на часткове самофінансування.
Відновлення	Поступове нарощування оборотних активів, розширення ринків збуту (заходи маркетингу), реінвестування прибутку в модернізацію, збереження формованих резервів як буфер.

Джерело: згруповано автором на основі [4–8].

Ефективна адаптація вимагає гнучкого фінансового менеджменту на всіх етапах циклу. Моделі антикризового фінансового менеджменту [8] передбачають проактивне прогнозування негативних сценаріїв і підготовку контрзаходів до настання кризи [8]. Малим підприємствам доцільно упродовжувати такі підходи, як розрахунок мінімальних оборотних коштів при зниженому попиті або аналіз точок беззбитковості за різних рівнів виручки. Крім того, під час циклічного піднесення корисно спрямовувати надлишкові фінанси на вдосконалення технологій чи освоєння нових ринків, підвищуючи конкурентоспроможність на майбутньому спаді.

Практичні приклади моделей управління стійкістю включають скорингові моделі для оцінки кредитоспроможності чи стійкості, індексну діагностику, багатофакторні регресійні моделі, а також системи раннього попередження. Зокрема, пропонується послідовність з кількох етапів: бальна оцінка ключових факторів, розробка двоярусної системи оцінювання, віднесення до класу стійкості та аналіз залежності від конкретного чинника [4].

В управлінській практиці використовуються також бюджетні сценарії. У фазі спаду підприємство може скласти консервативний варіант бюджету «worst case» з жорстким контролем витрат, а в піднесенні – оптимістичний «best case». Так, малі підприємства можуть моделювати, як їх грошові потоки зміняться при 20% скороченні продажу, і на основі цього формувати резерв у сумі, яка дозволить перекрити ці збитки протягом певного періоду. Детально інструменти управління фінансовою стійкістю в умовах економічних циклів наведено в табл. 2.

З табл. 2 видно, що такий підхід (консервативне фінансування під час спаду і проактивне фінансування піднесення) відповідає також рекомендаціям НБУ та Меморандуму МВФ щодо

плавного кредитування та підтримки зайнятості. Визначено, що у період війни більшість малих підприємств потребують додаткового фінансування, проте вони обережно залучають інвестиції через майбутню невизначеність, що свідчить про доцільність довгострокових кредитів на пільгових умовах – які б дозволяли підприємствам розділити фіскальне навантаження на кілька періодів і уникнути різкого погіршення ліквідності [1].

Особливості управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічності економічних процесів проявляються в адаптивному підході, стратегічному прогнозуванні та антикризовому механізмі. У періоди підйому й спаду економічного циклу змінюються умови функціонування суб'єктів господарювання, рівень попиту, вартість ресурсів, доступність кредитування та державна підтримка, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємств (див.рисунки).

Отже, особливості управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічних коливань економіки полягають у використанні адаптивних, ризик-орієнтованих і цифрово-аналітичних підходів, диверсифікації фінансових джерел та інтеграції стратегій сталого розвитку. Такий комплексний підхід дозволяє мінімізувати негативний вплив рецесійних фаз і забезпечити ефективне функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі.

Висновки

Управління фінансовою стійкістю малих підприємств потребує комплексного поєднання теоретичних знань і практичних інструментів. Аналіз публікацій останніх років показує, що для малих підприємств важливі не лише традиційні фінансові коефіцієнти, але й системний підхід з урахуванням макроциклів. Визначено, що фінансова стійкість – це стан опти-



Елементи управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічності економічних процесів

Джерело: запропоновано автором

мальної рівноваги ресурсів, що забезпечує здатність підприємства протистояти шокам і нарощувати конкурентоспроможність. Особливостями малих підприємств є висока залежність від зовнішніх чинників і низька кількість власних ресурсів (що підтверджено низькими коефіцієнтами автономії). Тому пріоритетними стратегіями є накопичення фінансових буферів у періоди зростання та гнучке управління ліквідністю у спадах, ефективне планування та диверсифікація джерел фінансування.

Доведено, що при розробці моделей управління потрібно об'єднати аналітичні методи діагностики (коефіцієнтний аналіз, скорингові моделі, SWOT, рейтинги) та механізми впливу (державна підтримка, антикризовий менеджмент, інноваційні технології). Важливо також брати до уваги ци-

клічність (резерви формуються на підйомі циклу, а під час спаду вони стають страховим буфером для бізнесу). Системний огляд останніх досліджень підтверджує, що забезпечення фінансової стійкості малих підприємств вимагає не тільки класичного фінансового аналізу, а й стратегічного планування управління фінансовими ресурсами, яке враховує фазу економічного циклу та специфічні ризики (наприклад, війна, пандемія, інфляція).

Подальші дослідження мають зосередитися на кількісному моделюванні циклічних коливань з урахуванням поведінкових реакцій малих підприємств. Важливим є розвиток сценарних прогнозних моделей, що дозволять малим підприємствам будувати бюджети при різних рівнях економічної активності. Також перспективним

напрямом є дослідження ролі фінансових технологій у підтримці стійкості (зокрема, як цифрові платформи кредитування та аналітики можуть прискорити реагування бізнесу на кризи). Крім того, необхідно вдосконалювати методи оцінки стійкості, що враховують нестабільність даних у кризові періоди (наприклад, методи з урахуванням нових ризиків, органічно включені в системи обліку). Такі дослідження сприятимуть розробці практичних рекомендацій для підприємців і політиків, що стимулюватиме формування адаптивної фінансової культури у малому бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні (2024). Програма розвитку ООН в Україні, 86 с. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
2. Пивавар, І. В. & Місюра, Є. Ю. (2019). Особливості розвитку малих підприємств на інституціональному рівні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика, 1–3. <https://repository.hneu.edu.ua/pdf>.
3. Nuzhna, O. (2023). Analysis of financial independence of ukrainian enterprises. Economic Forum, 13(2), 60–65. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-9>.
4. Іванов, М. (2025). Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79), 166–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173>.
5. Шушкова, Ю. В., & Фацієвич, Р. Я. (2023). Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. Бізнесінформ, 12, 317–323. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-317-323>.
6. Степаненко, О., & Канельська, А. (2024). Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації, (33), 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>.
7. Звіт про фінансову стабільність (2023). Національний банк України. <https://bank.gov.ua/pdf>.
8. Ковальчук, Н. О., & Павлюк, А. О. (2016). Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство, 3, 203–208. https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/36.pdf.
9. Пузирьова, П. В., Марциновський, В. В., & Свиридов, А. О. (2023). Сутність та значення макропруденційної політики у фокусі фінансової стабільності України. Формування ринкових відносин в Україні, 7–8 (266–267), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420613>.

мування ринкових відносин в Україні, 7–8 (266–267), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420613>.

10. Балов, Г. Ю., & Пузирьова, П. В. (2024). Стратегічний маркетинг як основа стабільності функціонування бізнесу. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми, 294–297. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26933>.

11. Комарецька, П. В. (2006). Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні, 9 (64), 90–92. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19686>.

12. Поверляк, Т. І. (2013). Фінансово-економічна стійкість сільськогосподарських підприємств та її зв'язок з етапами їх життєвих циклів. Агросвіт, 2, 37–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_2_10.

13. Далик, В. П. (2024). Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки, 3(1), 25–30. DOI: 10.25313/2520 2294 2024 3 9705.

14. Соломніков, І. В., Кондратюк, М. В., & Чувілко, В. М. (2024). Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості, 87, 121–127. <https://doi.org/10.18664/btie.87.322628>.

15. Ємельянов, О. Ю., & Степанків, В. З. (2024). Оцінювання впливу структури капіталу підприємств на рівень їх фінансової стійкості. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки, 5(1), 81–86. DOI: 10.25313/2520 2294 2024 5 9890.

References:

1. Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini (2024). Prohrama rozvytku OON v Ukraini [United Nations Development Program in Ukraine]. 86 p. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> [in Ukraine].
2. Pyvavar, I. V. & Misiura, Ye. Yu. (2019). Osoblyvosti rozvytku malykh pidpriemstv na instytutsionalnomu rivni [Features of small enterprise development at the institutional level]. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka = Contemporary problems of enterprise management: theory and practice, 1–3. <https://repository.hneu.edu.ua/pdf> [in Ukraine].
3. Nuzhna, O. (2023). Analysis of financial independence of ukrainian enterprises [Analysis of financial independence of Ukrainian enterprises]. Economic Forum = Economic Forum, 13(2), 60–65. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-9> [in English].

4. Ivanov, M. (2025). Finansova stiiikist pidpriemstva: sutnist poniattia ta metodyka otsinky [Financial stability of an enterprise: essence of the concept and assessment methodology]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* = Scientific notes of KROK University, (3(79)), 166–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173> [in Ukraine].
5. Shushkova, Yu. V., & Fatsiievych, R. Ya. (2023). Finansova stiiikist subiektiv maloho pidpriemnytstva: osoblyvosti ta zasady zberezhennia v umovakh kryzy [Financial stability of small businesses: features and principles of preservation in times of crisis]. *Biznesinform* = Businessinform, 12, 317–323. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-317-323> [in Ukraine].
6. Stepanenko, O., & Kanelska, A. (2024). Finansova stiiikist pidpriemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy yikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, and ways to overcome them]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* = Entrepreneurship and Innovation, (33), 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21> [in Ukraine].
7. Zvit pro finansovu stabilnist (2023). *Natsionalnyi bank Ukrainy* [Financial Stability Report. National Bank of Ukraine]. <https://bank.gov.ua.pdf> [in Ukraine].
8. Kovalchuk, N. O., & Pavliuk, A. O. (2016). Antykryzovyi finansovyi menedzhment yak osnova upravlinnia finansamy vitchyznianykh pidpriemstv [Anti-crisis financial management as the basis for managing the finances of domestic enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo* = Economy and Society, 3, 203–208. https://economyand-society.in.ua/journals/3_ukr/36.pdf [in Ukraine].
9. Puzyrova, P. V., Martsynovskiy, V. V., & Svyrydov, A. O. (2023). Sutnist ta znachennia makroprudentsiinoi polityky u fokusi finansovoi stabilnosti Ukrainy [The essence and significance of macroprudential policy in the context of Ukraine's financial stability]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* = Formation of Market Relations in Ukraine, 7–8 (266–267), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420613> [in Ukraine].
10. Balov, H. Yu., & Puzyrova, P. V. (2024). Stratehichnyi marketynh yak osnova stabilnosti funktsionuvannia biznesu [Strategic marketing as the basis for stable business operations]. *Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv ta tsyfrovoi transformatsii na formuvannia mizhnarodnoho ekonomichnoho klimatu ta finansovoi ekosystemy* = The impact of globalization processes and digital transformation on the formation of the international economic climate and financial ecosystem, 294–297. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26933> [in Ukraine].
11. Komaretska, P. V. (2006). Formuvannia stratehii upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Formation of a strategy for managing the financial potential of an enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* = Formation of market relations in Ukraine, 9 (64), 90–92. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19686> [in Ukraine].
12. Poverliak, T. I. (2013). Finansovo-ekonomichna stiiikist silskohospodarskykh pidpriemstv ta yii zviazok z etapamy yikh zhyttievkykh tsykliv [Financial and economic stability of agricultural enterprises and its connection with the stages of their life cycles]. *Ahrosvit* = Agrosvit, 2, 37–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_2_10 [in Ukraine].
13. Dalyk, V. P. (2024). Mekhanizm upravlinnia finansovoiu stiiikistiu pidpriemstva [Mechanism for managing the financial stability of an enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seria: Ekonomichni nauky = International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences, 3(1), 25–30. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9705 [in Ukraine].
14. Solomnikov, I. V., Kondratiuk, M. V., & Chuvilko, V. M. (2024). Kontseptualni osnovy upravlinnia finansovoiu stiiikistiu pidpriemstv [Conceptual foundations of managing the financial stability of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* = Bulletin of Transport and Industry Economics, 87, 121–127. <https://doi.org/10.18664/btie.87.322628> [in Ukraine].
15. Yemelianov, O. Yu., & Stepankiv, V. Z. (2024). Ot-siniuvannia vplyvu struktury kapitalu pidpriemstv na riv-en yikh finansovoi stiiikosti [Assessing the impact of the capital structure of enterprises on their financial stability]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seria: Ekonomichni nauky = International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences, 5(1), 81–86. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-5-9890 [in Ukraine].

Дані про авторів

Пузирьова Поліна Володимирівна,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>
e-mail: puzyrova@ukr.net

Власюк Тетяна Миколаївна,

к. е. н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
e-mail: vlasjuk.tm@knutd.com.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

Ільчишин Максим Євгенович,

магістр кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: m.ilchishin@gmail.com

Data about the authors

Polina Puzyrova,

Doctor of Science in Economics, Professor Head of the
Department of Economics
Kyiv National University of Technologies and Design
e-mail: puzyrova@ukr.net

Vlasiuk Tetiana,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv
National University of Technologies and Design
e-mail: vlasyuk.tm@knutd.com.ua

Maksym Ilchyshyn,

Master of the Department of Economics Kyiv National
University of Technologies and Design
e-mail: m.ilchishin@gmail.com

УДК 338.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532184>

КУДРИЦЬКА Н. В.

Роль лібералізації перевезень автомобільним транспортом України у розширенні можливостей просування експорту

Актуальність теми дослідження пов'язана з виконанням умов Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що актуалізує питання лібералізації перевезень автомобільним транспортом України у просуванні експорту.

Постановка проблеми. Незважаючи на орієнтацію українських компаній на європейський ринок, висока конкуренція та наявні бар'єри перешкоджають доступу перевізників з України на ринок ЄС. Тому визначення напрямів лібералізації перевезень автомобільним транспортом потребує наукових досліджень.

Метою статті є визначення основних напрямів лібералізації регулювання діяльності автомобільного транспорту у розширенні можливостей просування експорту України.

Методологія проведення роботи – у дослідженні використано системний підхід, методи аналізу та узагальнення.

Результати роботи. З метою обґрунтування ролі автомобільного транспорту у формуванні експорту послуг у статті проведений аналіз динаміки та питомої ваги послуг автомобільного транспорту України в країні ЄС та світу. Підкреслено значення Угоди про перевезення вантажів автомобільним транспортом у процесах лібералізації. Автором проведений скринінг нормативно-правових актів ЄС у сфері автомобільного транспорту, які потребують імплементації у законодавство України, на основі чого визначені основні напрями лібералізації транспортних перевезень автомобільним транспортом України для розширення можливостей просування експорту.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності державних органів влади.

Висновки. У межах дослідження здійснено скринінг актів права ЄС, що дозволило визначити основні напрями лібералізації транспортних перевезень автомобільним транспортом, а саме: скасування бюрократичних перешкод при перевезенні вантажів між Україною та ЄС; виконання умов діяльності оператора перевезень; дотримання правил доступу на ринок міжнародних перевезень; гармонізація соціального законодавства до вимог ЄС; виконання технічних вимог до безпеки перевезень.

Ключові слова: автомобільний транспорт, лібералізація, експорт транспортних послуг.

JEL Codes L62, L92

NATALIA KUDRYTSKA

The role of liberalization of road transport in Ukraine in expanding opportunities for export promotion

The relevance of the research topic is associated with the implementation of the terms of the Association Agreement between Ukraine and the EU, which makes the issue of liberalization of road transport in Ukraine in promoting exports relevant.

Problem statement. *Despite the orientation of Ukrainian companies to the European market, high competition and existing barriers prevent carriers from Ukraine from accessing the EU market. Therefore, determining the directions of liberalization of road transport requires scientific research.*

The purpose of the article is to determine the main directions of liberalization of road transport regulation in expanding opportunities for promoting Ukraine's exports.

Methodology of the work – the study used a systematic approach, methods of analysis and generalization.

Results of the work. *In order to substantiate the role of road transport in the formation of exports of services, the article analyzes the dynamics and share of road transport services in Ukraine to the EU and world countries. The importance of the Agreement on the carriage of goods by road in the liberalization processes is emphasized. The author conducted a screening of EU regulatory legal acts in the field of road transport, which require implementation into the legislation of Ukraine, on the basis of which the main directions of liberalization of road transport in Ukraine were determined to expand opportunities for export promotion.*

Field of application of the results. *The results of the study can be used in the practical activities of state authorities.*

Conclusions. *Within the framework of the study, a screening of EU legal acts was carried out, which allowed to determine the main directions of liberalization of road transport, namely: the abolition of bureaucratic obstacles in the transportation of goods between Ukraine and the EU; fulfillment of the conditions for the operation of the transport operator; compliance with the rules of access to the international transport market; harmonization of social legislation with EU requirements; fulfillment of technical requirements for transport safety.*

Keywords: road transport, liberalization, export of transport services.

Актуальність теми дослідження. Автомобільний транспорт є одним з ключових елементів економічного розвитку України і суттєвим джерелом наповнення державного бюджету. Основою інтеграції українських автомобільних перевізників до ринку автотранспортних послуг країн ЄС є прагнення держави забезпечити розвиток експорту транспортних послуг, ефективніше використовувати транзитний потенціал, підвищувати конкурентоспроможність вітчизняного транспорту. У ст. 136 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС зазначається: «З метою забезпечення скоординованого розвитку та прогресивної лібералізації перевезень між сторонами відповідно до взаємних комерційних потреб умови взаємного доступу на ринок для автомобільного, залізничного та внутрішнього водного транспорту будуть визначені можливими у майбутньому спеціальними угодами в галузях автомобільного, залізничного та внутрішнього водного транспорту» [1].

Постановка проблеми. Незважаючи на орієнтацію українських компаній на європейський ринок, висока конкуренція та наявні бар'єри перешкоджають доступу перевізників з України на ринок ЄС. На ринку автомобільних вантажних перевезень представлені як українські логістичні компа-

нії, так і міжнародні фірми, що мають філії в Україні. Відсутність уваги до дослідження процесів лібералізації та вирішення можливих проблемних питань щодо встановлення вимог до спільних правил допуску на ринок автотранспортних послуг привело до кризового стану та невиконання в повному обсязі відповідних зобов'язань, взятих Україною в рамках існуючих домовленостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси лібералізації перевезень автомобільним транспортом України є предметом постійного дослідження українських науковців, серед яких можна зазначити роботи вчених: Балін В.А. [2], Деркач Е.М. [3, 4], Волинець Л.М. [5], Кудрицька Н.В. [6].

Метою статті є визначення основних напрямів лібералізації регулювання діяльності автомобільного транспорту у розширенні можливостей просування експорту України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У довоєнний період автомобільний транспорт України був другим після авіаційного, який забезпечував просування експорту транспортних послуг до ЄС. За даними Державної служби статистики України протягом останніх років спостігалось зростання питомої ваги автомобільного

Таблиця 1. Динаміка обсягів та питомої ваги послуг автомобільного транспорту України в країні ЄС

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Послуги автомобільного транспорту України в країні ЄС, тис. \$	182269,7	208322,2	23599,4	258674,2	253213,8	311929,7
Транспортні послуги України в країні ЄС всього, тис \$	1128127,5	1282726,7	1274007,3	1361638,0	1015905,0	1155554,0
Питома вага автомобільного транспорту у загальному обсязі транспортних послуг України в країні ЄС,%	16,1	16,2	18,5	19,0	24,9	26,9

Джерело: розраховано автором за: Співробітництво між Україною та країнами ЄС. 2021. Держстат. України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_ES_%202021.pdf

транспорту у загальному експорті транспортних послуг України в країні ЄС з 16,1% у 2016 р. до 26,9% у 2021 р.(табл. 1).

Якщо проаналізувати обсяг експорту послуг автомобільним транспортом України в країні світу, то побачимо, що протягом останніх років напередодні війни спостерігалось зростання питомої ваги автомобільного транспорту у загальному експорті транспортних послуг України в країні світу з 4,5% у 2016 р. до 8,9% у 2021 р.(табл. 2).

Автомобільний транспорт забезпечує значну частину торгівлі товарами між Україною та ЄС, зростання обсягів експорту транспортних послуг в європейські країни. Його розвиток є важливою умовою для ефективного функціонування Поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Загалом в Україні зареєстровано 14032 суб'єктів, що мають ліцензію на провадження господарської діяльності на ринку міжнародних автомобільних перевезень [7]. Основними напрямками за обсягами експорту послуг автомобільних вантажних перевезень є Польща, Німеччина, Угорщина, Румунія, Італія та Чехія.

Міністерство розвитку громад та територій України шляхом переговорів з міністерствами інших держав щорічно обговорює актуальну для бізнесу проблему щодо лібералізації двосторонніх та транзитних перевезень, збільшення квоти дозволів на міжнародні автомобільні перевезення вантажів для українських перевізників, зокрема з Польщею, Молдовою, Грузією, Туреччиною, Болгарією, Угорщиною, Румунією, Боснією та Герцеговиною, Норвегією, Швецією, Словенією, Узбекистаном та іншими країнами, а також щодо повної відмови від встановлення обмежень (квот) на перевезення та використання дозволів. Особливо гострою залишається проблема нестачі дозволів для українських перевізників на автомобільні перевезення вантажів саме з Польщі, зокрема у 2018 році українські вантажні перевізники мали 200 тис. польських дозволів, у 2019 році – 160 тис. та ще 15 тис. додаткових, у 2020 році – 160 тис. дозволів та лише 4 711 додаткових дозволів. За оцінками Асоціації міжнародних автомобільних перевізників (АСМАП), мінімальна квота, яку потребує український бізнес від Польщі,

Таблиця 2. Динаміка обсягів та питомої ваги послуг автомобільного транспорту України в країні світу

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Послуги автомобільного транспорту України в країні світу, тис. \$	237949,1	273773,7	304438,0	338836,2	339839,3	413266,7
Транспортні послуги України в країні світу – всього, тис \$	5300545,6	5861405,6	5851423,3	9109918,8	4988433,7	4657543,1
Питома вага автомобільного транспорту у загальному обсязі транспортних послуг України в країні світу,%	4,5	4,7	5,2	3,7	6,8	8,9

Джерело: розраховано автором за: Статистичний збірник Транспорт України 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_Trans_22.pdf

Таблиця 3. Перелік нормативно-правових актів ЄС сфери автомобільного транспорту, які потребують імплементації у законодавство України для розширення можливостей просування експорту

Назва акту 1	Зміст 2
Регламент (ЄС) № 1071/2009 Європейського Парламенту та Ради від 21 жовтня 2009 р., який встановлює загальні правила щодо умов, які повинні дотримуватися для продовження діяльності оператора автомобільного транспорту, та скасовує Директиву Ради 96/26/ЄС	Регламент (ЄС) № 1071/2009: встановлює правила для компаній, які бажають розпочати та вести діяльність у сфері автомобільних перевезень; поширюється на всі компанії, зареєстровані в ЄС, які займаються перевезенням товарів чи людей за плату. Необхідно вжити організаційних заходів із створення та забезпечення функціонування єдиного державного електронного реєстру автомобільних перевізників і єдиного для всіх навчальних центрів реєстру сертифікатів професійної компетентності менеджерів перевезень.
Регламент (ЄС) № 1072/2009 Європейського парламенту та Ради від 21 жовтня 2009 р. про загальні правила доступу до ринку міжнародних автомобільних перевезень	Регламент встановлює: загальні правила, що застосовуються до доступу на ринок при міжнародних перевезеннях вантажів автомобільним транспортом у межах ЄС; умови, за яких перевізники-нерезиденти можуть здійснювати транспортні послуги в межах держави-члена.
Регламент (ЄС) 2020/1055 Європейського парламенту та Ради від 15 липня 2020 року про внесення змін до Регламентів (ЄС) № 1071/2009, (ЄС) № 1072/2009 та (ЄС) № 1024/2012 з метою їх адаптації до змін	Поправки до Регламенту (ЄС) 2020/1055 оновлюють правила провадження діяльності оператора автомобільних перевезень з метою боротьби з явищем «поштових скриньок» та недобросовісною конкуренцією.
Регламент (ЄС) № 561/2006 Європейського парламенту та Ради від 15 березня 2006 р. про гармонізацію певного соціального законодавства, що стосується автомобільного транспорту, та про внесення змін до Регламентів Ради (ЄЄС) № 3821/85 та (ЄС) № 2135/88	Регламент (ЄС) № 561/2006 з поправками, внесеними Регламентами (ЄС) 2020/1054 та (ЄС) 2024/1258, встановлює правила щодо часу водіння, перерв та періодів відпочинку для водіїв вантажних автомобілів, автобусів та міжміських автобусів з метою покращення умов праці та безпеки
Директива (ЄС) 2020/1057 Європейського парламенту та Ради від 15 липня 2020 року, яка встановлює особливі правила щодо Директиви 96/71/ЄС та Директиви 2014/67/ЄС щодо відрядження водіїв у секторі автомобільного транспорту та внесення поправок/2 а (ЄС) № 1024/2012	Директива (ЄС) 2020/1057 встановлює конкретні правила для відрядження професійних водіїв у секторі комерційних автомобільних перевезень та ефективного забезпечення дотримання цих правил. Директива встановлює правила, краще адаптовані до високоавтомобільного характеру роботи у секторі автомобільних перевезень
Регламент (ЄС) № 165/2014 Європейського парламенту та Ради від 4 лютого 2014 року про тахографи на автомобільному транспорті, що скасовує Регламент Ради (ЄЄС) № 3821/85 про реєструюче обладнання на автомобільному транспорті та вносить поправки до Регламенту соціального законодавства, що стосується автомобільного транспорту	Регламент встановлює положення щодо конструкції, встановлення, використання та тестування тахографів

Джерело: розраховано автором за: Статистичний збірник Транспорт України 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_Trans_22.pdf

становить 230 тис. дозволів. Для України Польща є транзитним коридором до більш ніж 12 країн ЄС, таких як Німеччина, Нідерланди, Бельгія, Швейцарія, Данія, Іспанія, Португалія тощо [3].

29 червня 2022 року ЄС та Україна підписали Угоду про перевезення вантажів автомобільним транспортом [8] з метою лібералізації тран-

зитних та двосторонніх міжнародних перевезень вантажів між ЄС та Україною. Угода скасовує бюрократичні перешкоди при перевезенні вантажів між ЄС та Україною, а також сприяє забезпеченню ланцюжків постачання та продовольчої безпеки під час військової агресії росії проти України та блокади нею морських портів.



Основні напрями лібералізації транспортних перевезень автомобільним транспортом України для розширення можливостей просування експорту

Джерело: розроблено автором

На думку Європейської комісії, укладання Угоди про перевезення вантажів автомобільним транспортом відповідає інтересам ЄС не лише тому, що останній зацікавлений у стабілізації української економіки, а й тому, що Україна є важливим постачальником таких продуктів, як зерно та інші продукти харчування, до того ж перевізники ЄС отримають зустрічні права на територію України.

Угода передбачає взаємне визнання документів водіїв ЄС та України. Відтепер ЄС та Україна звільняють власників посвідчень водіїв, виданих

однією зі сторін, від необхідності мати міжнародне посвідчення водія.

Вперше підписана 29 червня 2022 року після повномасштабного вторгнення росії в Україну Угода суттєво збільшила обсяги торгівлі автомобільними перевезеннями між Україною та ЄС на користь обох економік. Тому дану Угоду було продовжено до 30 червня 2025 року з можливістю її автоматичного продовження ще на шість місяців, якщо жодна зі сторін не висловить незгоди та не надасть переконливих і чітких

доказів того, що на її ринку автомобільних перевезень відбулося значне порушення, або що цілі Угоди більше не виконуються.

За даними Представництва ЄС в Україні з моменту підписання Угоди обсяг експорту українських автотранспортних послуг до ЄС збільшився приблизно на дві третини, а вартість експорту зросла на третину [9]. Угода, яку було впроваджено через втрату транспортних маршрутів та експортних ринків на сході України внаслідок російської агресії, підтримує «Шляхи солідарності» між Україною та ЄС. Вона полегшила транспортування життєво важливих товарів, таких як палива та гуманітарної допомоги в Україну, а також дозволила українському експорту, зокрема зерна, руди та сталі потрапити до ЄС та за його межі.

Важливим інструментом, який забезпечує процеси лібералізації надання транспортних послуг автомобільним транспортом є імплементація нормативно-правових актів ЄС у законодавство України у контексті процесів лібералізації. У таблиці 3 наведено перелік нормативно-правових актів ЄС у сфері автомобільного транспорту, які потребують імплементації у законодавство України для розширення можливостей просування експорту.

Підсумовуючи вищенаведене, сформулюємо основні напрями лібералізації транспортних перевезень автомобільним транспортом України для розширення можливостей просування експорту (рис.).

Висновки

Проведені дослідження показали, що автомобільний транспорт України є одним із вагомих секторів економіки, який забезпечує зростання експорту до ЄС. Скринінг європейського законодавства дозволив сформулювати основні проблеми та напрями лібералізації транспортних перевезень автомобільним транспортом для розширення можливостей просування експорту, а саме: скасування бюрократичних перешкод при перевезенні вантажів між Україною та ЄС (визнання водійських посвідчень, збільшення квоти дозволів); виконання умов діяльності оператора перевезень (наявність інформації щодо заснування підприємства, його доброї репутації, фінансового стану, компетентності, створення єдиного державного електронного реєстру автомобільних перевізників та електронного реєстру сертифікатів професійної компетентності); дотримання правил доступу на ринок міжнародних перевезень

(наявність ліцензії, тощо); гармонізація соціального законодавства відповідно вимог ЄС; розв'язання технічних питань безпеки перевезень (використання обмежувачів швидкості, тахографів, контроль максимальної ваги, технічних оглядів).

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
2. Балін В.А. Основні напрями адаптації державного регулювання допуску до ринку автотранспортних послуг в Україні до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/102/102>.
3. Деркач Е.М. Правові питання лібералізації міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/531d61b1-409c-4ee1-8b58-5a2cff584a93/content>.
4. Деркач Е.М. Тенденції розвитку правового регулювання перевезення вантажів автомобільним транспортом в умовах воєнного стану. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/60.pdf.
5. Волинець Л.М. Лібералізація міжнародних автомобільних перевезень – новий імпульс розвитку транспортної галузі. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/234536/233094>.
6. Кудрицька Н.В. Актуальність імплементації законодавства ЄС у сфері регулювання ринку автомобільних перевезень // SCIENTIFIC STRATEGIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES: Proceedings of the II International Scientific-Practical Conference (April, 16, 2025 Warsaw, Poland) Київ: ГО «МАН», 2025. Р. 58–59. – URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/conf/issue/view/14>.
7. Міністерство розвитку громад та територій України. Статистичні дані. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/avtomobilnyi-ta-miskiyi-transport/statystichni-dani>.
8. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#text.
9. Представництво ЄС в Україні. ЄС та Україна оновили та продовжили Угоду про вантажні перевезення автомобільним транспортом. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine>.

References:

1. UhdaprosotsiatsiiumizhUkrainoiutaYeS.URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

2. Balin V.A. Osnovni napriamy adaptatsii derzhavnoho rehuliuвання dopusku do rynku avtotransportnykh posluh v Ukraini do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/102/102>.

3. Derkach E.M. Pravovi pytannia liberalizatsii mizhnarodnykh perevezen vantazhiv avtomobilnym transportom. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/531d61b1-409c-4ee1-8b58-5a2cf-f584a93/content>.

4. Derkach E.M. Tendentsii rozvytku pravovoho rehuliuвання perevezennia vantazhiv avtomobilnym transportom v umovakh voiennoho stanu. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/60.pdf.

5. Volynets L.M. Liberalizatsiia mizhnarodnykh avtomobilnykh perevezen – novyi impuls rozvytku transportnoi haluzi. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/234536/233094>.

6. Kudrytska N.V. Aktualnist implementatsii zakonodavstva YeS u sferi rehuliuвання rynku avtomobilnykh perevezen // SCIENTIFIC STRATEGIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES: Proceedings of the II International Scientific-Practical Conference (April, 16, 2025 Warszawa, Poland) Kyiv: HO «MAN», 2025. R. 58–59. – URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/conf/issue/view/14>

7. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. Statystychni dani. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/avtomobilnyi-ta-miskyi-transport/statystychni-dani>.

8. Uhoda mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soюзom pro vantazhni perevezennia avtomobilnym transportom. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#text.

9. Predstavnytstvo YeS v Ukraini. YeS ta Ukraina onovyly ta prodovzhyly Uhodu pro vantazhni perevezennia avtomobilnym transportom. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine>.

Дані про автора

Кудрицька Наталія Василівна,

кандидат економічних наук, Інститут економіки та прогнозування НАН України, старший науковий співробітник,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3271-3112>

e-mail: natalyust@ukr.net, +380980793463

Data about the author

Natalia Kudrytska,

Candidate of Economic Sciences, Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow

e-mail: natalyust@ukr.net

УДК 330.552:338.47:005.342

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532250>

КИРЛИК Н. Ю.

Логістика як інструмент бізнесу в національній економіці

Предметом дослідження є логістика як інструмент бізнесу в національній економіці.

Метою дослідження є дослідити роль і значення логістики як інструменту для ефективного функціонування бізнесу та її вплив на розвиток національної економіки.

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

Результати роботи. У статті розглянуто значення логістики як стратегічного інструменту бізнесу, її вплив на конкурентоспроможність національної економіки та перспективи розвитку логістичної інфраструктури в Україні. Наведено основні аспекти значення логістики у національній економіці. Розвиток логістичної інфраструктури запропоновано як пріоритет розвитку логістики у контексті національної економіки.

Висновки. Логістика відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Ефективна логістика сприяє оптимізації витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і прискоренню товарообігу. Розвиток логістичної інфраструктури та впровадження сучасних логістичних технологій є важливими факторами економічного зростання. Державна підтримка та регулювання логістичної галузі сприяють її ефективному функціонуванню та інтеграції в глобальні ланцюги поставок. В умовах глобалізації та інтеграції України в світову економіку, розвиток логістики стає стратегічно важливим завданням для забезпечення сталого економічного розвитку. Державна підтримка логістичної галузі, включаючи спрощення митних

процедур, гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами та підтримку інновацій, сприяє залученню інвестицій, розвитку конкуренції та підвищенню ефективності логістичних послуг. Розвиток сучасної транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізниці, порти та аеропорти, є необхідною умовою для ефективної логістики. Інвестиції в інфраструктуру стимулюють економічне зростання, створюють нові робочі місця та покращують зв'язність регіонів.

Ключові слова: логістика, ринки, витрати, інфраструктура, конкурентоспроможність, постачання, національна економіка, стандарти, інвестиції, транспорт.

NATALIA KYRLYK

Logistics as a business tool in the national economy

The subject of the study is logistics as a business tool in the national economy.

The purpose of the study is to investigate the role and significance of logistics as a tool for the effective functioning of business and its impact on the development of the national economy.

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

Results of the work. The article considers the significance of logistics as a strategic business tool, its impact on the competitiveness of the national economy and the prospects for the development of logistics infrastructure in Ukraine. The main aspects of the significance of logistics in the national economy are presented. The development of logistics infrastructure is proposed as a priority for the development of logistics in the context of the national economy.

Conclusions. Logistics plays a key role in increasing the competitiveness of both individual enterprises and the national economy as a whole. Effective logistics contributes to cost optimization, improving the quality of customer service, and accelerating the turnover of goods. The development of logistics infrastructure and the introduction of modern logistics technologies are important factors of economic growth. State support and regulation of the logistics industry contribute to its effective functioning and integration into global supply chains. In the context of globalization and integration of Ukraine into the world economy, the development of logistics is becoming a strategically important task for ensuring sustainable economic development. State support of the logistics industry, including the simplification of customs procedures, harmonization of legislation with international standards and support for innovation, contributes to attracting investments, developing competition and increasing the efficiency of logistics services. The development of modern transport infrastructure, including roads, railways, ports and airports, is a necessary condition for effective logistics. Investments in infrastructure stimulate economic growth, create new jobs and improve the connectivity of regions.

Keywords: logistics, markets, costs, infrastructure, competitiveness, supply, national economy, standards, investments, transport.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках, логістика стає ключовим інструментом для підвищення ефективності національної економіки. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперервного руху товарів та послуг від виробника до споживача, оптимізуючи витрати та час, а також сприяючи розвитку внутрішньої торгівлі та міжнародних економічних зв'язків. Ефективна логістика є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності підприємств. Оптимізація ланцюгів постачання, зменшення транспортних витрат та часу доставки, покращення управління запасами – усе це безпосередньо впливає на зниження опера-

ційних витрат та підвищення прибутковості. Розвиток логістичної інфраструктури, включаючи сучасні склади, транспортні термінали та інформаційні системи, є необхідною умовою для забезпечення ефективної логістики на національному рівні. Інвестиції в покращення транспортної мережі, модернізацію залізниць та будівництво нових автодоріг, сприяють зменшенню транспортних витрат та часу доставки, а також підвищують доступність регіонів для бізнесу. Україна має значний потенціал для розвитку логістичної інфраструктури та перетворення на важливий логістичний хаб у Східній Європі. Географічне положення країни, на перетині важливих торговельних шляхів між Європою та Азією, ство-

роє сприятливі умови для залучення інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

К. Мартін у своїх працях розглядає ланцюги поставок як стратегічний актив, що впливає на вартість і конкурентоспроможність. Особливу увагу він приділяє інтеграції логістичних процесів з іншими функціями бізнесу. Д. Бауерсокс відомий своїми дослідженнями в галузі управління ланцюгами поставок та інтегрованої логістики. Його підхід акцентує увагу на створенні цінності для споживачів через ефективні логістичні рішення. Рижкова Г.М. в своїх роботах розглядає питання розвитку логістичної інфраструктури та її впливу на економічне зростання України. Сергєєв В.І. досліджує питання логістичної координації в ланцюгах поставок і її вплив на ефективність національної економіки. Амоша О.І. досліджує вплив логістики на розвиток промисловості та регіональної економіки. Іванов Д.А. розглядає питання цифрової трансформації логістики та використання технологій «Інтернет речей» (IoT) для підвищення прозорості та ефективності ланцюгів поставок. Однак, логістиці як інструменту бізнесу в національній економіці уваги приділено недостатньо і тому вона потребує подальших досліджень.

Мета статті – дослідити роль і значення логістики як інструменту для ефективного функціонування бізнесу та її вплив на розвиток національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Логістика відіграє важливу роль як інструмент бізнесу в національній економіці, впливаючи на багато аспектів, зокрема: 1) зменшення витрат: ефективна логістика допомагає підприємствам знижувати витрати на транспортування, зберігання та управління запасами. Це, у свою чергу, підвищує прибутковість і конкурентоспроможність. 2) підвищення ефективності: оптимізовані логістичні процеси дозволяють компаніям швидше та ефективніше доставляти товари до споживачів. Це покращує обслуговування клієнтів і сприяє їх лояльності. 3) розширення ринків: завдяки добре налагодженій логістиці підприємства зможуть виходити на нові ринки, як внутрішні, так і міжнародні. Це сприяє зростанню експорту та залученню іноземних інвестицій. 4) інтеграція в глобальні ланцюги постачання: логістика є важливим елементом інтеграції національної економіки в глобальні ланцюги постачання. Це дасть

можливість країні брати участь у міжнародній торгівлі та отримувати вигоду від глобалізації. 5) розвиток інфраструктури: розвиток логістики стимулює розвиток транспортної та складської інфраструктури, що позитивно впливає на економіку в цілому. 6) створення робочих місць: логістична галузь створює значну кількість робочих місць, від водіїв та складських працівників до логістичних менеджерів та аналітиків. 7) підвищення конкурентоспроможності країни: ефективна логістика робить країну більш привабливою для інвесторів і сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку. В Україні розвиток логістики має особливе значення, оскільки вона є важливим фактором інтеграції країни в європейську економіку та підвищення її експортного потенціалу. В умовах глобалізації та зростання електронної комерції роль логістики стає більш вагомою. Споживачі очікують швидкої та надійної доставки, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої логістичні процеси. Інноваційні технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та інтернет речей (IoT), відкривають нові можливості для оптимізації логістичних операцій, підвищення їх прозорості та ефективності. В Україні розвиток логістичної інфраструктури потребує значних інвестицій. Модернізація транспортної мережі, включаючи будівництво нових доріг, залізниць та аеропортів, є важливою для забезпечення ефективного руху товарів. Розвиток сучасної складської інфраструктури, оснащеної автоматизованими системами управління, також сприяє підвищенню продуктивності логістичних операцій. Важливим аспектом розвитку логістики є гармонізація українських стандартів із міжнародними. Це дасть можливість спростити транскордонні перевезення та сприятиме інтеграції України в глобальні ланцюги постачання. Підтримка державою розвитку логістичної освіти та підготовки кваліфікованих фахівців також є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності української логістичної галузі. Отже, логістика є невід'ємною частиною сучасної економіки, що впливає на багато аспектів бізнесу та сприяє розвитку країни в цілому. Інвестиції в логістичну інфраструктуру, впровадження сучасних технологій та гармонізація з міжнародними стандартами є ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку. Логістика відіграє дуже важли-

ву роль у національній економіці, виступаючи потужним інструментом для розвитку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Розглянемо основні аспекти логістики:

1. Ефективність та зниження витрат: 1.1. Оптимізація ланцюгів постачання: логістика дає можливість оптимізувати весь ланцюг постачання – від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачу. Це включає ефективне управління запасами, транспортуванням, складуванням та інформаційними потоками. 1.2. Зменшення витрат: ефективна логістика сприяє зниженню витрат на транспортування, зберігання, обробку замовлень та управління запасами. Це підвищує прибутковість бізнесу і можливість пропонувати конкурентоспроможні ціни.

2. Підвищення конкурентоспроможності: 2.1. Швидкість та надійність доставки: швидка та надійна доставка товарів є важливим фактором для задоволення потреб клієнтів. Логістика дає можливість компаніям забезпечити своєчасну доставку, що позитивно впливає на лояльність клієнтів та конкурентоспроможність. 2.2. Гнучкість та адаптивність: сучасна логістика дає можливість бізнесу швидко адаптуватися до змін ринкових умов, таких як коливання попиту, зміни в законодавстві або виникнення нових можливостей. Це забезпечує компаніям гнучкість та стійкість. 2.3. Розширення ринків: ефективна логістика дає можливість компаніям виходити на нові ринки, як внутрішні, так і зовнішні. Завдяки оптимізації транспортування та митних процедур, компанії зможуть розширювати географію своєї діяльності.

3. Інновації та технологічний розвиток: 3.1. Впровадження сучасних технологій: логістика є сферою, де активно впроваджуються новітні технології, такі як системи управління транспортом (TMS), системи управління складом (WMS), CRM-системи, блокчейн та штучний інтелект. Це дає можливість підвищити ефективність, автоматизувати процеси та покращити управління даними. 3.2. Розвиток логістичної інфраструктури: розвиток логістики стимулює розвиток інфраструктури, включаючи дороги, порти, аеропорти та складські комплекси. Це, в свою чергу, створює нові робочі місця та сприяє економічному зростанню.

4. Вплив на національну економіку: 4.1. Зростання ВВП: ефективна логістика сприяє зростанню ВВП, оскільки вона підвищує продуктивність бізнесу, знижує витрати та стимулює торгівлю.

4.2. Створення робочих місць: розвиток логістики створює нові робочі місця в різних секторах економіки, включаючи транспорт, складське господарство, інформаційні технології та управління ланцюгами постачання. 4.3. Залучення інвестицій: розвинена логістична інфраструктура та ефективні логістичні послуги роблять країну більш привабливою для іноземних інвестицій.

Отже, логістика є невід'ємною частиною сучасної економіки та важливим інструментом для розвитку бізнесу. Інвестиції в розвиток логістичної інфраструктури, впровадження новітніх технологій та підготовка кваліфікованих логістичних кадрів є важливими факторами для підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її сталого розвитку. Важливим аспектом є також підвищення прозорості та видимості ланцюгів постачання. Відстеження товарів у реальному часі, обмін даними між усіма учасниками ланцюга та впровадження систем аналітики дають можливість оперативно реагувати на збої, мінімізувати ризики та покращувати якість обслуговування клієнтів. Це сприяє зміцненню довіри між партнерами та підвищенню ефективності співпраці. Сталий розвиток та екологічна відповідальність стають важливими у сучасній логістиці. Оптимізація маршрутів, використання екологічно чистого транспорту, зменшення відходів та впровадження принципів циркулярної економіки дають можливість знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Це сприяє збереженню природи і підвищує імідж компанії та приваблює екологічно свідомих споживачів.

Висновки

Логістика відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Ефективна логістика сприяє оптимізації витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і прискоренню товарообігу. Розвиток логістичної інфраструктури та впровадження сучасних логістичних технологій є важливими факторами економічного зростання. Державна підтримка та регулювання логістичної галузі сприяють її ефективному функціонуванню та інтеграції в глобальні ланцюги поставок. В умовах глобалізації та інтеграції України в світову економіку, розвиток логістики стає стратегічно важливим завданням для забезпечення сталого економічного розвит-

ку. Державна підтримка логістичної галузі, включаючи спрощення митних процедур, гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами та підтримку інновацій, сприяє залученню інвестицій, розвитку конкуренції та підвищенню ефективності логістичних послуг. Розвиток сучасної транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізниці, порти та аеропорти, є необхідною умовою для ефективної логістики. Інвестиції в інфраструктуру стимулюють економічне зростання, створюють нові робочі місця та покращують зв'язність регіонів.

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., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Булеца Н. В., Герзанич В. М., Маргітич В. В. Міжнародний логістичний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 176 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. Жарська І. О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.
9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.
10. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в

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

11. 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.

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

13. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 566 с.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrainy [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 1, 121–134. [in Ukrainian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., 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].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., 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., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., Buletsa, N. V., Herzanych, V. M., & Marhitych, V. V. (2025). Mizhnarodnyy lohistychnyy menedzhment [International Logistics Management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavysch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].
7. Zharska, I. O. (2019). Lohistyka [Logistics]: Textbook. Odessa: ONEU. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

11. 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 Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

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

13. Trydid, O. M., Azarenkova, H. M., Mishyna, S. V., & Borysenko, I. I. (2008). Lohistyka [Logistics]: Textbook. K.: Znannya. [in Ukrainian].

Дані про автора

Кирлик Наталія Юрїївна,

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

e-mail: nataliya.kyrlyk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6592-1877>

Data about the author

Natalia Kyrlyk,

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

e-mail: nataliya.kyrlyk@uzhnu.edu.ua

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532379>

ВАСИЛЬЧАК С. В.

Оцінка ефективності бізнесу та інвестування підприємств як інструменти в управлінні економічною безпекою національного господарства та забезпечення соціально-економічного розвитку країни

Предмет дослідження Стаття присвячена дослідженню ролі оцінки ефективності бізнесу та інвестування підприємств як фінансові інструменти в управлінні економічною безпекою національного господарства та забезпечення соціально-економічного розвитку України.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, аналітичний, графічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

Доведено, що в умовах глобальної економічної нестабільності, посилення геополітичних ризиків, воєнних викликів та швидкої цифрової трансформації, використання штучного інтелекту, забезпечення економічної безпеки національного господарства стає пріоритетним завданням. Економічну безпеку національного господарства визначено як стан, за якого економіка країни здатна протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи стабільне зростання, ефективне використання ресурсів та захист ключових секторів.

Результати роботи. Ефективним інструментом розвитку і функціонування бізнес-структур в нинішніх умовах визначено управлінську функцію аналітики, прогнозування і системне планування, які служать платформою для майбутнього розвитку і дозволяє протистояти виникаючим кризовим явищам, пом'якшувати їх наслідки і унеможливити прогнозування і банкрутство.

Галузь застосування результатів. Основними підходами до оцінки ефективності бізнесу в

контексті інвестування та управління економічною безпекою національного господарства визначено фінансовий, операційний, інноваційний, цифровий та систематичний. Запропоновано ключові індикатори оцінки ефективності бізнесу в контексті економічної безпеки національного господарства та візуалізовано алгоритм її проведення.

Висновки. Обґрунтовано роль держави в забезпеченні макрофінансової стійкості, стимулюванні інвестицій, залученні міжнародної допомоги, розвитку критичних секторів та захисті бізнесу від ризиків. Перезавантаження інституцій (Бюро економічної безпеки, Митниця), детінізація економіки, прискорення приватизації та боротьба з корупцією визначено як передумови покращення бізнес-клімату та інвестування, зокрема міжнародних інвесторів. Для практичної реалізації рекомендовано впровадження інтегрованих систем моніторингу, що поєднують бізнес-аналітику з інвестиційними та державними регуляторними механізмами, а також розвиток державно-приватного партнерства (PPP) між державою, бізнесом та міжнародними організаціями. Подальші дослідження будуть фокусуватися на розробці універсальних моделей оцінки для різних секторів, враховуючи післявоєнне відновлення, цифрову трансформацію, штучний інтелект та екологічні фактори з метою забезпечення всебічної економічної безпеки для всіх рівнів національного господарства.

Ключові слова: оцінка, ефективність бізнесу, інвестування, інвестиційний клімат, інноваційні фінансові інструменти, KPI, регуляторні механізми, управління економічною безпекою, національне господарство, глобальна економічна нестабільність, геополітичні та цифрові ризики, воєнні виклики, кризові умови, цифрова трансформація, внутрішні і зовнішні загрози, штучний інтелект, кіберзагрози, цивільне будівництво, післявоєнне відновлення, міжнародні інвестиції, зелені технології, інфраструктурні проекти, сталий соціально-економічний розвиток, державно-приватні партнерства (PPP), інтеграції в ЄС.

SVETLANA VASYLCHAK

Assessment of business efficiency and enterprise investment as financial instruments in managing the economic security of the national economy and ensuring the socio-economic development of the country

The subject of the study. The article is devoted to the study of the role of business performance assessment and enterprise investment as financial instruments in managing the economic security of the national economy and ensuring the socio-economic development of Ukraine.

Research methods. The study used a combination of scientific methods and approaches, including systemic, logical, analytical, and graphical, which ensured the conceptual unity of the study.

It is proved that in conditions of global economic instability, increased geopolitical risks, military challenges and rapid digital transformation, the use of artificial intelligence, ensuring the economic security of the national economy becomes a priority task. The economic security of the national economy is defined as a state in which the country's economy is able to withstand internal and external threats, ensuring stable growth, efficient use of resources and protection of key sectors.

Results of work. An effective tool for the development and functioning of business structures in the current conditions is the management function of analytics, forecasting and system planning, which serves as a platform for future development and allows you to resist emerging crisis phenomena, mitigate their consequences and make forecasting and bankruptcy impossible.

Field of application of the results. The main approaches to assessing business efficiency in the context of investment and management of the economic security of the national economy are financial, operational, innovative, digital and systematic. Key indicators for assessing business efficiency in the context of economic security of the national economy are proposed and the algorithm for its implementation is visualized.

Conclusions. The role of the state in ensuring macro-financial stability, stimulating investment, attracting international assistance, developing critical sectors and protecting business from risks

is substantiated. Rebooting institutions (Bureau of Economic Security, Customs), de-shadowing of the economy, accelerating privatization and combating corruption are identified as prerequisites for improving the business climate and investment, in particular international investors. For practical implementation, the introduction of integrated monitoring systems that combine business analytics with investment and state regulatory mechanisms, as well as the development of public-private partnerships (PPP) between the state, business and international organizations is recommended. Further research will focus on developing universal assessment models for different sectors, taking into account post-war recovery, digital transformation, artificial intelligence, and environmental factors, in order to ensure comprehensive economic security for all levels of the national economy.

Keywords: *assessment, business efficiency, investment, investment climate, innovative financial instruments, KPIs, regulatory mechanisms, economic security management, national economy, global economic instability, geopolitical and digital risks, military challenges, crisis conditions, digital transformation, internal and external threats, artificial intelligence, cyber threats, civil construction, post-war recovery, international investments, green technologies, infrastructure projects, sustainable socio-economic development, public-private partnerships (PPP), EU integration.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення геополітичних ризиків, воєнних викликів та швидкої цифрової трансформації, забезпечення економічної безпеки національного господарства стає пріоритетним завданням. Економічна безпека національного господарства визначається як стан, за якого економіка країни здатна протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи стабільне зростання, ефективне використання ресурсів та захист ключових секторів. Оцінка ефективності бізнесу, що включає аналіз продуктивності, рентабельності, інноваційної активності та ресурсного забезпечення, а також інвестування, виступають не лише інструментом моніторингу діяльності окремих підприємств, але й стратегічним механізмом для підтримки економічної безпеки на національному рівні. Проблема полягає в тому, що традиційні методи оцінки ефективності бізнесу часто не враховують їх вплив на макроекономічні показники безпеки, що призводить до фрагментарного підходу та недооцінки системних ризиків, таких як залежність від імпорту, несприятливий інвестиційний клімат, технологічна залежність, низька конкурентоспроможність чи вразливість до кіберзагроз, зокрема в умовах цифровізації та використання штучного інтелекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі оцінки ефективності бізнесу, впливу на інвестування та її ролі в забезпеченні економічної безпеки національного господарства активно розвиваються як в Україні, так і на міжнародному рівні. У вітчизняній літературі значна увага приділяється інтеграції мі-

кро- та макроекономічних підходів. Основою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці провідних вчених, фахівців, науковців, зокрема О. Баженова, С. Васильчак, Г. Гончарова, Р. Дацків, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, О. Мірошніченко, В. Мунтіян, Т. Повод, О. Скорук, С. Шкарлет та інших.

Наприклад, у роботах, присвячених економічній безпеці, підкреслюється роль оцінки ефективності бізнесу як інструменту для підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Автори пропонують використовувати комплексні показники, такі як продуктивність праці, рентабельність капіталу та енергоефективність, для оцінки внеску бізнесу в економічну стабільність.

Дослідження в аграрному секторі України акцентують на ролі вертикальної інтеграції та диверсифікації для зниження залежності від зовнішніх ринків, що сприяє економічній безпеці. Зокрема, запропоновано адитивну модель оцінки ефективності, яка враховує фінансову, сировинну та екологічну складові. У контексті воєнного стану, дослідження 2024–2025 років систематизують підходи до оцінки ризиків для бізнесу, пропонуючи індикатори стійкості, такі як диверсифікація логістичних ланцюгів та резервні фонди.

За кордоном увага зосереджена на системному аналізі впливу бізнес-процесів на економічну безпеку. Наприклад, у роботах, присвячених оцінці впливу зовнішнього середовища, використовуються експоненційні моделі для прогнозування зниження ефективності через фактори, такі як глобальна конкуренція чи технологічні розриви. Дослідження в галузі кібербезпеки наголошують на необхідності інтеграції цифрових

ризиків у моделі оцінки ефективності, особливо для країн із високим рівнем цифровізації. Систематичний підхід до оцінки безпеки промислових секторів пропонує формалізовані показники та порогові значення для моніторингу в динаміці.

Серед нових публікацій 2024–2025 років варто відзначити дослідження, присвячені економічній безпеці в умовах воєнних конфліктів, де аналізується роль бізнесу в підтримці національної економіки через працевлаштування та податкові надходження, покращення інвестиційного клімату та його роль в інвестуванні бізнесу. Інші роботи фокусуються на SMART KPI для оцінки стратегій, інтегрованих із цифровою економікою, та підкреслюють значення інноваційних технологій у підвищенні ефективності. Глобальні звіти про економічну безпеку 2025 року вказують на зростання ролі кіберризиків і необхідність їх включення в оцінку ефективності бізнесу.

Водночас науково-методичне підґрунтя з питань управління економічною безпекою національного господарства, залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання оцінки ефективності бізнесу та інвестування як інструмент в управлінні економічною безпекою національного господарства. Загалом, дослідження підкреслює потребу в універсальних моделях оцінки, які б поєднували мікро- та макроекономічні аспекти, але таких моделей поки бракує, особливо в умовах геополітичної нестабільності.

Метою статті є комплексне дослідження оцінки ефективності бізнесу та інвестування як фінансового інструменту управління економічною безпекою національного господарства, з акцентом на методи, індикатори та практичні рекомендації, що включає аналіз взаємозв'язку між ефективністю бізнесу та макроекономічною безпекою, розробку таблиць і схем для візуалізації процесів, а також формулювання висновків для економічної політики та формування сприятливого інвестиційного клімату.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі існує декілька десятків трактувань понять «безпека» та «економічна безпека». У країнах Західної Європи концепт «безпека» став уживатися наприкінці XII ст. і трактувався як стан відсутності або нейтралізації загроз та небезпеки. На думку С.М. Шкарлет [1], категорія «безпека» у слов'ян-

ському суспільстві з'явилася в середині XV ст. як реакція на захватницькі посягання Золотої Орди. У XVII ст. дане поняття вже відносять до державних і загальноновизнаних.

Починаючи з 80-х років XX ст. розпочалася широкомасштабна наукова розробка категорії «безпека» установами провідних країн світу, найбільш відомими з них є Лондонський інститут стратегічних досліджень і Стокгольмський інститут досліджень безпеки [2], а в 90-х роках ця проблема зацікавила й вітчизняних авторів [3; 4; 5; 6].

Погодимося з думкою О.В. Мірошниченко, що економічна безпека є одним із визначальних складових елементів системи національної безпеки [7]. З багаторічного досвіду відомо, що лише надійна та ефективна система забезпечення економічної безпеки є необхідною умовою для стабільного та стійкого соціально-економічного розвитку держави і захисту її незалежності.

Р.М. Дацків поділяє економічну безпеку на: зовнішню – можливість протистояти загрозам, які породжує зовнішнє навколишнє середовище держави; внутрішню, в якій велике значення має розвиток економічно-оборонного потенціалу [8]. На думку О. Баженової, основними структурними елементами економічної безпеки, які доцільно застосовувати для аналізу економічної безпеки України, є такі [9]: сировинно-ресурсна безпека, енергетична безпека, фінансова безпека, соціальна безпека, інноваційно-технологічна безпека, продовольча безпека, зовнішньоекономічна безпека.

Забезпечення економічної безпеки національного господарства можливий на основі розвитку стійких функцій господарської діяльності бізнес-структур за умови захисту таких суб'єктів на всіх етапах їхнього функціонування і залежить від впливу багатьох факторів [10]. Ці фактори чинять систематичний вплив на діяльність окремих суб'єктів бізнесу за допомогою спільної взаємодії і формуючи певний тиск на їх функції. Ефективним інструментом розвитку і функціонування бізнес-структур в нинішніх умовах є управлінська функція аналітики, прогнозування і системне планування, які служать платформою для майбутнього розвитку і дозволяє протистояти виникаючим кризовим явищам, пом'якшувати їх наслідки і унеможливити прогнозування і банкрутство. Комплекс системних заходів у відповідь пов'язаний з умовами швидкого і непередбачуваного виникнення кризи, що дає мож-

ливість розробити механізми моніторингу та її виявлення, а також створити механізми попередження і запобігання кризи за допомогою механізму антикризового управління бізнес-структурою [11]. Одним із таких інструментів в управлінні економічною безпекою національного господарства є оцінка ефективності бізнесу.

Рішення про інвестування в контексті економічної безпеки національного господарства приймаються на основі оцінки ефективності бізнесу, яка є багатограним процесом, який охоплює фінансові, операційні, інноваційні та соціальні аспекти. Вона виступає інструментом забезпечення економічної безпеки національного господарства, дозволяючи виявляти системні загрози та оптимізувати внесок бізнесу в економіку. Основні складові оцінки включають аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як рентабельність, продуктивність праці, оборотність активів та інноваційна активність, які впливають на рівень безпеки країни [12].

Основними підходами до оцінки ефективності бізнесу в контексті інвестування та управління економічною безпекою національного господарства є:

Фінансовий підхід: Аналіз рентабельності активів (ROA), ліквідності та рівня заборгованості дозволяє оцінити внесок бізнесу в фінансову стабільність економіки. Наприклад, високий ROA (>10%) сприяє накопиченню капіталу та зниженню залежності від зовнішнього фінансування.

Операційний підхід: Оцінка продуктивності праці та фондівіддачі допомагає визначити ефективність використання ресурсів, що знижує ризики неефективного виробництва та залежності від імпорту.

Інноваційний підхід: Аналіз витрат на НДДКР та коефіцієнта інноваційної активності сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки на глобальних ринках.

Цифровий підхід: Оцінка кіберзахисту та автоматизації бізнес-процесів дозволяє мінімізувати цифрові ризики, які впливають на економічну безпеку.

Систематичний підхід: Використання формалізованих показників і порогових значень для оцінки внеску бізнесу в економіку в динаміці, особливо в кризових умовах [13].

У контексті зовнішніх впливів, таких як війна чи економічні санкції, оцінка проводиться за допомогою експоненційних моделей, які прогнозують зниження ефективності через факто-

ри, такі як логістичні перебої чи зростання цін на енергоносії. Для стратегічних секторів, таких як аграрний чи промисловий, застосовується систематичний підхід із пороговими значеннями, що дозволяють оцінювати безпеку в реальному часі.

Сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація, додають нові виміри до оцінки. Цифрові інструменти, включаючи AI та аналітику великих даних, дозволяють автоматизувати аналіз KPI, підвищуючи точність прогнозування ризиків. Наприклад, впровадження цифрових рішень може підвищити ефективність бізнесу на 15–25%, що сприяє економічній безпеці через зростання податкових надходжень та зайнятості. У воєнних умовах оцінка ефективності бізнесу повинна включати індикатори стійкості, такі як диверсифікація ринків збуту та резервні фонди [14].

Для ілюстрації пропонується таблиця ключових індикаторів оцінки ефективності бізнесу в контексті економічної безпеки національного господарства.

Дані показники дозволяють оцінювати ефективність бізнесу в контексті економічної безпеки національного господарства, виявляючи відхилення від порогових значень як сигнали потенційних загроз.

Для ілюстрації теоретичних положень розглянуто приклад українського агрохолдингу – ТОВ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), одного з найбільших виробників птиці та експортерів м'яса в Європі. МХП працює в умовах воєнних ризиків, зростання цін на енергоносії та логістичних обмежень, що робить оцінку ефективності критичною для забезпечення економічної безпеки. На основі річного звіту за фінансовий рік 2024 (FY2024), проаналізовано ключові індикатори [14].

У FY2024 МХП досяг зростання доходу на 7% до 3,1 млрд USD, переважно за рахунок експорту птиці (на 15% до 1,8 млн тонн) та розширення внутрішнього ринку. Однак чистий прибуток знизився на 20% до 210 млн USD через зростання витрат на енергоносії та логістику. ROA склав 8,5% (нижче порогового значення >10%), що вказує на потенційні ризики фінансової безпеки, пов'язані з неефективним використанням активів (загальні активи – 2,9 млрд USD). Коефіцієнт ліквідності (current ratio) 1,7 перевищує поріг >1,5, що свідчить про стабільну короткострокову платоспроможність [14].

Операційна безпека підтримується високою продуктивністю (урожайність зернових для кормів – 1,2 млн тонн, маржа 28%), але EBITDA-маржа знизилася до 12,3% через зовнішні фактори, та-

Таблиця 1. Ключові індикатори оцінки ефективності бізнесу в контексті економічної безпеки національного господарства *

Складова безпеки	Ключові індикатори ефективності	Порогове значення (високий рівень)	Джерело впливу на безпеку
Фінансова	Рентабельність активів (ROA), коефіцієнт ліквідності	ROA > 10%, Ліквідність > 1.5	Забезпечує стійкість до криз
Операційна	Продуктивність праці, фондовіддача	Продуктивність > галузевий середній	Знижує ризики неефективного використання ресурсів
Сировинна	Матеріалоемність, частка імпорту	Матеріалоемність < 0.5	Запобігає залежності від поставальників
Цифрова	Частота кіберінцидентів, рівень автоматизації	Інциденти < 1 на рік	Захист від цифрових загроз
Соціальна	Плинність кадрів, зарплатовіддача	Плинність < 10%	Підвищення соціальної стабільності
Інноваційна	Коефіцієнт інноваційної активності	> 5% від витрат на НДДКР	Сприяє конкурентоспроможності

* Джерело: побудовано за даними [13]

кі як зростання цін на паливо. Сировинна безпека забезпечується вертикальною інтеграцією (власні кормові заводи та логістичні потужності), що знижує матеріалоемність до 0,4. Екологічна складова покращилася завдяки інвестиціям у біогазові установки, що знизило енергоемність на 15% порівняно з попереднім роком [15].

Цей аналіз показує, як оцінка ефективності дозволяє МХП виявляти ризики (наприклад, зниження рентабельності через воєнні фактори) та впроваджувати заходи, такі як розширення експортних ринків і інвестиції в енергоефективність, для підвищення економічної безпеки [17].

Схема процесу може бути представлена як послідовний алгоритм (описаний текстом для візуалізації):

1. Збір даних: Аналіз фінансової звітності, KPI та зовнішніх факторів.

2. Аналіз індикаторів: Використання моделей (адитивна, експоненційна) для розрахунку рівня ефективності.

3. Виявлення загроз: Порівняння з пороговими значеннями; класифікація рівня безпеки (високий, тривожний, критичний).

4. Розробка заходів: Мотиваційні програми, оптимізація процесів, ризик-менеджмент.

5. Моніторинг: Динамічна оцінка в реальному часі для коригування.

Візуально схема може виглядати як flowchart:

Початок → Збір даних → Аналіз → Виявлення загроз → Заходи → Моніторинг → Кінець (з циклом назад до аналізу) [18].

Ця схема ілюструє циклічний характер процесу, забезпечуючи постійне підвищення безпеки через ефективність.

Економічна безпека національного господарства значною мірою залежить від державної політики. Згідно зі Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року, держава визначає економічну безпеку як стан захищеності національної економіки від зовнішніх і внутріш-

Таблиця 2. Адаптована таблиця індикаторів для МХП (FY2024) *

Складова безпеки	Ключові індикатори ефективності	Значення для «Кернел» (FY2024)	Оцінка відносно порогу	Рекомендації
Фінансова	ROA, Коефіцієнт ліквідності	ROA: 8,5%; Ліквідність: 1,7	ROA – нижче (>10%); Ліквідність – добрий	Оптимізація активів через продаж непрофільних об'єктів
Операційна	EBITDA-маржа, Обсяги експорту	EBITDA: 12,3%; Експорт: +15%	Нижче середнього; Експорт – високий	Диверсифікація експортних маршрутів
Сировинна	Матеріалоемність	0,4	Високий	Розширення власних потужностей
Екологічна	Енергоемність	Знижено на 15%	Відповідно нормам	Інвестиції в зелені технології
Соціальна	Зайнятість, Плинність	Зайнятість: 95%; Плинність: 8%	Високий	Підтримка мотиваційних програм

* Джерело: побудовано за даними [16]

ніх загроз. Роль держави полягає в забезпеченні макрофінансової стійкості, стимулюванні інвестицій, розвитку критичних секторів та захисті бізнесу від ризиків. Наприклад, державні програми підтримки експорту, субсидії на енергоефективність та пільгове оподаткування можуть підвищувати ефективність бізнесу. В Україні низьке податкове навантаження (порівняно з ЄС) є конкурентною перевагою, але недостатня підтримка інновацій та кібербезпеки створює виклики. У 2023 році індекс зовнішньоекономічної безпеки України зріс до 35,7% з 31,5% у 2022 році, але залишається низьким через війну [19].

В умовах воєнного стану держава відіграє ключову роль у фінансуванні сектору оборони, забезпеченні енергетичної безпеки та мінімізації дефіциту робочої сили. Зокрема, перезавантаження інституцій (Бюро економічної безпеки, Митниця), детінізація економіки, прискорення приватизації та боротьба з корупцією сприяють покращенню бізнес-клімату та інвестування. Держава також залучає міжнародну допомогу (близько 38 млрд дол. у 2025 році) для збереження стійкості, реструктуризації боргу та розвитку ОПК. Для аграрного сектору, який формує до 20% ВВП, держава надає субсидії на переробку, підтримку МСБ та програми повернення ВПО на ринок праці. Крім того, інтеграція в ЄС вимагає від держави прискорення реформ, відкриття переговорних кластерів та виконання Ukraine Facility для отримання 12,5 млрд євро у 2025 році. Загалом, держава виступає координатором між бізнесом і суспільством, забезпечуючи баланс між ефективністю підприємств і національними інтересами [20].

У 2025 році економічна безпека України стикається з численними викликами, переважно пов'язаними з війною, такими як невизначеність щодо її завершення, загрози енергетиці, дефіцит робочої сили та інфляційний тиск. Прогнозується посилення макроекономічних дисбалансів, зростання структурного безробіття та ризики для валютної стійкості. Однак перспективи включають прискорення реформ, інтеграцію в ЄС та відновлення експорту. Держава повинна фокусуватися на енергетичній безпеці (відновлення потужностей, розподілена генерація), кредитуванні (розвиток державних банків, субсидовані програми) та детінізації. Для бізнесу, як МХП, це означає адаптацію до ризиків через диверсифікацію та інвестиції в інноваційні технології. За-

галом, 2025 рік може стати роком переходу до стійкого зростання за умови міжнародної підтримки інвестиціями та ефективних реформ [21].

Висновки

Оцінка ефективності бізнесу є стратегічним інструментом управління економічною безпекою національного господарства, що дозволяє виявляти вразливості на мікро- та макрорівнях, прогнозувати ризики та оптимізувати ресурси для забезпечення стійкості економіки. Використання комплексних підходів, таких як фінансовий (аналіз ROA, ліквідності), операційний (продуктивність, експорт), соціальний (зайнятість, плінність), екологічний (енергоємність, викиди) та цифровий (кіберзахист, автоматизація), забезпечує інтеграцію оцінки ефективності з системою ризик-менеджменту, дозволяючи перетворювати загрози на можливості зростання. У сучасних умовах, особливо в Україні, де війна посилює геополітичні ризики, ця оцінка стає невід'ємною для підтримки розвитку підприємництва, зростання ВВП, збільшення зайнятості та покращення конкурентоспроможності бізнесу.

Практичний приклад ТОВ «МХП» демонструє, як аналіз KPI (ROA ~9%, EBITDA з позитивною динамікою, відновлення експорту в 6М 2025) дозволяє виявляти ризики, пов'язані з воєнними умовами, такими як зростання витрат на енергоносії та логістичні перебої, та розробляти заходи для їх мінімізації, включаючи диверсифікацію ринків, вертикальну інтеграцію та інвестиції в зелені технології. Це не лише підвищує стійкість підприємства, але й сприяє національній економічній безпеці через внесок у продовольчу безпеку, експорт (понад 20% ВВП від аграрного сектору) та зайнятість. Аналогічно, роль держави є центральною: відповідно до Стратегії економічної безпеки до 2025 року, держава забезпечує макрофінансову стійкість через бюджетне фінансування оборони, залучення міжнародної допомоги (38 млрд дол. у 2025), реструктуризацію боргу та обережну монетарну політику, що стримує інфляцію та підтримує валютну стабільність. Крім того, держава стимулює бізнес через субсидії, прискорення приватизації, детінізацію та реформи інституцій (БЕБ, Митниця), що покращує бізнес-клімат і знижує корупційні ризики.

Виклики 2025 року, такі як дефіцит робочої сили, загрози енергетиці, інфляційний тиск та струк-

турне безробіття, вимагають від держави та бізнесу спільних зусиль для забезпечення енергетичної безпеки (відновлення потужностей, розподілена генерація), прискорення кредитування (розвиток державних банків, програми для МСБ) та інтеграції в ЄС (відкриття кластерів, виконання Ukraine Facility для 12,5 млрд євро). Перспективи включають прискорення реформ, повернення ВПО на ринок праці та нарощування експорту, що може призвести до стійкого зростання ВВП. Регулярна оцінка ефективності з використанням автоматизованих інструментів, таких як AI для аналізу KPI, циклічних аудитів та мотиваційних програм, адаптованих до галузевої специфіки, не лише підвищує фінансову та операційну стійкість фірм, але й сприяє довгостроковій конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної невизначеності.

У підсумку, інтеграція оцінки ефективності бізнесу, інвестування, в тому числі із залученням міжнародних інвестицій та державної політики є тими інноваційними фінансовими інструментами до подолання системних викликів, таких як війна та економічна нестабільність, дозволяючи досягти справедливого миру, членства в ЄС до 2030 року та відновлення країни. Для практичної реалізації рекомендується впроваджувати інтегровані системи моніторингу, що поєднують бізнес-аналітику з інвестиційними та державними регуляторними механізмами, а також розвивати державно-приватне партнерство (PPP) між державою, бізнесом та міжнародними організаціями. Подальші дослідження можуть фокусуватися на розробці універсальних моделей оцінки для різних секторів, враховуючи післявоєнне відновлення, цифрову трансформацію, штучний інтелект та екологічні фактори, аби забезпечити всебічну економічну безпеку для всіх рівнів національного господарства. Це все є передумовою покращення інвестиційного клімату як в регіонах, так і в країні в цілому з метою залучення інвестицій у відбудову цивільного житла, фінансування відновлюючих інфраструктурних проєктів, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Шкарлет С.М. Еволюція категорії «безпека» в науковому та економічному середовищі. Формування ринкових відносин. 2007. № 6. С. 7–12.
2. Скорук О.В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. Науковий

вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(3). С. 39–42. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_6\(3\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_6(3)_11).

3. Гончарова В.О. Вплив тіньової економіки на економічну безпеку держави: [монографія]. Х.: ХНУ, 2001. 195 с.

4. Ермошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: [монографія]. К.: КНТЕУ, 2001. 309 с.

5. Жаліло Я.А. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. К.: Сатсанга, 2001. 224 с.

6. Мунтіян В.І. Економічна безпека України. К.: КВШ, 1998. 462 с.

7. Мірошниченко О.В. Визначальні функції системи національної економічної безпеки. Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. 2007. № 12. С. 8–12.

8. Дацків Р.М. Економічна безпека держави в умовах глобалізаційної конкуренції. Львів: Центр Європи, 2006. 160 с.

9. Баженова О. Економічна безпека України: сучасний етап. Банківська справа. 2008. № 1. С. 52–61.

10. Повод Т.М., Жосан В.Г. Управління економічною безпекою в умовах цифрової економіки. 2025. С. 566–592. Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/187cf167-bf8b-4564-9130-383072789c87/content>.

11. Васильчак С., Стручок Н., Подкопаєв О., Соловій С., Жидяк О. Антикризисне управління як інструмент системи регулювання економічної безпеки бізнес-структур. Scientific and practical journal «Economics and technical engineering». Кривий Ріг, Vol. 2 No. 4 (2024) С. 9–19. URL: <https://doi.org/10.62911/ete.2024.02.02.01>.

12. Баранова В.В. Забезпечення економічної безпеки національного господарства. https://www.researchgate.net/profile/Valeria-Baranova-3/publication/334195512_finansovo-ekonomichna_bezpeka_u_zabezpecenni_ekonomichnoi_bezpeki_nacionalnogo_gospodarstva/links/5d1cc855458515c11c0f0d50/finansovo-ekonomichna-bezpeka-u-zabezpecenni-ekonomichnoi-bezpeki-nacionalnogo-gospodarstva.pdf.

13. Інструменти оцінки економічної безпеки в аграрному секторі. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvumevcg_2016_6_33.pdf

14. МХП. Річний звіт FY2024. <https://mhp.com.ua/investors/reports>

15. Економічна безпека країни: методи оцінки. Київ: КНУТЕ, 2023. <https://ur.knute.edu>.

ua/bitstreams/1683eef5-6bf3-4fe2-9625-06f8ea2ab583/download

16. Вплив цифровізації на економічну безпеку. Економічний простір. № 180, 2023. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1080/1040/>

17. Державна підтримка бізнесу в умовах війни. Тернопіль: ТНТУ, 2024. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31020>

18. Кібербезпека як складова економічної безпеки. Вінниця: ВНТУ, 2022. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/34nebava_kiberbezpeka/

19. Аналіз зовнішньоекономічної безпеки України. Житомир: ЖДТУ, 2023. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/412.pdf>

20. Оцінка ефективності бізнесу в умовах невизначеності. Харків: ХНЕУ, 2021. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4123/1/...>

21. Стратегії підвищення економічної безпеки через ефективність бізнесу. Економічний простір. 2020. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/450>

References:

1. Shkarlet S.M. Evoliutsiia katehorii «bezpeka» v naukovomu ta ekonomichnomu seredovyshtchi. Formuvannia rynkovykh vidnosyn. 2007. № 6. S. 7–12.

2. Skoruk O.V. Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist, skladovi elementy ta problemy zabezpechennia. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2016. Vyp. 6(3). S. 39–42. Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6\(3\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(3)_11).

3. Honcharova V.O. Vplyv tinovoi ekonomiky na ekonomichnu bezpeku derzhavy: [monohrafiia]. Kh.: KhNU, 2001. 195 s.

4. Iermoshenko M.M. Finansova bezpeka derzhavy: natsionalni interesy, realni zahrozy, stratehiia zabezpechennia: [monohrafiia]. K.: KNTEU, 2001. 309 s.

5. Zhalilo Ya.A. Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy v konteksti dosvidu svitovoi spilnoty. K.: Satsanha, 2001. 224 s.

6. Muntian V.I. Ekonomichna bezpeka Ukrainy. K.: KVSh, 1998. 462 s.

7. Miroshnychenko O.V. Vyznachalni funktsii systemy natsionalnoi ekonomichnoi bezpeky. Naukovyi visnyk Volynskoho derzhavnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2007. № 12. S. 8–12.

8. Datskiv R.M. Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh hlobalizatsiinoi konkurentsii. Lviv: Tsentralna Yevropy, 2006. 160 s.

9. Bazhenova O. Ekonomichna bezpeka Ukrainy: suchasnyi etap. Bankivska sprava. 2008. № 1. S. 52–61.

10. Povod T.M., Zhosan V.H. Upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. 2025. S. 566–592. Rezhym dostupu: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/187cf167-bf8b-4564-9130-383072789c87/content>.

11. Vasylychak S., Struchok N., Podkopaiev O., Solovii S., Zhydiak O. Antykryzove upravlinnia yak instrument systemy rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky biznes-struktur. Scientific and practical journal «Economics and technical engineering». Kryvyi Rih, Vol. 2 No. 4 (2024) S. 9–19. URL: <https://doi.org/10.62911/ete.2024.02.02.01>.

12. Baranova V.V. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky natsionalnogo hospodarstva. https://www.researchgate.net/profile/Valeria-Baranova-3/publication/334195512_finansovo-ekonomichna-bezpeka_u_zabezpecenni_ekonomichnoi-bezpeki_natsionalnogo_gospodarstva/links/5d1cc855458515c11c0f0d50/finansovo-ekonomichna-bezpeka-u-zabezpecenni-ekonomichnoi-bezpeki-natsionalnogo-gospodarstva.pdf.

13. Instrumenty otsinky ekonomichnoi bezpeky v ahrarnomu sektori. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvuumevcg_2016_6_33.pdf

14. MKHP. Richnyi zvit FY2024. <https://mhp.com.ua/investors/reports>

15. Ekonomichna bezpeka krainy: metody otsinky. Kyiv: KNUTE, 2023. <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/1683eef5-6bf3-4fe2-9625-06f8ea2ab583/download>

16. Vplyv tsyfrovizatsii na ekonomichnu bezpeku. Ekonomichnyi prostir. № 180, 2023. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1080/1040/>

17. Derzhavna pidtrymka biznesu v umovakh viiny. Ternopil: TNTU, 2024. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31020>

18. Kiberbezpeka yak складова економічної безпеки. Вінниця: ВНТУ, 2022. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/34nebava_kiberbezpeka/

19. Analiz zovnishnoekonomichnoi bezpeky Ukrainy. Zhytomyr: ZhDTU, 2023. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/412.pdf>

20. Otsinka efektyvnosti biznesu v umovakh nevyznachenosti. Kharkiv: KhNEU, 2021. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4123/1/...>

21. Stratehiia pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky cherez efektyvnist biznesu. Ekonomichnyi prostir. 2020. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/450>

Дані про автора

Васильчак Світлана Василівна,

доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет внутрішніх справ

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

e-mail: VSV123@i.ua

Data about the author

Svetlana Vasylichak,

Doctor of Economics, Professor, Lviv state University of Internal Affairs

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

e-mail: VSV123@i.ua

Удк 330.131.7:334.012.64

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532503>

СКРИЛЬНИК А. С.

Фінансова інклюзія як детермінанта інклюзивного розвитку малого підприємництва в умовах обмежених ресурсів

Актуальність теми. В умовах обмежених ресурсів і кризових потрясінь фінансова інклюзія малого підприємництва стає ключовим чинником інклюзивного розвитку економіки України. Недостатній доступ МП до фінансових послуг знижує їхню стійкість, посилює регіональні диспропорції та обмежує створення робочих місць.

Постановка проблеми. Близько 40% дорослого населення України ще до війни не мало банківських рахунків, а понад 46% малих підприємств ніколи не користувалися зовнішнім фінансуванням. Війна 2022–2023 рр. ще більше ускладнила доступ бізнесу до кредитів і інвестицій, особливо в регіонах з високим рівнем ризику.

Мета і завдання дослідження. Метою є обґрунтування ролі фінансової інклюзії як детермінанти інклюзивного розвитку МП у 2020–2024 рр. Завдання включають аналіз стану фінансової залученості малого бізнесу, виявлення бар'єрів доступу, оцінку регіональних диспропорцій і розробку механізмів підтримки з урахуванням кластерного підходу.

Методи дослідження. Використано кластерний аналіз для групування регіонів за рівнем фінансової інклюзії, а також аналіз статистичних даних, офіційних звітів та міжнародних досліджень.

Основні результати. Доведено, що фінансова інклюзія є багатовимірним явищем, яке включає доступність кредитів, розвиток небанківських фінансових інструментів, цифровізацію послуг та підвищення фінансової грамотності. Встановлено, що державні програми, гранти та міжнародна допомога стали вирішальними чинниками виживання малого бізнесу. Разом із тим, доступність фінансових ресурсів суттєво різниться за регіональними кластерами.

Галузь застосування. Результати можуть бути використані для формування національної стратегії фінансової інклюзії МП, удосконалення програм державної підтримки, розробки регіональних політик та стратегій післявоєнного відновлення.

Висновки. Фінансова інклюзія виступає фундаментом інклюзивного економічного зростання: вона забезпечує створення робочих місць, зменшення соціальної нерівності та стійкість економіки. Для перетворення фінансової інклюзії на сталий драйвер розвитку необхідні комплексні заходи: інституційні реформи, цифровізація, адресна кластерна підтримка та підвищення фінансової грамотності.

Ключові слова: фінансова інклюзія, малий бізнес, інклюзивний розвиток, кластерний підхід, державна підтримка, гранти, пільгове кредитування, регіональні диспропорції.

ANDRII SKRYLNYK

Financial inclusion as a determinant of inclusive development of small entrepreneurship under conditions of limited resources

Relevance. Under conditions of limited resources and crisis shocks, financial inclusion of small businesses has become a crucial factor in ensuring inclusive economic development in Ukraine.

Insufficient access of SMEs to financial services reduces their resilience, deepens regional disparities, and limits job creation.

Problem Statement. *Prior to the war, nearly 40% of the adult population in Ukraine did not have a bank account, and over 46% of SMEs had never used external financing. The war of 2022–2023 further restricted access to credit and investment, particularly in high-risk regions.*

Purpose and Objectives. *The purpose is to justify the role of financial inclusion as a determinant of inclusive SME development in 2020–2024. The objectives include analyzing the state of financial inclusion, identifying access barriers, assessing regional disparities, and developing support mechanisms using a cluster-based approach.*

Methods. *Cluster analysis was applied to group regions by the level of financial inclusion, complemented by statistical analysis, official reports, and international research.*

Main Results. *The study shows that financial inclusion is a multidimensional phenomenon encompassing access to credit, development of non-bank financial instruments, digitalization of services, and financial literacy. State programs («5–7–9%», «YeRobota»), grants, and international aid proved decisive for SME survival, although access to financial resources varied significantly across regional clusters.*

Practical Application. *The findings can be applied in developing a national strategy for SME financial inclusion, improving government support programs, shaping regional policies, and designing post-war recovery strategies.*

Conclusions. *Financial inclusion is the foundation of inclusive economic growth as it drives job creation, reduces social inequality, and enhances economic resilience. To transform financial inclusion into a sustainable driver of development, comprehensive measures are required, including institutional reforms, digitalization, targeted cluster support, and improved financial literacy.*

Keywords: *financial inclusion, small business, inclusive development, cluster approach, government support, grants, preferential lending, regional disparities.*

Постановка проблеми. Фінансова інклюзія малого бізнесу набуває стратегічного значення в сучасних умовах обмежених ресурсів та кризових викликів. Фінансальна інклюзія трактується як забезпечення рівного доступу всіх економічних суб'єктів, включно з представниками малого підприємництва, до широкого спектра фінансових послуг на прийнятних та економічно обґрунтованих умовах. [1]. Вона розглядається як необхідна умова інклюзивного розвитку – економічного зростання, що забезпечує участь усього суспільства та рівні можливості для вразливих груп населення.

Малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні зайнятості та добробуту населення, тому його включення у фінансову систему є детермінантою інклюзивного економічного зростання [2]. Особливо актуальним це стало для України у 2020–2024 роках, коли послідовні кризи – від пандемії COVID-19 до повномасштабної війни – суттєво обмежили доступність ресурсів, підвищили ризики та нерівномірність розвитку регіонів.

За даними міжнародних організацій, навіть у довоєнний період близько 40% дорослого населен-

ня України залишалося поза сферою формального фінансового сектора, не маючи рахунків у жодній фінансовій установі. Низький рівень фінансової залученості стримував старт та розвиток підприємництва, знижував економічну активність регіонів. Уряд та Національний банк України усвідомлюють пріоритетність підвищення фінансової інклюзії – ця ціль включена до Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року як передумова стійкого та всеосяжного розвитку економіки [3]. Відповідно, актуальним є науково-практичний аналіз того, як фінансова інклюзія малого підприємництва впливає на інклюзивний розвиток, особливо за умов дефіциту фінансових ресурсів та воєнних потрясінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансова інклюзія малого бізнесу розглядається сучасними українськими дослідниками як багатовимірне явище, що охоплює доступність фінансових продуктів, умови їх використання, рівень фінансової грамотності та цифрову готовність підприємців. Ряд науковців підкреслюють роль фінансової інклюзії у забезпеченні економічної стійкості та соціальної відповідально-

сті бізнесу в умовах цифрової трансформації та макроекономічних криз. Водночас дослідники наголошують на комплексному характері бар'єрів – інституційних, інформаційних, технологічних і поведінкових – подолання яких потребує поєднання державної підтримки, розвитку небанківських інструментів і цифровізації сервісів. Дослідження С.Науменкової, С.Міщенко, Д.Дорофєєва підтверджують, що цифровізація здатна знизити транзакційні витрати й частково компенсувати втрати фізичної інфраструктури, проте ефект обмежений без інституційних реформ [4].

Важливим напрямом методичного забезпечення є кластеризація регіонів за умовами фінансового доступу. Т. Майорова та співавтори виокремили чотири групи областей України за рівнем фінансової інклюзії, що дозволяє розробляти адресні інструменти для вразливих територій, особливо прифронтових та деокупованих [5]. У цьому контексті застосування кластерного підходу до сегмента малого підприємництва (надалі МП) створює основу для сценарного прогнозування фінансових потреб і формування регіонально диференційованої політики підтримки.

Подальший розвиток дискурсу стосується індикативного вимірювання інклюзії. Робота Ю. Шаповал, А. Шкляра та ін. пропонує інтегральний індекс фінансової інклюзії, що дозволяє поєднувати показники доступу, якості й використання у єдину систему моніторингу [6]. О. Десятнюк, А. Крисоватий, О. Птащенко акцентують на поєднанні фінансових і «м'яких» інструментів (освіта, консалтинг, прозорість програм), а концептуальні засади інклюзивного розвитку, викладені у монографії під ред. О. Бородіної, визначають фінансову інклюзію МП як один з головних інструментів соціально-економічного зростання [7]. Таким чином, сучасний науковий дискурс пропонує узгоджену рамку: багатовимірність інклюзії, використання композитних індексів, кластерний підхід та інституційно-поведінкові детермінанти, що задають методологічну основу нашого дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є обґрунтування ролі фінансової інклюзії як детермінанти інклюзивного розвитку малого підприємництва в Україні у 2020–2024 роках. Для досягнення мети проаналізовано поточний стан і тенденції фінансової залученості малого бізнесу, оцінено регіональний розподіл ресурсів для інклюзив-

них ініціатив за кластерними групами областей, ідентифіковано основні бар'єри доступу малих і середніх підприємств (МП) до фінансів та запропоновано механізми їх подолання. В рамках дослідження застосовано кластерний підхід – групування регіонів за схожими умовами (рівнем фінансової інклюзії, воєнними ризиками, економічним потенціалом) – що дозволяє виявити територіальні диспропорції та адресні потреби регіонів. Аналітична база включає актуальну статистику 2020–2024 років, звіти Національного банку, Міністерства економіки, міжнародних організацій, а також наукові праці з питань фінансової інклюзії та інклюзивного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція фінансової інклюзії формується як багатовимірне явище, що охоплює доступ до фінансових послуг, прийнятні умови фінансування, рівень фінансової грамотності та цифрової готовності користувачів. За визначенням ООН, фінансова інклюзія передбачає універсальний доступ за помірну плату до банківських рахунків, кредитів, платіжних, страхових та інвестиційних продуктів для всіх верств населення та бізнесу. В контексті малого підприємництва це означає, що кожен підприємець – незалежно від масштабу, локації чи соціальної групи – має можливість отримати стартовий або оборотний капітал, платіжні інструменти, здійснювати заощадження та захистити свої ризики.

Інклюзивний розвиток малого бізнесу означає зростання сектора МП, від якого виграють широкі верстви населення – шляхом створення робочих місць, підвищення доходів домогосподарств і зменшення нерівності. Малий бізнес в Україні забезпечує переважну частку зайнятості: близько 82% працівників у 2021 році були зайняті на підприємствах МП [2]. Відтак, фінансове залучення цих підприємств – важливий фактор економічної стійкості громад і соціальної відповідальності бізнесу [6]. Доступ малих фірм до кредитів, інвестицій та інших фінансових ресурсів дає змогу започатковувати нові бізнеси, розширювати виробництво, впроваджувати інновації. Натомість фінансова ізоляція призводить до стагнації малого підприємництва і консервує територіальні диспропорції розвитку.

В теоретичному вимірі фінансова інклюзія малого бізнесу є складовою ширшого поняття економічної інклюзії, яке передбачає рівний доступ

до ресурсів і можливостей для всіх економічних агентів. На практиці це пов'язано з усуненням бар'єрів – інституційних, інформаційних, технологічних, поведінкових – що обмежують підприємців у користуванні фінансовими послугами [2]. Таким чином, фінансова інклюзія виступає не лише економічним, але і соціальним інститутом, який забезпечує рівні умови для бізнес-ініціатив різних верств населення, включно із соціально вразливими групами (молодь, жінки-підприємці, ветерани, внутрішньо переміщені особи тощо). Умови сучасних потрясінь (пандемія, війна) ще більш актуалізували проблему фінансової доступності – за відсутності зовнішніх джерел фінансування малі підприємці вимушені або згоряти діяльність, або покладатися виключно на власні обмежені ресурси.

Обмеженість фінансових ресурсів може бути спричинена як загальноекономічними факторами (рецесія, бюджетний дефіцит, відтік капіталу), так і специфічними кризами. У 2022 році війна в Україні призвела до різкого падіння ВВП (на ~30% у 2022 р.) [1], знищення активів та інфраструктури, відтак можливості банківського кредитування і державної підтримки бізнесу значно звузились. В таких умовах фінансова інклюзія набуває ролі «подушки безпеки» та драйвера відновлення: забезпечення мінімально необхідного фінансування для продовження діяльності підприємств, їх адаптації та модернізації під час реконструкції економіки [9]. Інклюзивні фінансові ініціативи – пільгові кредити, гранти, мікрофінансування, страхові інструменти – стали визначальними факторами, що дозволили багатьом малим бізнесам втриматися на ринку і зберегти робочі місця, закладаючи основу для повоєнного зростання.

За останні кілька років фінансова інклюзія малого бізнесу в Україні продемонструвала суперечливі тенденції. З одного боку, до 2022 року спостерігалось поступове покращення доступу МП до фінансів завдяки цифровізації банківських послуг та державним програмам підтримки. З іншого боку, воєнні дії 2022–2023 рр. спричинили значний відкат: скорочення кредитування, закриття відділень у постраждалих регіонах, перерозподіл ресурсів на воєнні потреби.

Значна частка малих підприємств традиційно не користувалася зовнішнім фінансуванням. Так, 46% малих бізнесів в Україні ніколи не залучали позикові кошти чи інше зовнішнє фінансування,

покладаючись на самофінансування. Це свідчить про низький рівень проникнення як банківських, так і небанківських фінансових послуг у секторі МП. Як наслідок, вже до початку війни сформувався значний незадоволений попит на фінансові ресурси: оцінювалося, що щорічний дефіцит фінансування українських МП сягає ~\$29 млрд, а 87% підприємств потребують додаткового фінансування для розвитку. Вклад приватних інвестицій у МП теж був мізерним – венчурний і приватний капітал для малих фірм становив лише ~0,025% ВВП у 2019 році [1, 8], що вказує на слабкий розвиток альтернативних джерел фінансування для цього сектору.

Рівень доступу до фінансових послуг суттєво різниться по території України. Повномасштабна війна 2022 року по-різному позначилася на фінансовій активності в регіонах України. Умовно можна виділити такі групи областей за воєнним впливом:

Регіони з активними бойовими діями (Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька обл. – частково окуповані чи прифронтові території): тут фінансова інфраструктура найбільше постраждала. Відділення банків масово закривалися або були зруйновані, підприємці евакуюювалися, кредитування практично призупинилося. Ці території відповідають категорії «територій з особливими умовами для розвитку» в інклюзивній регіональній політиці. Очевидно, рівень фінансової інклюзії тут різко впав, а попит на зовнішню допомогу та грантове фінансування зріс до безпрецедентного рівня.

Регіони з помірним воєнним ризиком (Київ, Харківська, Миколаївська, Одеська, Сумська обл. тощо – зазнали обстрілів, але лишилися під контролем України): у цих областях спостерігалось скорочення банківської активності на початку війни, однак згодом відбулося часткове відновлення. Частина бізнесу релокувалася на захід, але значна частина продовжила роботу. Доступ до фінансових послуг зберігався для базових операцій (через цифрові канали, або відділення у відносно безпечних районах). Ці регіони можна назвати «територіями сталого розвитку» – вони мали достатній внутрішній потенціал для підтримки функціонування фінансової системи навіть у кризу.

Відносно безпечні західні регіони (Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська обл. та ін.): стали притулком для релокованого бізнесу та фінансового капіталу. У 2022–2023 рр. сюди

перемістилися тисячі підприємств і підприємців зі сходу та центру країни. Наприклад, до Львівської області переїхало близько 25–30% усіх релокованих підприємств, до Закарпатської – ~16–18%, до Чернівецької – ~11–13% [11]. Це призвело до значної активізації малого бізнесу в цих регіонах і, відповідно, до зростання попиту на банківські послуги, кредити, оренду приміщень тощо.

Як зазначалося, регіональні диспропорції потребують спеціальної уваги. Кластерний підхід може бути використаний не лише для аналізу, а й для розробки диференційованої політики фінансової інклюзії. Пропонується згрупувати регіони України за схожими умовами та викликами, щоб адресно застосувати відповідні механізми підтримки.

Кластер А: Території з особливими умовами (прифронтові, деокуповані, депресивні). Для цього кластеру пріоритет – фінансова «реанімація». Необхідні спеціальні заходи, такі як: фонди відновлення бізнесу (гранти на відбудову знищених підприємств), повні державні гарантії чи 100% компенсація відсотків для кредитів на відновлення, страхування воєнних ризиків за рахунок держави або донорів. Також доцільно розгортати мережі небанківського мікрофінансування через міжнародні організації на місцях, щойно це стане безпечно, – щоб видавати дрібні позики швидко і з мінімальною бюрократією. Кластер А потребує й нефінансової підтримки: юридичного супроводу (відновлення втрачених документів, підтвердження прав власності), психологічної підтримки підприємців, які пережили травми. Фактично, тут фінансова інклюзія повинна стати елементом комплексної програми відновлення територій. Дослідники підкреслюють, що успішне відновлення залежить від акумуляції внутрішніх і зовнішніх ресурсів та активізації грантового фінансування на цих територіях [5,6]. Без залучення зовнішніх фінансових ресурсів малий бізнес цього кластеру не має достатніх передумов для самостійного відновлення та подальшого розвитку.

Кластер В: Території сталого розвитку (центральні та відносно безпечні регіони). Для кластеру В підхід інший – стимулювання модернізації та зростання. Тут бізнес вже працює; треба інтегрувати його у вищий переділ виробництва та нові ринки. Фінансову інклюзію можна посилювати через: розширення кредитування інвестиційних проектів (нині частка інвестиційних кредитів у програмі «5–7–9%» лише ~11% [10]

– варто збільшувати), впровадження механізмів «зеленого» фінансування (пільги на енергоефективність та ВДЕ для МП), розвиток лізингу та факторингу як більш доступних форм фінансування. Держава може запровадити систему податкових стимулів для підприємств, які залучені до реалізації інклюзивних проєктів. Кластери В – це «локомотиви», що можуть генерувати зростання, тому політика має підтримати їхню конкурентоспроможність та експортний потенціал через доступ до капіталу. Важливою також є цифрова інклюзія – повна діджиталізація державних послуг, знижує тіньові бар'єри і покращує кредитоспроможність бізнесу (суб'єкти підприємства працюють офіційно, мають звітність, яку банк може оцінити для видачі позики).

Кластер С: Полюси економічного зростання (міста-метрополії та найбільш розвинені регіони). До цієї групи належить м. Київ та великі обласні центри, що трансформувалися у ключові хаби підприємницької та інноваційної активності. Фінансова інклюзія тут і так відносно висока, але акцент має бути на інноваційній інклюзії – залученні малого бізнесу до новітніх фінансових інструментів. Це потребує створення венчурних фондів, підтримки стартап-акселераторів, доступу МП до міжнародних грантів (Horizon Europe та ін.), масштабування краудфандингових платформ. Малий бізнес у «полюсах зростання» повинен мати шлях до глобальної фінансової екосистеми, де інклюзія означає не тільки можливість отримати кредит у банку, а й залучити інвестора, вийти на IPO (навіть у спрощеному вигляді на українських біржових майданчиках), застрахувати ризики на світових ринках. Полюси можуть стати «донорами» розвитку – генерувати продукти й робочі місця, притягувати капітал, який згодом розтікається по інших кластерах через ланцюги постачання, створення філій тощо.

Кластерний підхід не означає ізоляції регіонів – навпаки, важливо налагодити канали перетоку ресурсів. Наприклад, банки з кластеру С (де надлишок ліквідності) можуть через державні програми фінансувати бізнес кластеру А (де брак грошей) з компенсацією ризиків. Великі підприємства з полюсів зростання можуть наставництвом допомагати МП з особливих територій (через програми менторства, supply-chain фінансування, франчайзинг). Міжнародна допомога теж має розподілятися збалансовано: частину грантів варто

скеровувати на найбільш уражені райони, частину – на розвиткові проекти у стабільних регіонах. З огляду на зазначене, доцільним є розроблення Національної стратегії інклюзивної фінансової системи, у якій передбачити окремі плани дій для кожного кластеру регіонів [12]. Такий диференційований підхід уможливить забезпечення рівного доступу до фінансових ресурсів і мінімізує ризик залишення будь-якого регіону «фінансово відсталим» у процесі відбудови країни.

Державні та донорські програми підтримки малого бізнесу у 2020–2024 рр. мали на меті зменшити регіональний дисбаланс у доступі до фінансів, проте їх реалізація показала певну нерівномірність. Зокрема, в межах найбільшої кредитної програми «Доступні кредити 5–7–9%» спостерігалася концентрація виданих коштів у економічно сильніших регіонах. За весь час дії воєнного стану (з 24.02.2022 – кінець 2024 р.) було надано ~65 тис. пільгових кредитів на суму понад 255 млрд. грн. [9, 11].

Отже, аналіз показує, що стан фінансової інклюзії малого підприємництва в Україні є нерівномірним за регіонами та вразливим до шоків. Багато областей ще до війни мали низький рівень доступу до фінансів, а воєнні дії 2022–2023 рр. ще більше загострили цю проблему [10]. Водночас було зроблено безпрецедентні кроки для підтримки МП – сотні мільярдів гривень кредитів і десятки тисяч грантів – що стали своєрідним «рятувальним кругом» для бізнесу і фактором стримування безробіття в кризовий період. Далі розглянемо, які бар'єри стоять на заваді повній фінансовій інклюзії малого бізнесу та які ресурси і механізми є для їх подолання.

Незважаючи на зусилля держави та банківського сектору, малі й середні підприємства все ще зіштовхуються з численними бар'єрами на шляху до фінансових ресурсів. Ці бар'єри мають різну природу – економічну, інституційну, інформаційну та навіть поведінкову. Розглянемо основні з них, характерні для України в 2020–2024 роках, спираючись на дослідження та опитування підприємців, які наведені на рисунку 1.

Таким чином, спектр бар'єрів на шляху до фінансової інклюзії малого підприємництва в Україні є надзвичайно широким: від високої вартості кредитних ресурсів та відсутності заставного забезпечення – до дефіциту знань і низького рівня довіри. Значна частина цих проблем істотно

загострилася в умовах обмежених фінансових ресурсів воєнного часу, коли кожна гривня кредиту ставала для банків більш ризиковою, а для бізнесу – дорожчою та менш доступною. Водночас сформувалися й нові можливості, що можуть слугувати додатковими ресурсами для розширення фінансової інклюзії, які буде проаналізовано далі.

Попри згадані перешкоди, в українській фінансовій екосистемі 2020–2024 рр. з'явилися важливі ресурси та ініціативи, спрямовані на підтримку малого бізнесу. Їх можна умовно поділити на внутрішні (державні програми, банківські продукти) та зовнішні (міжнародна допомога, донорські проекти). Розглянемо ключові з них та оцінку їх ефективності.

Державні програми пільгового кредитування (внутрішній ресурс). Програма «Доступні кредити 5–7–9%», започаткована у 2020 році, стала ключовим інструментом підтримки МП, особливо в умовах війни. В межах програми підприємства отримали близько 100 тис. кредитів на загальну суму 345 млрд грн, з яких 255 млрд – у період воєнного стану [9, 10, 13].

Прямі гранти та безповоротна допомога (внутрішній і зовнішній ресурс).

Програма «єРобота» стала ефективним інструментом розширення фінансової інклюзії шляхом надання мікрогрантів без необхідності застави. Лише за напрямом «Власна справа» фінансування отримали близько 25 тис. нових бізнесів на 5,3 млрд. грн., при цьому обов'язковою умовою було створення робочих місць, що посилює соціально-економічний ефект [13]. Вагому роль відіграла і зовнішня допомога: ООН (UNDP, IOM), USAID, ЄБРР та ЄС підтримували мікропідприємців, релоковані компанії, жінок-підприємців і вразливі групи. Такі грантові та донорські механізми суттєвосилили підтримку підприємців, які не могли отримати кредитні ресурси. Станом на кінець 2022 р. понад 17% малих бізнесів вже скористалися цими інструментами [8].

Гарантійні та страхові механізми (внутрішні та зовнішні). З метою подолання бар'єрів доступу до фінансування, пов'язаних із відсутністю заставного майна, в Україні впроваджуються державні кредитні гарантії. Закон про часткові гарантії для МП, прийнятий у 2021 р., та створення Фонду гарантування кредитів у сільському господарстві у 2022–2023 рр. за підтримки Світового банку,

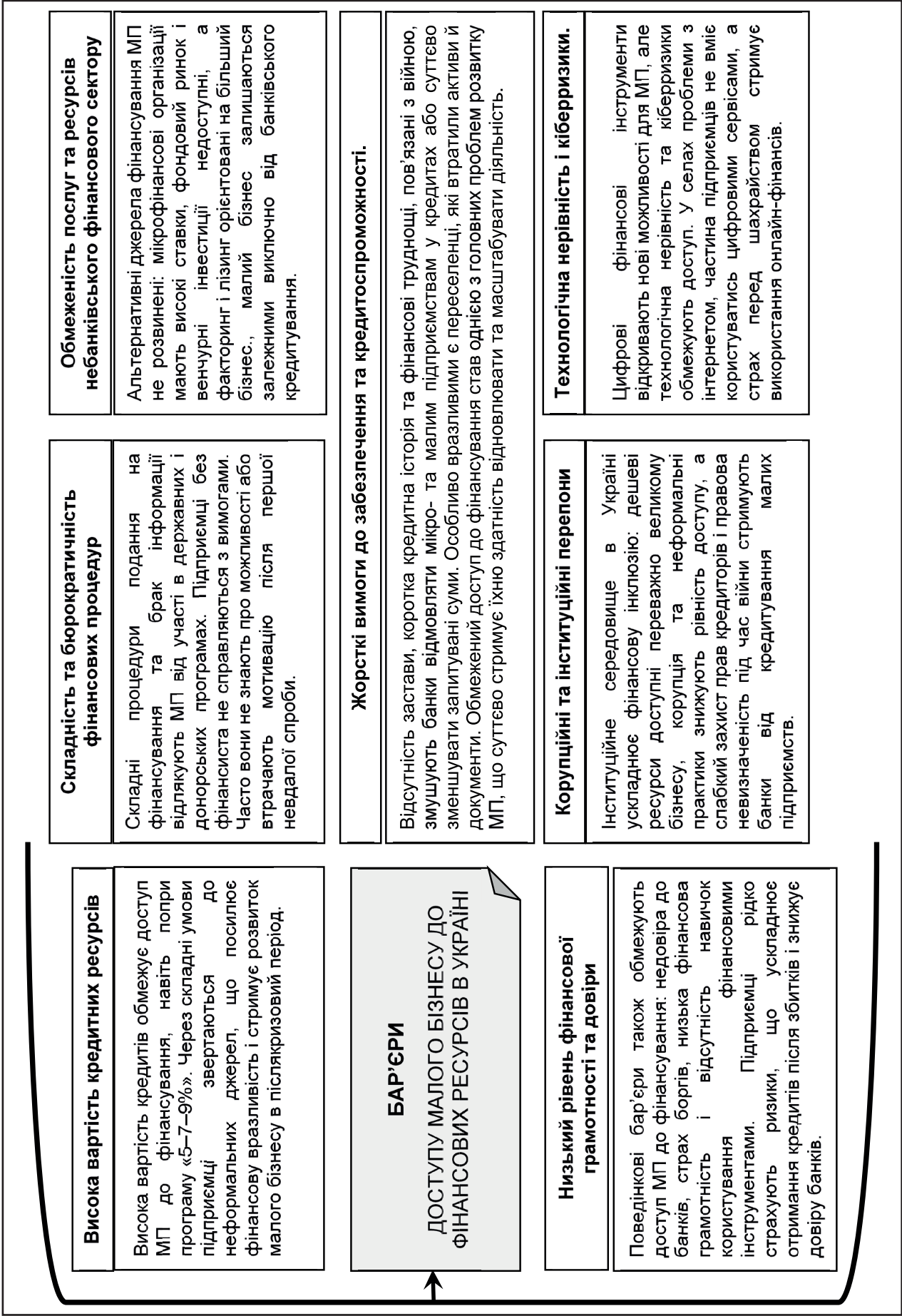
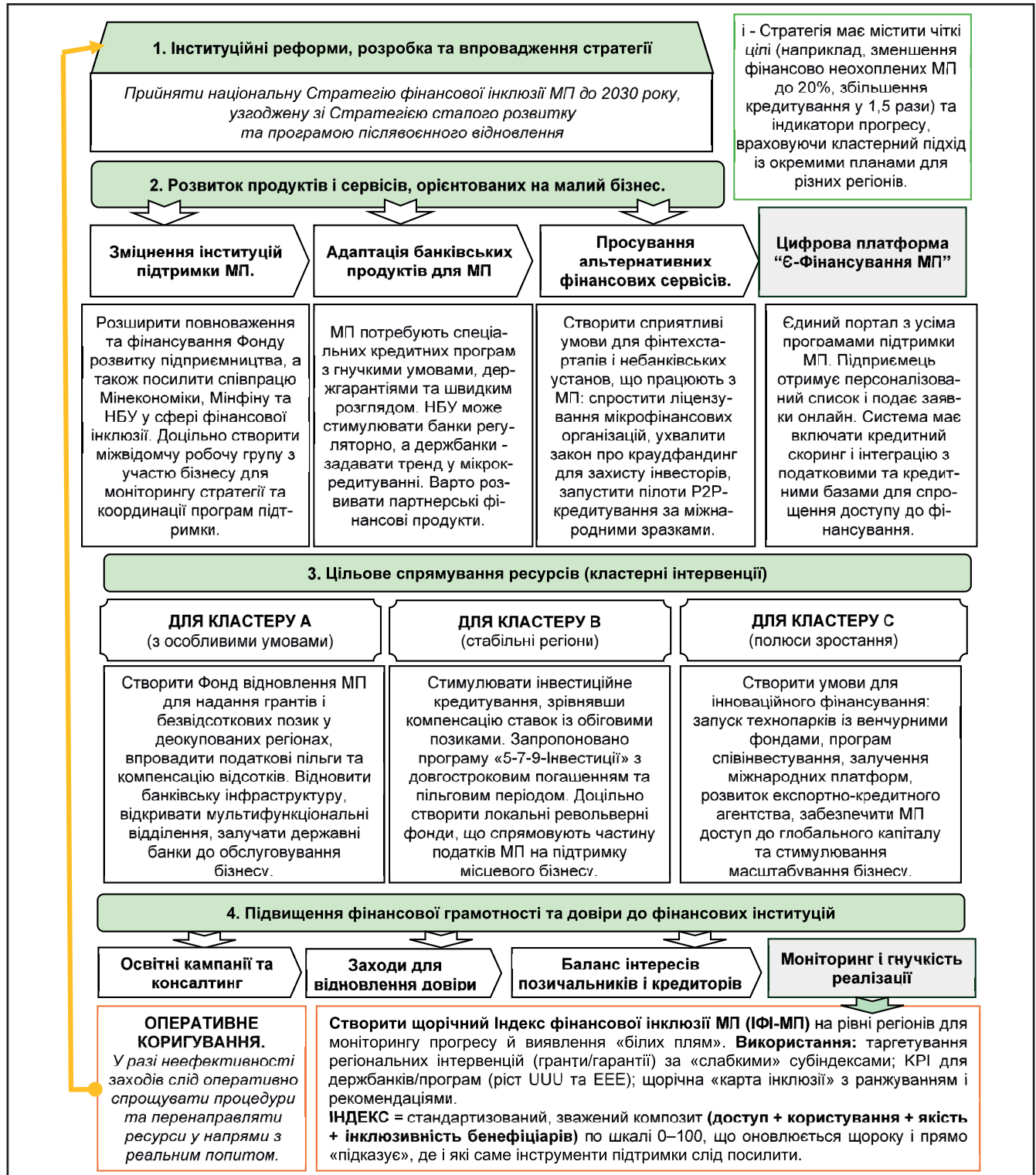


Рисунок 1. Бар'єри доступу малого бізнесу до фінансових ресурсів в Україні

Джерело: побудовано автором за [4,5,9,12,13]

дозволили покривати 50–70% банківських ризиків, полегшуючи доступ до позик для фермерів. Додатково активізується використання міжнародних механізмів, зокрема гарантій Європейського банку реконструкції та розвитку і страхування інвесторів від воєнних ризиків.

Цифрові фінансові сервіси та інноваційні фінансові технології (технологічний ресурс). Цифровізація стала важливим чинником розширення фінансової інклюзії в Україні. Завдяки політиці НБУ щодо розвитку cashless-економіки, навіть в умовах війни МП отримали доступ до широкого



Рисунки 2. Інституційні реформи, розробка та впровадження стратегії

* Джерело: побудовано за даними [16]

спектра онлайн-інструментів: інтернет-банкінгу, цифрових платіжних систем (Apple/Google Pay, QR-оплати), електронного факторингу та реє-
to-реє кредитування. Фінтех-компанії активно заповнюють нішу, пропонуючи онлайн-кредити та краудфандингові платформи. Попри високу вартість деяких сервісів, цифрові канали істотно знижують транзакційні витрати і підвищують оперативну доступність фінансування.

Розвиток небанківських інструментів фінансування. Окрім банківських продуктів, для МП поступово формуються альтернативні джерела фінансування. Зокрема, лізингові компанії пропонують пільгові умови за участі держави (наприклад, компенсація відсотків при лізингу сільгосптехніки). У західних регіонах активізуються кредитні спілки, які залучають ресурси діаспори та донорів для доступного мікрофінансування. Краудфандинг, хоча і не масовий, підтримує низку стартапів та соціальних ініціатив.

Організаційна та експертна підтримка, навчання. Важливою складовою розвитку фінансової інклюзії МП є підвищення фінансової грамотності та експертної підтримки. Центри «Дія.Бізнес», що функціонують у різних регіонах, надають консультації з фінансів, бізнес-планування та участі у грантових програмах. Державні банки (зокрема, ПриватБанк, Ощадбанк) реалізують освітні ініціативи для підприємців, а донорські проекти (наприклад, EU4Business) сприяють формуванню навичок подання заявок на кредити й гранти. Такі «м'які» інструменти посилюють довіру до фінансових установ і створюють соціальний капітал, необхідний для успішного доступу до фінансових ресурсів.

Ці складові працюють на збільшення частки малого бізнесу, охопленого фінансовими послугами. Наприклад, якщо у 2021 р. 46% МП ніколи не брали кредит [8], то до 2023 р. ситуація дещо покращилась – все більше бізнесів спробували залучити позики чи гранти. На основі проведеного аналізу можна сформулювати комплекс практичних заходів – своєрідний механізм, що дозволить посилити фінансову інклюзію малого підприємництва і тим самим стимулювати його інклюзивний розвиток. Цей механізм враховує виявлені бар'єри та наявні ресурси, а також кластерні особливості регіонів.

Запропонований механізм є комплексним і потребує значних зусиль, але його реалізація здатна суттєво трансформувати фінансовий

ландшафт для малого бізнесу. Подібні заходи узгоджуються з міжнародним досвідом: Світовий банк, наприклад, рекомендує розширювати доступ до фінансових послуг через поєднання інновацій, регуляторних стимулів і просвіти. Для України ж це питання не лише економічного розвитку, але й національної стійкості – згуртований середній клас підприємців, який має ресурси для розвитку, стане запорукою швидшого відновлення та зменшення соціальної напруги.

Висновки

Підсумовуючи, фінансова інклюзія малого бізнесу – це не другорядне завдання, а фундаментальний чинник побудови посткризової економіки України. Кожен підприємець, залучений до фінансової системи, – це потенційна історія успіху, нові робочі місця, податки, інновації та розвиток громад. В умовах браку ресурсів акцент на інклюзії забезпечує максимально ефективне їх використання: кошти доходять до тих, хто найбільше їх потребує і здатен примножити. Таким чином, через призму фінансової інклюзії слід розглядати і загальну стратегію інклюзивного відновлення України – коли ні люди, ні території не залишаються осторонь економічного життя. Забезпечення рівного доступу малого підприємництва до фінансів – це інвестиція в довгострокову стабільність, добробут і процвітання країни.

Український досвід 2020–2024 рр. демонструє, що обмеження доступу МП до фінансових послуг знижують потенціал зростання, посилюють безробіття та регіональні розриви, тоді як розширення доступу (пільгове кредитування, грантові програми, кредитні канікули) стало вирішальним чинником виживання бізнесу, збереження зайнятості й забезпечення базових потреб населення. Вплив інклюзії є багатовимірним: економічним (стійкість і зростання МП), соціальним (залучення вразливих груп, робочі місця) та інституційним (довіра до фінансової системи, культура ведення бізнесу).

Регіональні диспропорції доступу до фінансів сформувалися ще до війни й посилилися під впливом безпекових ризиків, фактично поділивши країну на кластери за умовами доступу (прифронтові/деокуповані проти тилових регіонів). Це обґрунтовує потребу кластерно орієнтованої політики з адресними інструментами для кожної групи територій. Ключові бар'єри для

МП – висока вартість кредитів, дефіцит застави, складні процедури, слабкий розвиток небанківських альтернатив, недостатня обізнаність і довіра – у воєнних умовах посилюються; водночас поява державних гарантій і донорських грантів частково їх компенсувала.

Для перетворення фінансової інклюзії на стійкий драйвер інклюзивного розвитку потрібен комплексний механізм: стратегічне планування з урахуванням кластерів; стимулювання банків і фінансово-технічного сектору до роботи з МП; адресні програми від відновлення (для кластерів підвищеного ризику) до інвестиційного зростання (для стабільних регіонів); підвищення фінансової грамотності; прозорість і регулярний моніторинг (запровадження індексу фінансової інклюзії МП). Забезпечення рівного доступу МП до фінансів слід розглядати як інвестицію в довгострокову стійкість, добробут і регіональне вирівнювання України.

Список використаних джерел:

1. Simon J., Staguhn J., Sultan S. Financing Ukraine's Critical Small and Medium-Sized Enterprises [Електронний ресурс]. – Washington, DC : Center for Strategic and International Studies (CSIS), 23 серп. 2023. – Режим доступу: <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises>.
2. Скорик В. Фінансова інклюзія малого бізнесу як чинник економічної стійкості та соціальної відповідальності [Електронний ресурс] // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 2 (53). – С. 423–429. – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1268>.
3. Національний банк України; Міністерство фінансів України; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку; Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс]: схвалено 16.01.2020. – Київ, 2020. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf.
4. Найменкова С., Міщенко С., Дорофєєв Д. Digital financial inclusion: evidence from Ukraine // Investment Management and Financial Innovations. – 2019. – Т. 16, № 3. – С. 194–205.
5. Майорова Т., Тимошенко І., Урванцева С., Черняк Р., Луців П. Кластерний підхід в оцінці довоєнного рівня фінансової інклюзії населення регіонів України на ринку банківських кредитів // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. – 2023. – Т. 1, № 48. – С. 64–76.
6. Шаповал Ю., Шкляр А., Шпанель Юхта О., Грубер К. The level of financial inclusion in Ukraine: Measuring access, quality, and usage of financial products and services // Banks and Bank Systems. – 2021. – Т. 16, № 2. – С. 59–67.
7. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні // Світ фінансів. – 2023. – Вип. 3. – С. 21–34.
8. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік : статистичний збірник. – Київ : Державна служба статистики України, 2024. – 617 с.
9. Міністерство фінансів України. За час воєнного стану підприємці отримали понад 795 тис. пільгових кредитів на 308 млрд грн за держпрограмою «Доступні кредити 5–7–9%» [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України : офіц. сайт. – 2024. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-za-chas-voiennoho-stanu-pidpriyemtsi-otrymaly-ponad-795-tys-pilhovyykh-kredytiv-na-308-mlrd-hrn-za-derzhprohramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9>.
10. Бізнес.Дія. Доступні кредити 5–7–9%: підприємці отримали близько 65 000 пільгових кредитів на понад 255 млрд грн за час дії воєнного стану [Електронний ресурс] // Бізнес.Дія : портал для підприємців. – 2024. – Режим доступу: <https://surl.li/wjwnna>.
11. Міністерство економіки України. Програма регіональної локації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України : офіц. сайт. – 2022. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13>.
12. National Bank of Ukraine. IFC, with the Support of Switzerland and the United Kingdom, Partners with the NBU to Drive Greater Financial Inclusion in Ukraine [Електронний ресурс] // Національний банк України : офіц. сайт. – 2023. – Режим доступу: <https://surl.li/chhjxq>.
13. Міністерство економіки України. «Робота: держава інвестувала 12 млрд грн у розвиток МСП через гранти [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України : офіц. сайт. – 2023. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>

References:

1. Simon, J., Staguhn, J., & Sultan, S. (2023). Financing Ukraine's Critical Small and Medium-Sized Enterprises [Elektronnyi resurs]. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies (CSIS). Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises>

2. Skoryk, V. (2025). Finansova inkluziia maloho biznesu yak chynnyk ekonomichnoi stiikosti ta sotsialnoi vidpovidalnosti [Elektronnyi resurs]. Stalyi rozvytok ekonomiky, 2(53), 423–429. Retrieved from <https://economydevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1268>
3. Natsionalnyi bank Ukrainy; Ministerstvo finansiv Ukrainy; Natsionalna komisiiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku; Fond harantuvannia vkladiv fizychnykh osib. (2020). Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku [Elektronnyi resurs]. Kyiv. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf
4. Naumenkova, S., Mishchenko, S., & Dorofeiev, D. (2019). Digital financial inclusion: evidence from Ukraine. Investment Management and Financial Innovations, 16(3), 194–205. doi:10.21511/imfi.16(3).2019.17
5. Maiorova, T., Tymoshenko, I., Urvantseva, S., Cherniak, R., & Lutsiv, P. (2023). Klasternyi pidkhid v otsyntsi dovoiennoho rivnia finansovoi inkluzii naselennia rehioniv Ukrainy na rynku bankivskykh kredytiv. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 1(48), 64–76. doi:10.18371/fcapter.v1i48.3975
6. Shapoval, Yu., Shklier, A., Shpanel Yuekhta, O., & Hruber, K. (2021). The level of financial inclusion in Ukraine: Measuring access, quality, and usage of financial products and services. Banks and Bank Systems, 16(2), 59–67. doi:10.21511/bbs.16(2).2021.06
7. Desiatniuk, O., Krysovati, A., & Ptashchenko, O. (2023). Stan ta tendentsii rozvytku finansovoi inkluzii v Ukraini. Svit finansiv, 3, 21–34.
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik : statystychnyi zbirnyk. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
9. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2024). Za chas voiennoho stanu pidpriiemtsi otrymaly ponad 795 tys. pilhovykh kredytiv na 308 mlrd hrn za derzhprogramoiu «Dostupni kredyty 5–7–9%» [Elektronnyi resurs]. Kabinet Ministriv Ukrainy : ofits. sait. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-za-chas-voiennoho-standu-pidpriiemtsi-otrymaly-ponad-795-tys-pilhovykh-kredytiv-na-308-mlrd-hrn-za-derzhprogramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9>

10. Biznes.Diia. (2024). Dostupni kredyty 5–7–9%: pidpriiemtsi otrymaly blyzko 65 000 pilhovykh kredytiv na ponad 255 mlrd hrn za chas dii voiennoho stanu [Elektronnyi resurs]. Biznes.Diia : portal dlia pidpriiemtsiv. Retrieved from <https://surl.li/wjwnna>
11. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2022). Prohrama relokatsii: 761 pidpriiemstvo peremishcheno v bilsh bezpechni rehiony [Elektronnyi resurs]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy : ofits. sait. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13>
12. National Bank of Ukraine. (2023). IFC, with the Support of Switzerland and the United Kingdom, Partners with the NBU to Drive Greater Financial Inclusion in Ukraine [Elektronnyi resurs]. National Bank of Ukraine : official site. Retrieved from <https://surl.li/chhjxq>
13. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). YeRobota: derzhava investovala 12 mlrd hrn u rozvytok MSP cherez granty [Elektronnyi resurs]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy : ofits. sait. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>

Дані про автора

Скрильник Андрій Сергійович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу, докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

e-mail: skrylnikas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>

Data about the author

Andrii Skrylnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, Doctoral Student at the Department of Finance, Banking and Taxation, National University «Yurii Kondratiuk Poltava Polytechnic»

e-mail: skrylnikas@gmail.com

Еволюція концепту фасилітації в аграрному підприємництві

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність в аграрній сфері як соціально-економічне явище в умовах трансформаційної економіки.

Предметом дослідження є теоретичні засади, етапи становлення та змістовні трансформації концепту фасилітації аграрного підприємництва

Мета дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до фасилітації аграрного підприємництва, визначенні її ролі як інструменту підтримки підприємницької активності в сучасному економічному середовищі.

Наукова новизна полягає у виявленні ключових етапів еволюції теоретичних уявлень про фасилітацію підприємництва; обґрунтуванні фасилітації як комплексного механізму, що поєднує управлінські, комунікативні та інноваційні складові; розширенні наукового розуміння фасилітації як чинника формування сприятливого підприємницького середовища для аграрного бізнесу.

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання узагальнених теоретичних положень для розробки ефективних програм підтримки аграрного підприємництва; формуванні методичних рекомендацій щодо впровадження фасилітаційних практик у діяльність бізнес-інкубаторів, освітніх установ та державних органів; підвищенні ефективності комунікації та управління в підприємницьких структурах аграрного бізнесу через застосування фасилітаційних підходів.

Висновки. Здійснено систематизацію наукових підходів до розуміння фасилітації, окреслено її місце в структурі сучасної підприємницької теорії, а також проаналізовано ступінь інтеграції фасилітаційних практик у аграрне підприємництво, що необхідно для формування цілісного уявлення про потенціал фасилітації як чинника стійкого розвитку аграрного сектору в умовах економічної нестабільності та викликів воєнного часу.

Ключові слова: фасилітація, підприємництво, інноваційний підхід, аграрна сфера, еволюція, економічний розвиток.

VICTOR POLKOV

Evolution of the concept of facilitation in agricultural entrepreneurship

The object of the study is entrepreneurial activity in the agricultural sector as a socio-economic phenomenon in the conditions of a transformational economy.

The subject of the study is the theoretical foundations, stages of formation and substantive transformations of the concept of facilitation of agricultural entrepreneurship.

The purpose of the study is to generalize and systematize scientific approaches to the facilitation of agricultural entrepreneurship, to determine its role as a tool for supporting entrepreneurial activity in the modern economic environment.

The scientific novelty lies in identifying the key stages of the evolution of theoretical ideas about the facilitation of entrepreneurship; substantiating facilitation as a complex mechanism that combines managerial, communicative and innovative components; expanding the scientific understanding of facilitation as a factor in the formation of a favorable business environment for agricultural business.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of using generalized theoretical provisions to develop effective programs to support agricultural entrepreneurship; formation of methodological recommendations for the implementation of facilitation practices in the activities of business incubators, educational institutions and government bodies; increasing the efficiency of communication and management in entrepreneurial structures of agrarian business through the use of facilitation approaches.

Conclusions. *It is substantiated that with the development of economic systems, the complication of business processes and the globalization of production, there is a need for new forms of organizing collective work that ensure effective communication, coordination of actions and mobilization of creative potential. It is proved that facilitation, as a logical continuation of entrepreneurial evolution, has become an answer to the challenges of modern management, combining innovation, flexibility and strategic coordination. The scientific approaches to understanding facilitation have been systematized, its place in the structure of modern entrepreneurial theory has been outlined, and the degree of integration of facilitation practices into agricultural entrepreneurship has been analyzed, which is necessary for forming a holistic understanding of the potential of facilitation as a factor in the sustainable development of the agricultural sector in conditions of economic instability and the challenges of wartime.*

Key words: *facilitation, entrepreneurship, innovative approach, agricultural sector, evolution, economic development.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила системну кризу в аграрному секторі, загостривши проблему продовольчої безпеки до критичного рівня. Окупація сільськогосподарських територій, забруднення ґрунтів, руйнування логістичних ланцюгів, знищення технічної інфраструктури та загострення демографічної кризи в сільській місцевості призвели до суттєвого скорочення виробничого потенціалу. Аграрна модель, що роками формувалася як експортно-орієнтована та сировинна, виявилася надзвичайно вразливою до зовнішніх шоків, не здатною забезпечити внутрішню продовольчу стабільність і довгострокову економічну стійкість.

У таких умовах постає нагальна потреба в переосмисленні стратегічних засад аграрного підприємництва. Сучасні виклики вимагають переходу від екстенсивного виробництва до інноваційно-орієнтованої моделі, здатної забезпечити технологічне оновлення, ефективне управління ресурсами та адаптацію до змін середовища. У контексті євроінтеграції та глобальної конкуренції особливого значення набувають інструменти фасилітації, як засоби мобілізації підприємницького потенціалу, координації дій, формування стратегічного бачення та розвитку людського капіталу. Саме фасилітація, у поєднанні з технологічним проривом, може стати каталізатором стійкого зростання аграрного сектору, його модернізації та інтеграції у європейський економічний простір.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність в аграрній сфері як соціально-економічне явище в умовах трансформаційної економіки.

Предметом дослідження є теоретичні засади, етапи становлення та змістовні трансформації концепту фасилітації аграрного підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті трансформаційних процесів, що охоплюють аграрний сектор України, зростає потреба в переосмисленні інструментів підтримки підприємницької активності. Одним із таких інструментів, що набуває актуальності в сучасному управлінському дискурсі, є фасилітація, як метод організації ефективної взаємодії, прийняття рішень та стимулювання розвитку. Незважаючи на зростання практичного інтересу до фасилітаційних технологій, теоретичне осмислення цього явища, особливо в контексті аграрного підприємництва, залишається фрагментарним.

Аналіз наукових джерел дозволяє простежити еволюцію концепту фасилітації – від інструменту групової динаміки до системного підходу в управлінні змінами. У працях зарубіжних та вітчизняних дослідників фасилітація розглядається як сукупність навичок, процесів і стратегій, що сприяють формуванню сприятливого середовища для розвитку підприємництва. Водночас, аграрна специфіка підприємницької діяльності вимагає адаптації загальних теоретичних положень до умов сільськогосподарського виробництва, що характеризується високою залежністю від природних, соціальних та економічних чинників. Проаналізуємо еволюцію наукових поглядів на аграрне підприємство та фасилітацію як інструмент підвищення його ефективності, які змінювалися відповідно до розвитку підприємницької діяльності, в тому числі у аграрному виробництві.

Адам Сміт розглядав підприємця як власника капіталу, який, керуючись особистим інтересом, свідомо йде на ризик заради прибутку, самостійно планує та організовує виробництво, використовує переваги поділу праці й контролює результати господарської діяльності [7]. Ж.–Б. Сей розглядав підприємця як універсального органі-

затора, здатного ефективно поєднувати капітал, землю і працю. Його підхід передбачав оптимізацію виробничих процесів, зокрема в аграрній сфері, що вже містить елементи фасилітації — як управлінського впливу на продуктивність через залучення фахівців і раціональне використання ресурсів [12, с. 60]. Альфред Маршалл трактував підприємництво як сферу свободи вибору та самостійного прийняття рішень задля максимізації прибутку та наголошував на універсальності підприємця, який має поєднувати управлінські, організаційні та економічні компетенції. Хоча термін «фасилітація» прямо не згадується, описані ним якості відповідають професійному профілю фасилітатора, здатного оперативно вирішувати складні завдання або сприяти їх вирішенню в групі. Концепція Маршалла є універсальною й може бути застосована до будь-якої галузі, зокрема аграрної [11]. Кларк і Найт, розвиваючи ідеї Маршалла, підкреслили ключову роль координації як підприємницької функції, яка в умовах глобального поділу праці та зростаючої складності бізнесу потребує залучення фасилітаторів для ефективного вирішення управлінських викликів [10, с. 11]. Шумпетер визначив підприємця як новатора, що створює нові комбінації ресурсів, а його інноваційна роль наближається до фасилітатора, здатного оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити економічне зростання [8].

Вітчизняні науковці також приділяють увагу об'єкту та предмету нашого дослідження, зокрема, відомий експерт-науковець М. Й. Малік вважає, що аграрне підприємництво є інститутом забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки, який виступає засобом структурної перебудови, стимулом трансформаційних змін через інституціоналізацію економічних відносин до умов ринку. Проте інститут аграрного підприємництва, на думку автора, поки що не став економічно відповідальним, а надлишок економічної влади дає можливості диктату щодо умов формування відносин, які, головним чином, пов'язані з перерозподілом ренти не на користь селянина-власника [4]. Т.В. Журавльова сформулювала основні принципи вільного розвитку аграрного підприємництва: використання різних форм власності, господарювання і розмірів підприємств; переважний розвиток малого підприємництва; збереження і раціональне

використання наявної матеріально-технічної бази виробництва продовольства [1].

Невирішені раніше частини загальної проблеми полягають у недостатній теоретичній визначеності фасилітації як системного інструменту підтримки аграрного підприємництва, відсутності чіткої класифікації її функцій у сільськогосподарському контексті та обмеженій інтеграції фасилітаційних практик у механізми розвитку аграрного сектору.

Мета дослідження полягає у узагальненні та систематизації наукових підходів до фасилітації аграрного підприємництва, визначенні її ролі як інструменту підтримки підприємницької активності в сучасному економічному середовищі.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

Проаналізувати наукові джерела щодо становлення та розвитку концепту фасилітації в підприємницькому дискурсі.

Визначити особливості застосування фасилітаційних підходів у сфері аграрного підприємництва.

Обґрунтувати роль фасилітації як інструменту стимулювання підприємницької активності та розвитку сільськогосподарських виробничих систем.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ускладнення функцій підприємця зумовлює потребу в оптимізації управлінських процесів задля підвищення ефективності бізнесу. Еволюція підприємницького інституту спричинила не лише розширення його теоретичних і функціональних меж, а й актуалізувала необхідність спрощення управління через вдосконалення комунікацій, координацію дій та інтеграцію бізнес-процесів. На думку М. В. Скиби, еволюція поняття «підприємець» відображає зміни в економічному розвитку суспільства, зокрема трансформацію продуктивних сил, форм власності та ринкових відносин. Авторка систематизує теоретичні підходи до інституту підприємництва, що дозволяє, спираючись на її напрацювання, узагальнити умовні характеристики фасилітації підприємницької діяльності, що представлено у табл. 1:

Інтерес до фасилітації у світі стрімко зростає, розширюється спектр методик і сфер застосування. Попри потребу в оптимізації бізнес-процесів, фасилітація в підприємстві поки не стала усталеною практикою й залишається новим напрямом, що здебільшого реалізується на умовах аутсорсингу як інструмент підтримки та групової роботи.

Таблиця 1. Еволюція теоретичних поглядів на ознаки підприємницької діяльності та зміни відповідних характеристик умовної фасилітації

Науковці	Ознаки підприємця	Характеристика умовної фасилітації*
Адам Сміт (1723 – 1790 рр.)	Отримує прибуток на вкладений капітал	Організація та управління простим виробництвом
Жан-Батіст Сей (1767–1832 рр.)	Створює власну справу, враховує ризики, отримує прибуток	Організація виробництва, врахування ризиків, оптимізація діяльності
Альфред Маршалл (1842 – 1924 рр.)	Має унікальні властивості (підприємницький дар), що дозволяють поєднати фактори виробництва (землю, працю, капітал) та отримати найвищі прибутки	Ініціація, організація, оптимізація та управління процесом виробництва
Джон Бейтс Кларк (1847 – 1938 рр.)	Координує фактори Виробництва	Координація факторами виробництва через оптимізацію ресурсів та врахування ризиків
Фредерік Найт (1885 – 1972 рр.)	Має сильну інтуїцію та передбачає майбутнє	Аналіз поточної ситуації та прогноз можливих результатів
Йозеф Шумпетер (1883 – 1950 рр.)	Має здібності втілювати нові прогресивні ідеї, рушій науково-технічного прогресу	Пошук та втілення у бізнес прогресивних ідей
Пітер Друкер (1909 – 2005 р.)	Шукає змін, реагує на них, перетворює джерело в ресурс, використовує можливості	Пошук та втілення бізнес-ідей, оптимізація результату через залучення всіх можливостей
Ізраель Кірзнер (1930 р.н.)	Суміщає попит та пропозицію, що формує ринкові ціни.	Поєднання, управління, оптимізація зовнішніх та внутрішніх факторів виробництва

* Теорії підприємництва не згадують в своєму контексті поняття «фасилітація» взагалі; разом з тим підприємництво передбачало здійснення певних фасилітаційних функцій, характеристику яких пропонуємо називати умовними.

Джерело: удосконалено автором за [6, с. 59]

Історія розвитку фасилітації стала важливим об'єктом дослідження для світового фахівця з розвитку лідерства, партнерства та розвитку організацій Річарда Чепмена, який проаналізував цей процес, починаючи з часів Другої світової війни і до подій у Великобританії та США. Дослідник умовно своє дослідження розділив на декілька етапів: 1) до та після воєнні витоки професійної фасилітації; 2) тривалий період «розвідки» з середини 40-х років XX ст. до 1950–1970 рр.; 3) формування перших формальних освітніх програм наприкінці 1970-х років і початку 1980-х рр.; 4) створення Міжнародної асоціації фасилітаторів (IAF) у 1994 році [5].

Представимо світову еволюцію фасилітації у вигляді схеми, що на рис. 1:

На початковому етапі розвитку фасилітації спостерігалось активне впровадження теоретичних підходів у практику та поява нових методик. У 1941 році А. Осборн запропонував метод «мозкового штурму», який став знаковим для групової роботи. Саме тоді були засновані ключові інституції, що суттєво вплинули на становлення фасилітації: Центр групової динаміки при MIT, Національна лабораторія тренінгу (NTL), Інститут Тавістока та Роффі Парк у Великобрита-

нії. У цей період також з'явився журнал «Human Relations», де К. Левін опублікував фундаментальну статтю про групові методи та інструменти соціальних досліджень [2].

На другому етапі розвитку фасилітації, який Р. Чепмен назвав «Роками розвідки», були запроваджені нові форми групової роботи – Т-групи та «групи зустрічей», що стали інструментами дослідження досвіду. Зростання наукового інтересу до фасилітації сприяло появі спеціалізованих наукових видань, присвячених її теоретичному та практичному осмисленню. На третьому етапі з'являються перші освітні програми підготовки професійних фасилітаторів. Четвертий етап характеризується стрімкою появою цілого портфелю методів фасилітації.

Фасилітація в Україні перебуває на ранньому етапі становлення, що зумовлено комплексом економічних чинників – від технологічного відставання та нераціональної секторальної структури до нестачі інвестицій і ресурсів. Відсутність спадкоємності державної політики та розрив між стратегіями й практикою також гальмують розвиток. У порівнянні зі світовими тенденціями, відставання сягає щонайменше півстоліття: в Україні досі не існує жодного фахового наукового

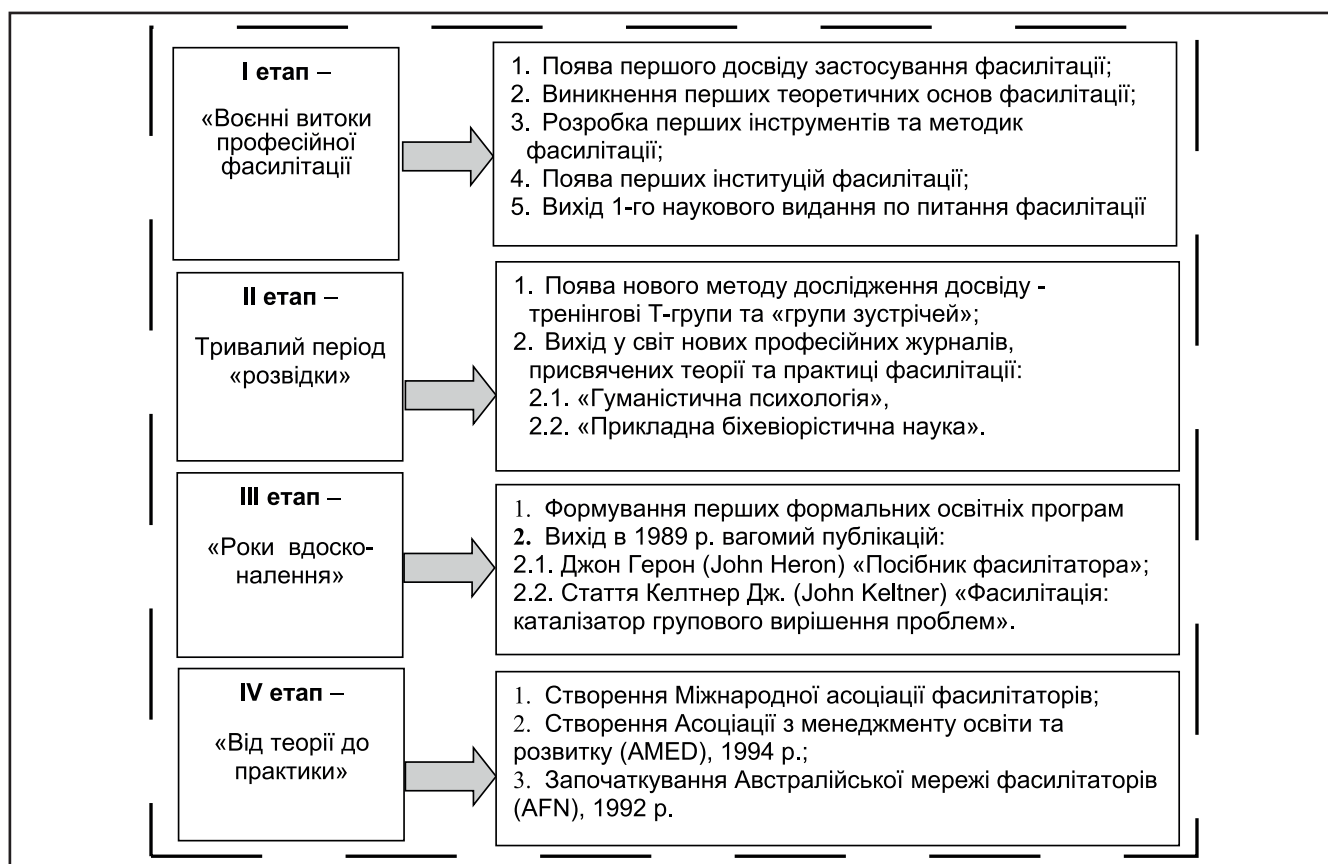


Рисунок 1. Схема еволюції фасилітації

Джерело: складено автором за [9]

видання чи освітньої програми, присвяченої фасилітації як окремій спеціальності. Разом з тим, у 2017 році в Україні засновано громадську організацію «Національна організація фасилітаторів України» (ГО «НАФУ»), що засвідчує зростання професійного інтересу до фасилітації. Її діяльність координується через Facebook-сторінку, яка об'єднує фахівців, анонсує тренінги, організовує онлайн і офлайн зустрічі з міжнародними експертами та поширює сучасні методи фасилітації. Крім того, в Україні функціонує сертифікаційна програма, акредитована Фінським центром оцінки освіти, яка готує керівників, фасилітаторів і командних коучів із відповідною теоретичною базою та практичним досвідом. Фундаментальним вітчизняним науковим дослідженням у царині фасилітації є докторська дисертація Л. В. Лукашової, в якій науковиця комплексно дослідила теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти фасилітації розвитку малого підприємництва та обґрунтувала положення нової фасилітаційної концепції підприємництва [3].

З огляду на етапи еволюції підприємництва та становлення фасилітації, доцільно окреслити її

прикладні особливості у сфері аграрного бізнесу. Серед особливості фасилітації в аграрному підприємстві визначимо наступні :

Групово взаємодія та координація. Фасилітація сприяє ефективній комунікації між учасниками аграрного бізнесу фермерами, консультантами, інвесторами, управлінцями, забезпечуючи узгодженість дій і спільне прийняття рішень.

Оптимізація виробничих процесів. Через фасилітаційні методи (мозковий штурм, стратегічні сесії, Т-групи) аграрні підприємства можуть вдосконалювати логістику, планування посівів, управління ризиками та ресурсами.

Інноваційна активність. Фасилітатор стимулює пошук нових технологій, агротехнік, бізнес-моделей, що підвищують конкурентоспроможність продукції та адаптацію до змін клімату чи ринку.

Залучення інвестицій та стратегічне планування. У процесі фасилітації формуються чіткі бачення розвитку, що підвищує привабливість підприємства для інвесторів і дозволяє ефективно використовувати державну підтримку та міжнародні гранти.

Розвиток сільських територій. Фасилітація допомагає об'єднувати громади навколо аграрних

проектів, сприяє соціальній згуртованості, створенню нових робочих місць і розвитку місцевої інфраструктури.

Адаптація до глобальних викликів. В умовах міжнародного поділу праці та високої конкуренції фасилітаційні підходи дозволяють швидко реагувати на зміни, інтегрувати нові знання та забезпечити стійкість аграрного бізнесу.

Враховуючи специфіку аграрного підприємства та виклики сучасного бізнес-середовища, постає потреба в обґрунтуванні ролі фасилітації як ключового інструменту ефективного управління та розвитку. Фасилітація відіграє ключову роль у стимулюванні підприємницької активності та розвитку аграрних виробничих систем, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між учасниками бізнес-процесів, сприяє прийняттю узгоджених рішень і активізує внутрішній потенціал команди.

Фасилітаційні методи створюють середовище, де кожен учасник має змогу висловити ідеї, що стимулює підприємницьке мислення, відповідальність і мотивацію до дії. Завдяки структурованим сесіям (мозковий штурм, стратегічне планування, групові обговорення) фасилітація допомагає аграрним підприємствам швидше формувати ефективні рішення, адаптувати до змін ринку та кліматичних умов. Фасилітатор сприяє пошуку нових технологій, агропрактик і бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність. У багатокомпонентному аграрному виробництві фасилітація забезпечує узгодженість між підрозділами, постачальниками, консультантами та працівниками, що критично важливо для безперебійного функціонування системи. Фасилітація сприяє навчанню, обміну досвідом і формуванню лідерських навичок серед учасників аграрного бізнесу, що зміцнює кадрову основу підприємства. В умовах нестабільності, екологічних ризиків та обмежених ресурсів фасилітація допомагає швидко мобілізувати команду, знайти нестандартні рішення та зберегти стійкість виробничої системи.

Висновки

Еволюція теорії підприємництва – від класичних уявлень про власність і ризик до сучасного розуміння підприємця як новатора та координатора, створила підґрунтя для формування фасилітації як окремого управлінського інструменту. З розвитком економічних систем, ускладненням бізнес-

процесів і глобалізацією виробництва виникла потреба в нових формах організації колективної роботи, що забезпечують ефективну комунікацію, узгодження дій та мобілізацію творчого потенціалу. Фасилітація, як логічне продовження підприємницької еволюції, стала відповіддю на виклики сучасного управління, поєднуючи інноваційність, гнучкість і стратегічну координацію.

Фасилітація в аграрному підприємстві є не лише засобом комунікації, а стратегічним ресурсом управління. Її застосування сприяє підвищенню ефективності, інноваційності та адаптивності аграрних виробничих систем. У сучасних умовах фасилітація забезпечує стійкість бізнесу, розвиток людського капіталу та конкурентоспроможність продукції. Впровадження фасилітаційних підходів є необхідним кроком для модернізації аграрного сектору та формування нової управлінської культури.

Список використаних джерел:

1. Журавльова, Т.В. (2015). Особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі. Науковий клуб. Секція 3. URL: <http://surl.li/wbioqx>
2. Левін К. Межі в груповій динаміці: концепція, метод і реальність у соціальних науках; соціальна рівновага та соціальні зміни. Людські стосунки, 1947. – 1, 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
3. Лукашова Л.В. Фасилітація розвитку малого підприємництва. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04, 2020. – Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ. 820 с.
4. Малік М.Й., Шпикуляк О.М., Супрун О.М. (2017). Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – Випуск 1 (49). Т.2. URL: <https://salo.li/4136E42>
5. Сайт компанії Humantime. URL: <http://humantime.com.ua/#team-wrap>
6. Скиба М.В. (2014). Еволюція наукових поглядів зарубіжних вчених щодо сутності поняття «підприємець». Інвестиції: практика та досвід, 2014. – № 12. С. 58–63
7. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Перекл. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський, 2018. – К.: «Наш формат». 722 с.
8. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер; пер. з англ. В. Старка. – 2-е вид., доп. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2014. – 246 с

9. Chapman R. (2011). Reflections on the history of professional process facilitation, 2011. — eO&P. URL: <http://surl.li/mpstun>

10. Clark J. B. The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits, 1908. — available at: <http://oll.libertyfund.org/title/329>

11. Marshall A. Industry and trade. URL: <http://surl.li/mohuyw>

12. Say J.-B. Traite d'economie politique ou simple exposition de la maniere dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses. — Paris: Calmann-Levy, 1972. — 572 p.

References:

1. Zhuravlova, T.V. (2015). Osoblyvosti pidpryyemnytskoyi diyalnosti v ahrarnomu sektori [Peculiarities of entrepreneurial activity in the agricultural sector]. Naukovyy klub. Sektsiya 3. URL: <http://surl.li/wbioqx>

2. Levin K. Mezhi v hrupoviy dynamitsi: kontseptsiya, metod i realnist u sotsialnykh naukakh; sotsialna rivnosta ta sotsialni zminy [Limits in group dynamics: concept, method and reality in the social sciences; social equilibrium and social change]. Lyudski stosunki, 1947. — 1. 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

3. Lukashova L.V. Fasylytatsiya rozvytku maloho pidpryyemnytstva x Facilitation of the development of small businesses. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04, 2020. — Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. — Kyiv. 820 p.

4. Malik M.Y., Shpykulyak O.M., Suprun O.M. (2017). Rozvytok pidpryyemnytskoyi diyalnosti v ahrarnomu sektori: makroekonomichnyy aspekt [Development of entrepreneurial activity in the agricultural sector: macroeconomic aspect]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika. — Vypusk 1 (49). T.2. URL: <https://salu.li/4136E42>

5. Sayt kompaniyi Humantime. URL: <http://human-time.com.ua/#team-wrap>

6. Skyba M.V. (2014). Evolyutsiya naukovykh pohlyadiv zarubizhnykh vchenykh shchodo sutnosti ponyattya «pid-

pryyemets» [Evolution of scientific views of foreign scientists on the essence of the concept of «entrepreneur»]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. — № 12. P. 58–63

7. Smit A. Doslidzhennya pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv [Studies on the nature and causes of the wealth of nations]. Perekl. z anh. O. Vasylyev, M. Mezhevikina, A. Malivsky, 2018. — K.: «Nash format». 722 p.

8. Shumpeter Y. A. Teoriya ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennya prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyklu [Theory of Economic Development. A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]. / Yozef A. Shumpeter; per. z anh. V. Starka. — 2-e vyd., dop. — Kyiv : Vydavnychym dim «Kyyevo-Mohylyans'ka akademiya», 2014. — 246 p.

9. Chapman R. (2011). Reflections on the history of professional process facilitation, 2011. — eO&P. URL: <http://surl.li/mpstun>

10. Clark J. B. The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits, 1908. — available at: <http://oll.libertyfund.org/title/329>

11. Marshall A. Industry and trade. URL: <http://surl.li/mohuyw>

12. Say J.-B. Traite d'economie politique ou simple exposition de la maniere dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses. — Paris: Calmann-Levy, 1972. — 572 p.

Дані про автора

Полков Віктор Сергійович,

аспірант ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1475-1073>

e-mail: rkirf118@gmail.com

Data about the author

Victor Polkov,

postgraduate student of National Scientific Center «Institute of Agrarian Economics»

e-mail: rkirf118@gmail.com

Антикорупційна складова цифрової конкурентоспроможності

Предмет дослідження. Актуальність досліджуваного питання обумовлена сучасними цифровими трансформаціями та надзвичайною необхідністю зменшення впливу корупції на економіку. Проблематика боротьби із феноменом корупції демонструє позитивні результати із впровадженням сучасних цифрових систем по всьому світу. Особливості цифрової конкурентоспроможності активізують та сприяють розвитку антикорупційного імператива.

Мета дослідження – узагальнити основні підходи до сприйняття поняття конкурентоспроможності, визначити та виділити основні характеристики цифрової конкурентоспроможності та їхньої антикорупційної приналежності.

Результати роботи. В статті представлено обґрунтування різних підходів до визначення глобальної конкурентоспроможності, порівняльний аналіз в традиційній та цифровій економіці, досліджено ретроспективи змін за показниками цифрової конкурентоспроможності та сприйняття корупції країни Європи та України. Аналіз показав як феномен глобальної корупції утримує статусну базову стабільність та в сучасному русі постає все в більш альтернативних формах.

Висновок. Дослідження розвитку категорій корупції та цифрової конкурентоспроможності показало, що країни Європи та Україна займають передові позиції щодо формування рівня в світовому цифровому просторі, що постає перспективною передумовою реалізації глобальної антикорупційної політики.

Ключові слова: конкурентоспроможність, корупція, антикорупційна політика, цифровізація, політика конкурентоспроможності, європейський розвиток.

TETYANA MELNYK

YULIYA DEMKIV

YULIIA TUNITSKA

The anti-corruption component of digital competitiveness

Subject of research. The relevance of the researched issue is due to modern digital transformations and the urgent need to reduce the impact of corruption on the economy. The issue of combating the phenomenon of corruption demonstrates positive results with the implementation of modern digital systems around the world. The features of digital competitiveness activate and contribute to the development of the anti-corruption imperative.

The purpose of the study is to summarize the main approaches to the perception of the concept of competitiveness, to identify and highlight the main characteristics of digital competitiveness and their anti-corruption affiliation.

Results of the work. The article presents the justification of different approaches to determining global competitiveness, a comparative analysis in the traditional and digital economy, and examines retrospective changes in digital competitiveness indicators and the perception of corruption in European countries and Ukraine. The analysis showed how the phenomenon of global corruption maintains basic status stability and in the modern movement appears in more and more alternative forms.

Conclusion. A study of the development of corruption categories and digital competitiveness showed that European countries and Ukraine occupy leading positions in terms of forming the level in the global digital space, which is a promising prerequisite for the implementation of global anti-corruption policy.

Keywords: competitiveness, corruption, anti-corruption policy, digitalization, competitiveness policy, European development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність тематики обумовлена трансформацією світової економіки, пов'язаною, зокрема, з активним розвитком ринку цифрових активів. Корупція є серйозною перешкодою для сталого економічного розвитку, підриваючи довіру між учасниками ринку, вона знижує конкурентоспроможність компаній та ускладнює доступ до глобальних ринків. Мета дослідження – узагальнити основні підходи до сприйняття поняття конкурентоспроможності, визначити та виділити основні характеристики цифрової конкурентоспроможності та їхньої антикорупційної приналежності. У ході роботи використано методи систематизації та класифікації інформації, багатовимірний статистичний аналіз.

Цифровізація економіки несе серйозні виклики існуючим бізнес-моделям – так у економічній системі класичні фінансові інститути проходять сьогодні процеси трансформації у цифровій організації, надаючи послуги, що базуються на інноваційних технологіях та цифрових сервісах. Розгляд вітчизняних та зарубіжних методик ідентифікації конкурентоспроможності компаній у цифровій економіці через призму кількісних та якісних характеристик розвитку їхніх бізнес-моделей надзвичайно актуальна складова поточних досліджень. Методологія наукового аналізу включає використання таких загальнонаукових методів, як аналіз, синтез, порівняння, наукова абстракція, так і спеціальні економічні методи (аналітична обробка даних, рейтингу позицій, побудова карт інтересів). Менеджмент конкурентоспроможності базується на розумінні категорій, оцінці можливостей та комплексному сприйнятті факторів формування аналізованого феномену. У статті дано критичний бібліографічний огляд щодо розкриття змісту самого поняття «конкурентоспроможність»; визначено основні відмінності у розумінні конкурентних джерел у традиційній та цифровій економіці; вивчено методики кількісної та якісної оцінки конкурентоспроможності, що принципові під призмою антикорупційного контексту, узагальнена кількісна та уточнена якісна конструкція сприйняття категорії в умовах глобального процесу цифровізації. В процесі дослідження опрацьовані механізми протидії корупції в контексті місця підпорядкування та позиціонування в цифровій конкурентоспроможності.

Отримані результати наукового дослідження мають практичну цінність для вдосконалення процесів розробки стратегій розвитку з урахуванням новітніх трендів цифрової економіки та віртуалізації процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Оцінка конкурентоспроможності глобальних активів є складним процесом, що вимагає вміння працювати з масивом даних, забезпечуючи доступність інформації не тільки про кількісні, але і якісні характеристики оцінюваних активів.

В другій половині минулого століття особливу увагу фахівці почали приділяти впливу процесів глобалізації та інтернаціоналізації на конкуренцію організації [1]. Конкуренція, як явище суперництва є природним явищем в умовах ринкових відносин. Конкурентоспроможність, як факт наявності можливостей суперництва на ринку, продовжує логічність сприйняття процесу.

Прагнення досягти успіху в конкуренції твердої продукції орієнтоване часто на перегляд цін і базується на зниженні собівартості товарів в основному за рахунок зростання продуктивності праці, що стимулюється справедливою оплатою. Не допускається штучне зниження ціни з метою витіснення конкурента та монопольного становища на ринку, а саме проведення демпінгової політики. Отже, конкуренція змушує покращувати якість продукції, розширювати асортименти, знижувати витрати виробництва. Вона фактично виступає головним фактором сприйнятливості підприємств до технічних новинок, оскільки сприяє перетворенню ринкових відносин у систему економічного примусу до високоефективної праці. Конкурентоспроможність активів у їх різноманітності, це інноваційний формат сприйняття категорії та комплексність формування поняття у вигляді динамічно-логічного його становлення.

Внаслідок розвитку інноваційної діяльності з'явилися дві найважливіші умови для зміцнення конкурентних переваг продукції. По-перше, ефективне управління інноваційними процесами має стимулювати реалізацію продукції на закордонних ринках, удосконалювати прийоми конкуренції. По-друге, компанії-виробники товарів з метою створення довгострокових переваг повинні сприймати вже існуюче сприятливе становище на ринку перспективно незадовільним, навіть коли воно приносить позитивні результати. Такий підхід відповідає базовим принципам но-

вого виду глобального управління – управління діловою репутацією, статусом, іміджом.

Існують різні підходи до пояснення конкурентоспроможності. Наприклад, Р. Нельсон [2] виділяє три основні підходи: мікроекономічний, що зосереджується на компанії, макроекономічний, що фокусується на витратах капіталу, сукупних нормах заощаджень та інвестування, зростання продуктивності, та орієнтується на підхід, що вивчає промислову політику держави, що втручається в економіку через субсидування НДДКР та захист внутрішнього ринку. С.Д. Коуен розділяє сім різних шкіл в сприйнятті конкурентоспроможності США після того, як вони оцінюють проблему міжнародної конкурентоспроможності [1]. Загально-теоретичні та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності розкриваються в роботах таких іноземних авторів, як М. Портер [3], Ф. Котлер [4], А. Смит [5], Б. Капрару, І. Ігнатов, Н.Л. Пінтіліє [6], А. Герзалла, Л. Дж. Гутьєррес–Гутьєррес і Дж. Ф. Муньос Росас [7], М. Ельтахір і А. Абдельгадір [8], Ч. В. Ван і Ч. Ч. Лі [9], М. Драги [10], Вебер Е.Г., Фехнера Г. [11], Шумпетер Й. [12] тощо; та вітчизняних авторів: Бондаренко І.С [13], Ісиченко І.В [14], Бужин О.А [15], Гранатуров В.М [16], Дубницький В.І. [17], Мазаракі А.А. [18] та інших.

Проблеми корупції у сфері міжнародної діяльності України та сучасний стан антикорупційної боротьби знайшли яскраве відображення у роботах багатьох науковців (Л. Парфентій, С. Родченко, К. Говоруха, В. Трепак, І. Войтович, Г. Самійленко, Н. Іванова, І. Шапошнікова, Л. Васильченко, І. Соломаха, С. Повна, Я. Телешун, Р. Гоінару, Д. Буда, С. Борлеа, В. Веідеан, М. Акім, Р. Ханлон, А. Хасан тощо).

Метою статті є дослідження визначення конструктивно-наукового поєднання феноменів конкурентоспроможності та корупції шляхом проведення критичного огляду вітчизняних та зарубіжних досліджень в умовах світових економічних сучасних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Огляд досліджень, присвячених конкурентоспроможності та феномену корупції, дозволяє дійти об'єктивного обґрунтування у тому, що у роботах приділяється увага загальному розумінню категорій у межах їх рівнів та галузей, але відсутнє розуміння специфіки формування та компонентів і, відповідно специфічності поєднань. Аналізуючи дослідження, виникла можливість

відсутності врахування та аналітичного впливу традиційних чинників конкурентоспроможності підприємства у умовах міжнародної конкуренції, що враховують не лише національні відмінності умов виробництва та виходу на зовнішні ринки, а і безпосередньо галузеві та інноваційні специфічні фактори впливу і умовах сучасних цифрових трансформацій. (Таблиця 1).

Таким чином, аналізуючи підходи в таблиці 1 доцільно згуртувати погляди та трактування за функціонально-предметним поглядом на категорію «Конкурентоспроможності». Така диференціація сприйняття категорії дозволить згрупувати дані та сформувати єдиний погляд та, дозволить конкретніше сформувати погляд на питання конкурентоспроможності в умовах цифровізації. Комплексний понятійний апарат є результатом загального сприйняття по-перше, основних складових конкурентоспроможності підприємств–учасників зовнішньоекономічної діяльності при діяльності на глобальних ринках. Узагальнена методика є концептуальною і дає можливість її широкого коригування (адаптацію) залежно від конкретної ситуації, що склалася стосовно окремої галузі та активу міжнародного ринку. В розумінні трансформації секторів економіки та інноваційного цифрового сталого розвитку, категорія «конкурентоспроможність» надіється інтерактивними рисами. (табл. 2.)

В форматі цифровізаційного середовища корупція та конкурентоспроможність стають більш «близькими» категоріями, що враховують аспекти визначення, адаптації, індивідуалізації та пролонгованого прогнозування.

Комплекс глобальної конкурентоспроможності, стан її цифрової реалізації та участь корупційної складової можуть перетинатись в інноваційному погляді і, дійсно, визначати принципові аспекти традиційного та цифрового форматів, особливо на етапі формування загально узгодженого підходу. Так, для цифрової конкуренції, на думку аналітиків McKinsey & Company, характерні такі особливості:

– у конкурентній боротьбі виграють компанії, які прагнуть забезпечити найбільший виграш не собі, а своїм споживачам. Цифрові пропозиції можуть відтворюватися миттєво та майже вільно, що збільшує цінність для гіпермасштабованих гравців, зводячи граничні витрати до нуля і зменшуючи ціни. Цифрові технології надають клієнтам можливість купувати тільки те, що їм потрібно, а

Таблиця 1. Ідентифікація дефініції «конкурентоспроможність» в комплексі сучасних глобальних досліджень

Автори	Визначення поняття та характеристика методичних акцентів
Закордонні автори	
Б. Капрару, І. Ігнатов, Н.Л. Пінтіліе	«Конкурентоспроможність» – це здатність бізнесу, галузі або країни в цілому виробляти продукти або створювати сервіси, що відповідають вимогам міжнародного ринку за умови вільних і справедливих ринкових умов. Характеристика методичних акцентів в менеджменті бізнесу чи держави на аналіз вимог міжнародного ринку.
А. Герзалла, Л. Дж. Гутеррес-Гутеррес, Дж. Ф. Муньос Росас	«Міжнародна конкурентоспроможність» – це наявність у бізнесу, галузі чи національної економіки розуміння стану ринків присутності, справжніх та майбутніх трендів попиту, уміння аналізувати сигнали зовнішнього середовища для формування стратегій випереджувального розвитку продуктового та сервісного портфеля по відношенню до конкуруючих ринкових агентів.
М. Ельтахір, А. Абдельгадір	«Конкурентоспроможність» – це можливість бізнесу випереджати конкурентів шляхом більш глибокого аналізу ринку та сигналів зовнішнього середовища, а також ухилятися від прямого суперництва шляхом розвитку альтернативних гілок ринку та диверсифікації функціоналу продукції та сервісів.
Ч. В. Ван, Ч. Ч. Лі	«Конкурентоспроможність» – це здатність менеджменту бізнесу передбачати нові течії та тренди на ринках присутності та, використовуючи накопичені знання, професійний досвід та технології, підтримувати лояльність клієнтів на довгостроковому горизонті співпраці.
М. Драги	Конкурентоспроможна економіка – це економіка, стійкий рівень продуктивності якої здатний стимулювати зростання і, як наслідок, дохід і добробут. Економічна конкурентоспроможність є одним із ключових політичних пріоритетів Європейського Союзу (ЄС). Поняття «національна конкурентоспроможність» – це здатність національної економіки до розвитку, відповідно до рівня продуктивності країни. Бути конкурентоспроможним означає, що особа, група, бізнес або країна можуть постійно досягати кращих результатів, ніж конкуренти, на певному ринку чи галузі. Він вимірює, наскільки добре компанія може виготовляти товари чи надавати послуги швидше, креативніше та дешевше, ніж її конкуренти, надаючи їй перевагу.
Вебер Е.Г., Фехнера Г.	Конкурентоспроможність – це комплекс якісних і вартісних характеристик товару, що сприяють задоволенню певних потреб споживачів та аргументують їх вибір, сукупність властивостей, від яких залежить привабливість того чи іншого товару, які сприяють задоволенню потреб
Шумпетер Й.	Конкуренція – це суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та інноваціями.
Вітчизняні автори	
Бондаренко І.С	«Конкурентоспроможність» на рівні національних економік розгляну та як здатність країни утримувати певну позицію у світовій економіці, що базується на сукупності цілеспрямованих дій стратегічного характеру бізнесу й уряду, які націлені на підвищення продуктивності виробництва і розвиток ринкової інфраструктури, накопичення інноваційного потенціалу, забезпечення макроекономічної стабільності, підвищення рівня життя громадян.
Ісиченко І.В	«Конкурентоспроможність», як характеристик регіону – це важлива інтегральна соціально-економічна категорія: властивість регіону як складно організованої геосистеми функціонувати та ефективно розвиватися, забезпечуючи процеси життєдіяльності та відтворення населення і створюючи умови для досягнення стратегічних цілей розвитку регіону.
Бужин О.А	«Конкурентоспроможність», як категорія похідна від конкуренції – це мірило спроможності об'єктів або суб'єктів до самовираження і самоствердження в умовах конкурентної боротьби.
Гранатуров В.М	«Конкурентоспроможність» в напрямі небанківських фінансових установ запропоновано розуміти ринкову позицію установи, яка характеризується ефективністю діяльності та здатністю надавати якісні фінансові послуги відповідно до потреб клієнтів.
Дубницький В.І.	«Конкурентоспроможність», як характерна риса підприємства на локальному сегменті товарного ринку – відносна характеристика, що виражає відмінності рівня розвитку аналізованого підприємства від інших конкурентних підприємств за основними показниками локального сегменту ринку, що впливають на ефективність їхньої діяльності.
Мазаракі А.А.	Конкурентоспроможність як категорія відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку.

Джерело: складено авторами за джерелами [3–18]

Таблиця 2. Дисонанс конкурентоспроможності у традиційній та цифровій економіці

Основа конкурентоспроможності	Традиційна економіка (управління)	Цифрова економіка (інноваційне управління)
Базова концепція	Фізична наявність з активним нарощуванням присутності на ринку, в регіонах та інших державах	Активізація цифрових екосистем із залученням до спектру управління діджитал-інновацій, фінтех-компаній та нефінансових бізнесів для створення комплексних цифрових продуктів та сервісів
Споживча сфера	Поступове збільшення числа споживачів товарів (послуг); структуризація споживачів за напрямком задоволення вимог (груп товарів (послуг))	Інтенсивне поліпшення якості бази споживачів шляхом прогнозованого врахування ризиків, предиктивного планування та прогнозування результатів
Продуктова (товарна) база	Масштабування самостійних продуктів і сервісів та їх агресивний маркетинговий рух у клієнтське середовище	Персоналізація функціоналу продуктів і сервісів, а також конструювання індивідуальних підходів, сервісів на базі цифрових платформ
Система ціноутворення товарів (послуг)	Стратегія найшвидшої окупності: нові товари для ТОП-клієнтів / стратегія латентного демпінгу – для масового користування товарів (послуг) та сервісів середнього та низького рівнів доходів	Стратегія гнучкого ринку – у відношенні товарів і сервісів, що надаються одноосібно компанії; Стратегія трансфертного ціноутворення – у відношенні перехресних партнерських товарів та сервісів

Джерело: складено авторами

вибір робити самостійно, фактично без посередників по дистрибуції. За таких умов керівникам фірм необхідно навчитися конкурувати, створюючи відчутну цінність для клієнтів; тільки так вони будуть одержувати прибуток для себе;

– цифрова конкуренція розвивається згідно з правилом «переможець отримує все». Невелика кількість переможців збирають величезні обсяги даних про клієнтів, виходячи з масштабів і мережових переваг. Інформація допомагає виявляти майбутні загрози і кращих партнерів у захисті ланцюжків створення вартості під тиском цифрових технологій. У цьому середовищі компанія, стратегічною метою якої є збереження ринкової частки, може бути приречена – якщо тільки вона не є лідером ринку. Її керівники помилково припускають, що частка ринку залишиться стабільною, що прибуткові ніші будуть, як і раніше, захищені і що можна зберегти лідерство, переростаючи традиційних конкурентів, а не зосереджуючись на цифрових моделях, які завойовують ринок;

– цифрова конкуренція винагороджує новаторів та їх найшвидших послідовників, залишаючи обережніших далеко позаду [19,20].

Можна зазначити, що цифрова конкурентоспроможність визначається як здатність економіки заправляти та досліджувати цифрові технології, що призведе до трансформації в державних практиках, бізнес-моделях та суспільстві загалом.

Загальний розвиток цифровізації мав вагомий вплив на більшість сфер управління та діяльності. Фінансово-економічний напрям просунувся формуванням перспективних напрямів цифрових фінансових активів та фінтех-технологій [20]. Разом з тим новації створили ускладнили процес їх ідентифікації, регулюванні та застосуванні, що варто декламувати, як відповідний системний корупційний імператив.

При цьому світовий ринок цифрових активів продовжує активно розвиватись та адаптуватись – спостерігаються високі темпи зростання ринку криптоактивів та інвестицій. Динамічні зміни за показниками конкурентоспроможності країни Європи представлено в таблиці 5.

Статистика демонструє, що країни Європи займають лідируючі місця щодо формування позицій в світовій цифровій конкурентоспроможності.

Розглядаючи питання з іншої позиції, а саме пов'язаності із корупційною складовою, останні роки цікаво відобразились на позиціях країн щодо Індексу сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI). Особливий інтерес викликають країни-сусіди та кандидати на вступ в ЄС (табл. 4).

Питання глобальної корупції утримує статусну базову стабільність, при тому що, в сучасному русі, постає все в більш альтернативних формах. В контексті поєднань «корупція-цифровізація»,

Таблиця 3. Передові країни Європи та Україна за рейтингом світової цифрової конкурентоспроможності IMD 2017–2024 р.р.

№	Країна	Роки								Зміни рейтингу 2017–2024 р.р.	Оцінка, 2024р. (зі 100-ю шкалою)
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
1	Швейцарія	08	05	05	06	06	05	05	02	+ 6	93,15
2	Данія	05	04	04	03	04	01	04	03	+ 2	91,99
3	Швеція	02	03	03	04	03	03	07	05	– 3	90,42
4	Нідерланди	06	09	06	07	07	06	02	08	– 2	87,03
5	Норвегія	10	06	09	09	09	12	14	10	0	84,58
6	Ірландія	21	20	19	20	19	24	21	17	+ 2	80,34
7	Великобританія	11	10	15	13	14	16	20	18	– 7	78,21
8	Франція	25	26	24	24	24	22	27	20	+ 4	76,58
9	Бельгія	22	23	25	25	26	23	15	21	+ 4	75,61
10	Німеччина	17	18	17	18	18	19	23	23	– 6	75,32
11	Україна	60	58	60	58	54	–	–	–	+ 6*	–

* – 2022–2024 роки Україна не досліджувалась

Джерело: складено авторами [22]

Таблиця 4. Динаміка країн за показником CPI в 2023–2024 р.р.

№	Країна	Роки (місце/бали)		Зміни рейтингу місця 2023–2024 р.р.
		2023	2024	
1	Польща	59/54	53/53	– 6
2	Словаччина	71/44	59/39	–12
3	Румунія	67/46	65/46	– 2
4	Молдова	76/42	76/43	0
5	Угорщина	88/40	82/41	– 6
6	Грузія	53/53	53/53	0
7	Чорногорія	53/53	53/53	0
8	Туреччина	107/34	107/34	0
9	Сербія	105/36	105/35	0
10	Албанія	67/37	74/42	+7
11	Швейцарія	82	81	–1
12	Данія	90	90	0
13	Великобританія	71	71	0
14	Бельгія	73	69	–4
15	Україна	106/36	105/35	– 1

Джерело: складено авторами [23]

диджиталізація структурності глобального бізнесового середовища забезпечує не лише зручність, а й відчутні глобальні переваги. Так, згідно з дослідженням Civitta, з 2020 по 2025 рік економічний та антикорупційний ефект від цифровізації послуг в Україні, найбільш схильних до корупційних ризиків, вже досяг 26 мільярдів гривень. Завдяки цифровізації економіка загалом та ключові компоненти стають більш зрозумілими, відкритими та простішими, що щорічно економить громадянам та державі близько 4,2 мільярда гривень. А за прогнозами аналітиків, до 2035 року цифровізація напрямів, найбільш схиль-

них до корупції, може забезпечити 1% зростання ВВП України [24].

Аналіз питання «цифрової трансформації України» за останні роки відзначилися низкою успіхів: Україна – перша країна у світі, яка зареєструвала цифрове посвідчення особи як юридичний документ; одна з перших, яка впровадила цифровий сертифікат COVID–19; і зовсім нещодавно стала єдиною державою, що не є членом ЄС, яка брала участь у випробуванні всіх шести ініціатив ЄС щодо цифрового гаманця для ідентифікації особи. Найбільш відомим став «додаток Дія», а найуспішнішою – «платформа Prozorro», яка робить публіч-

ні тендери в країні доступними для громадськості. Універсальний цифровий портал, випуск якого з 2020 року дозволив українцям взаємодіяти з урядом з усіх питань, від заяв на пенсію до заяв на допомогу по безробіттю, що максимально зросло та вдосконалило можливості дистанційності та обмежування людського фактору, що є одним з головних антикорупційних елементів. Наступний перспективний напрям продовження та впровадження прикладної реалізації полягає в бізнесовому середовищі та можливості створення більш сприятливих умов в цифровому суспільстві [25].

Отже, враховуючи європейське співробітництво та перспективність розвитку антикорупційних засад в широкому колі питань цифровізації глобальних ринків, конкурентоспроможність насичується додатковими рисами та ознаками. В фіналі доречно зазначити, що національний напрям рухається в умовах європейських перспектив. Так, Драгі М., з позиції Європейського центрального банку, наголошує на надзвичайній актуальності конкурентоспроможності, а саме націленості на обов'язкові інвестиції в інновації, дослідження та розробки. За проектом Драгі про майбутнє європейської конкурентоспроможності, нова конкурентна політика спонукає компанії пропонувати споживачам товари та послуги на найвигідніших умовах [25]. Це заохотить ефективність та інновації, послідовно знизить ціни. Щоб бути ефективною, конкуренція вимагатиме від компаній діяти незалежно одна від одної та піддаватися тиску з боку конкурентів. В напрямі діджитал підхід базується на трьох основних засадах та передбачає підконтрольованість процесів: технології задля людей, справедлива і конкурентоспроможна цифрова економіка, а також відкрите, демократичне та стійке суспільство. Питання антикорупційної складової підкреслює кожну із складових та акцентує увагу на наявності перешкоди але і обґрунтовує можливості за для більш прозорого та спрощеного функціонування.

Висновки

Провівши дослідження, важливо відмітити, що крім стандартних чинників конкурентоспроможності підприємства у умовах міжнародної конкуренції набирають чинності не лише національні відмінності умов виробництва та виходу зовнішні ринки, а і безпосередньо галузеві та інноваційні специфічні фактори впливу, а саме процеси цифровізації.

Визначення поняття «конкурентоспроможність» дозволило деталізувати та відокремити підходи до трактування глобальної конкурентоспроможності в цифровій економіці. Визначення особливих складових з позиції цифрового оздоблення дозволило побачити корупційну можливість та зауважити необхідність її врахування в системі перспективного стратегічного розвитку ЄС та її складових. Демонстрація розвитку цифрової конкурентоспроможності показала, що країни Європи займають передові позиції щодо формування рівня в світовому цифровому просторі. В той же час корупційні показники демонструють доволі стійкі тенденції, підтримуючи цифрові стратегічні трансформації.

Прикладна реалізація національного виготовлення, демонструє надзвичайно показні програмні продукти, що розвивають в практично-ефективному форматі антикорупційний елемент бізнесового середовища. Першою стало поширення дорожньої карти використання цифровізації для боротьби з корупцією в прояві вітчизняних яскравих програмних платформ «Дія», «Prozorro». Але часто важливо, що найскладнішою частиною цифровізації є урядова частина, частина бізнесового середовища, що регульована державами. В напрямі бізнесового середовища Україна має багато чого експортувати, окрім самих технологій. Закордонні практики впровадження антикорупційних модулів, систем, що відтворюють максимальні ринкові умови для ефективної діяльності із врахуванням антикорупційних механізмів залишаються перспективою розвитку, впровадження та дослідження цифровому прямі.

Список використаних джерел:

1. Modelling the Composite Competitiveness Index of the Knowledge-based Society DOI:10.12700/APR.12.1.2015.1.14 https://www.researchgate.net/publication/282237966_Modelling_the_composite_competitiveness_index_of_the_knowledge-based_society
2. Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass <https://doi.org/10.2307/41166697> <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166697>
3. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вільямс, 2001. – 495 с.
4. Philip Kotler & Hermawan Kartajaya & Den Huan Hooi, 2017. «Marketing for Competitiveness: Asia to The World:In the Age of Digital Consumers,» World Scientific Books, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.,

number 10313, August. <https://ideas.repec.org/b/wsi/wsbook/10313.html>

5. Timo Jutten. Competition and Justice in Adam Smith the Southern Journal of Philosophy, Volume 61, Issue 1, March 2023 <https://doi.org/10.1111/sjp.12490>

6. Competition and diversification in the European Banking Sector B. Capraru, I. Ihnatov, and N.L. Pintilie <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.09.014>

7. Herzallah A., Gutierrez-Gutierrez L.J., and Munoz Rosas J.F. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: al firms // International Journal of Operations and Production Management. 2017. Vol. 37(10). Pp. 1496–1519. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053>

8. Eltahir M., and Abdelgadir A. Strategies of Banking Marketing and role in fulfilling competitive characteristics for banks // European Journal of Academic Essays. 2015. Vol. 2(1). Pp. 29–39.

9. Wang C.W., Lee C.C., Yin C., and Choo M.R. Bank competition and firms' dependence: evidence from firms' role // Applied Economics. 2021. Vol. 53(10). Pp. 1143–1162. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1827134>

10. The Draghi Report: A Strategy to Reform the European Economic Model <https://www.csis.org/analysis/draghi-report-strategy-reform-european-economic-model>

11. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 365 с.

12. Ма Х. (2004). До глобальної конкурентної переваги. Журнал «Рішення менеджменту», 42 (7), 907–924.

13. Бондаренко І.С. Конкурентоспроможність економіки України в умовах розвитку національної інноваційної системи : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.03. Донецьк, 2009. 20 с.

14. Ісиченко І.В. Конкурентоспроможність регіонів України : автореф. дис. ... канд. геогр. наук : 11.00.02. Київ, 2011. 21 с.

15. Бужин О.А. Конкурентоспроможність продукції тваринництва сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2009. 20 с.

16. Гранатуров В.М., Кораблинова І.А. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебное пособие. Одесса, 2016. 152 с

17. Дубницький В.І. Конкуренція, конкурентоспособность, рыночная конъюнктура : учебное пособие / под науч. и общ. ред. д.э.н., проф. В.И. Дубницкого. Днепр, 2016. 400 с.

18. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : [монографія] / А.А. Ма-

заракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. –С. 125.

19. IMD–International Institute for Management Development <https://www.imd.org/research-knowledge/competitiveness/articles/the-imd-world-digital-competitiveness-ranking/>

20. Stankovic, J. J., Marjanovic, I., Drezgic, S., & Popovic, Z. (2021). The Digital Competitiveness of European Countries: A Multiple-Criteria Approach. Journal of Competitiveness, 13(2), 117–134. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.07>

21. Lark Technologies Pte. Ltd. https://www.larksuite.com/en_us/topics/digital-transformation-glossary/digital-competitiveness

22. IMD World Digital Competitiveness Ranking <https://cedakenticomedia.blob.core.windows.net/cedamediatest/kentico/media/attachments/2024/2024-digital-competitiveness-full-report-final.pdf>

23. Антикорупція на паузі Україна в Індексі сприйняття корупції (CPI) – 2024 <https://cpi.ti-ukraine.org/>

24. The Anti-Corruption Effect of Digitalisation <https://eef.org.ua/en/antykoruptsijnj-efekt-tsyfrovizatsiyi-2/>

25. With its Claim for Global Digitalization Leadership, Ukraine has More to Offer the World than Source Code and Developer Talent <https://ukraineworld.org/en/articles/opinions/digitalization-leadership-ukraine>

References:

1. Modelling the Composite Competitiveness Index of the Knowledge-based Society DOI:10.12700/APH.12.1.2015.1.14 https://www.researchgate.net/publication/282237966_Modelling_the_composite-competitiveness_index_of_the_knowledge-based_society

2. Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass <https://doi.org/10.2307/41166697> <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166697>

3. Porter M. Konkurentsyya / M. Porter. – M. : Vyl'yams, 2001. – 495 s.

4. Philip Kotler & Hermawan Kartajaya & Den Huan Hooi, 2017. «Marketing for Competitiveness: Asia to The World: In the Age of Digital Consumers,» World Scientific Books, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., number 10313, August. <https://ideas.repec.org/b/wsi/wsbook/10313.html>

5. Timo Jutten. Competition and Justice in Adam Smith the Southern Journal of Philosophy, Volume 61, Issue 1, March 2023 <https://doi.org/10.1111/sjp.12490>

6. Competition and diversification in the European Banking Sector B. Capraru, I. Ihnatov, and N.L. Pintilie <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.09.014>

7. Herzallah A., Gutierrez–Gutierrez L.J., and Munoz Rosas J.F. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: al firms // International Journal of Operations and Production Management. 2017. Vol. 37(10). Pp. 1496–1519. (na anhl.). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053>

8. Eltahir M., and Abdelgadir A. Strategies of Banking Marketing and role in fulfilling competitive characteristics for banks // European Journal of Academic Essays. 2015. Vol. 2(1). Pp. 29–39.

9. Wang C.W., Lee C.C., Yin C., and Choo M.R. Bank competition and firms' dependence: evidence from firms' role // Applied Economics. 2021. Vol. 53(10). Pp. 1143–1162. (na anhl.). DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1827134>

10. The Draghi Report: A Strategy to Reform the European Economic Model <https://www.csis.org/analysis/draghi-report-strategy-reform-european-economic-model>

11. Popovych P. Ya. Ekonomichnyy analiz diyal'nosti sub'yektiv hospodaryuvannya. Pidruchnyk. Ternopil': Ekonomichna dumka, 2001. 365 s.

12. Ma Kh. (2004). Do hlobal'noyi konkurentnoyi perevahy. Zhurnal «Rishennya menedzhmentu», 42 (7), 907–924.

13. Bondarenko I.S. Konkurentospromozhnist' ekonomiky Ukrainy v umovakh rozvytku natsional'noyi innovatsiynoyi systemy : avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.00.03. Donets'k, 2009. 20 s.

14. Isychenko I.V. Konkurentospromozhnist' rehioniv Ukrainy : avtoref. dys. ... kand. heohr. nauk : 11.00.02. Kyiv, 2011. 21 s.

15. Buzhyn O.A. Konkurentospromozhnist' produktsiyi tvarynnystva sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Luhans'k, 2009. 20 s.

16. Hranaturov V.M., Korablynova Y.A. Upravlenye konkurentosposobnost'yu predpryyatyy: uchebnoe posobyе. Odessa, 2016. 152 s

17. Dubnytskyy V.Y. Konkurentsyya, konkurentosposobnost', rynochnaya kon'yunktura : uchebnoe posobyе / pod nauch. y obshch. red. d.э.н., prof. V.Y. Dubnytskoho. Dnepr, 2016. 400 s.

18. Torhovel'ne pidpryyemstvo: stratehiya, polityka, konkurentospromozhnist' : [monohrafiya] / A.A. Mazarak, D.M. Psheslins'kyy, I.V. Smolin. – K. : Kyiv. nats. torh.–ekon. un–t, 2010. –S. 125.

19. IMD–International Institute for Management Development <https://www.imd.org/research-knowledge/competitiveness/articles/the-imd-world-digital-competitiveness-ranking/>

20. Stankovic, J. J., Marjanovic, I., Drezgic, S., & Popovic, Z. (2021). The Digital Competitiveness of Euro-

pean Countries: A Multiple–Criteria Approach. Journal of Competitiveness, 13(2), 117–134. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.07>

21. Lark Technologies Pte. Ltd. https://www.lark-suite.com/en_us/topics/digital-transformation-glossary/digital-competitiveness

22. IMDWorldDigitalCompetitivenessRanking <https://cedakenticomedia.blob.core.windows.net/cedamediatest/kentico/media/attachments/2024/2024-digital-competitiveness-full-report-final.pdf>

23. Antykoruptsiya na pauzi Ukrayina v Indeksi spryynyattya koruptsiyi (CPI) – 2024 <https://cpi.ti-ukraine.org/>

24. The Anti–Corruption Effect of Digitalisation <https://eef.org.ua/en/antykoriupsiyniy-efekt-tsy-frovizatsiyi-2/>

25. With its Claim for Global Digitalization Leadership, Ukraine has More to Offer the World than Source Code and Developer Talent <https://ukraineworld.org/en/articles/opinions/digitalization-leadership-ukraine>

Дані про авторів

Мельник Тетяна Миколаївна,

д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно–економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3839-6018>

e–mail: t.melnyk@knute.edu.ua

Демків Юлія Михайлівна,

к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно–економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0486-9462>

Туніцька Юлія Миколаївна,

к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно–економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8501-1299>

Data about the authors

Tetyana Melnyk,

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head at the Department of International Management State University of Trade and Economics

e–mail: t.melnyk@knute.edu.ua

Yuliya Demkiv,

PhD (Economics), associate professor, at the Department of International Management State University of Trade and Economics

Yuliia Tunitska,

PhD (Economics), associate professor, at the Department of International Management State University of Trade and Economics

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 658.3:005.95/.96

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17532775>

МАЗНИК Л.В.

ДУХНОВСЬКА М.М.

Методи соціально-психологічної політики управління персоналом на підприємствах харчової промислової в умовах війни

Предметом дослідження є методи соціально-психологічної політики управління персоналом.

Метою дослідження є розгляд соціально-психологічних аспектів управління персоналом під тиском війни.

Методи дослідження. Для написання статті було використано загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми наукового пізнання.

Результати роботи. У статті досліджено процес впливу соціально-психологічного управління на ефективність діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. Наведений комплекс умов забезпечення соціально-психологічного захисту працівників підприємства. Проведено аналіз успішних кейсів соціально-психологічної політики, які застосовуються на Миронівському хлібопродукту, IDS Ukraine, Bayadera Group, ПРАТ «Лантманнен Акса».

Галузь застосування результатів. Менеджмент персоналу, економіка, харчова промисловість, управління та розвиток підприємств.

Висновки. Найкраще поєднання методів соціально-психологічної політики у харчовій промисловості під час війни – це симбіоз безпеки, комунікації, компенсацій та залучення до спільної місії. Ця політика має бути комплексною, тому що лише матеріальна підтримка без психологічної і навпаки не дає повного ефекту. Прозорість та справедливість у рішеннях керівництва формують головний психологічний ресурс – довіру персоналу. Мотивація через значущість праці стає потужним стабілізатором колективу. Необхідна гнучкість у роботі з кадрами, як умова виживання підприємств: адаптивність до ризиків дозволяє зберегти виробництво харчових продуктів й робочі місця.

Ключові слова: соціально-психологічні методи, управління персоналом, мотивація, страхування, підприємства, харчова промисловість, кейс, соціальні проекти, HR-інструменти.

LIANA MAZNYK

MARIIA DUKHNOVSKA

Methods of socio-psychological HR policy in food industry enterprises during wartime

The subject of the study is methods of social and psychological personnel management policy.

The purpose of the study is to examine the socio-psychological aspects of personnel management under the pressure of war.

Research methods. General scientific and special methods and techniques of scientific knowledge were used to write the article.

Results of the work. The article examines the process of the influence of social and psychological management on the effectiveness of food industry enterprises in wartime. A set of conditions for ensuring the social and psychological protection of enterprise employees is presented. An analysis of successful cases of social and psychological policy applied at Myronivsky Hliboproduct, IDS Ukraine, Bayadera Group, and PJSC Lantmannen Akxa is conducted.

Field of application of results. Personnel management, economics, food industry, enterprise management and development.

Conclusions. The best combination of social and psychological policy methods in the food industry during wartime is a symbiosis of security, communication, compensation and involvement in a common mission. This policy must be comprehensive, because material support without psychological support, and vice versa, does not have the full effect. Transparency and fairness in management decisions form the main psychological resource — staff trust. Motivation through the significance of work becomes a powerful stabilizer for the team. Flexibility in working with personnel is necessary as a condition for the survival of enterprises: adaptability to risks allows food production and jobs to be preserved.

Keywords: socio-psychological methods, personnel management, motivation, insurance, enterprises, food industry, case study, social projects, HR tools.

Problem statement. War and staff shortages have made it extremely important to develop and retain personnel in food industry enterprises. All of the company's personnel and social policies are viewed as a complex task, requiring adaptation to the new labour market, strengthening of social programmes, and attraction of talent. Due to the war, socio-psychological programmes are coming to the fore.

In the current economic climate, it is becoming increasingly important for companies to develop effective socio-psychological policies as a tool for ensuring the social protection of employees, as well as to choose rational models of socially responsible behaviour for management personnel.

Mature businesses are no longer looking for quick profits; they are creating long-term value. And this value is now inconceivable without responsibility towards people. Corporate culture, the ESG approach, and concern for well-being are not just buzzwords, but concrete actions that build the reputation of an employer's brand. And in this system, socio-psychological programmes play an important role, because there is a choice between temporary savings and long-term success, between costs and real investments.

Analysis of recent studies and publications. The following scholars have devoted their work to the issue of social and psychological poli-

cy in enterprises: T. Berezyanko, O. Cherep, S. Boi-da, O. Dragan, I. Fedulova, Y. Shiron, V. Yemtsov, G. Zakharchin, T. Polozova, T. Gurzhiy, T. Shterma, M. Manilich, S. Ostryanina, and others.

The purpose of the article is to study the impact of socio-psychological methods on the efficiency of food industry enterprises and to analyse the implementation of effective personnel management strategies during martial law.

Presentation of the main research material. The war has caused significant financial losses to the Ukrainian economy, especially in sectors such as industry, agriculture and infrastructure. At the same time, the conditions of high psychological pressure on entrepreneurs manifest themselves in stress, anxiety, burnout and decreased motivation. In this regard, entrepreneurs are forced to quickly adapt to new business conditions, change strategies, and look for new markets and sources of supply. State support, including financial assistance, tax breaks, and relocation programmes, has played an important role in preserving businesses. In addition, innovative solutions such as business digitalisation, transition to remote work and production of new products have enabled many enterprises to survive and develop [1, pp. 54–55].

Modern employee support is based on conditions where people can be motivated, productive and healthy at the same time. The war has radically

changed priorities, and fatigue and stress directly affect the safe performance of work. Constant air raid alerts, night-time sirens and hiding in shelters have a significant impact on employees' well-being. It is therefore very important to take their psychological and emotional state into account when planning work processes. Employers who devote a lot of time to this issue will maintain their leading positions in the Ukrainian food production market.

The main tasks of implementing the company's social and psychological policy are:

- to create a set of conditions to ensure the social and psychological protection of the company's employees;
- creating a positive image for society and all categories of employees;
- creating a favourable social and psychological climate;
- developing and implementing a system of benefits and guarantees for management personnel, aimed at motivating them to pursue self-development;
- improving the individual qualification level of management personnel;
- balancing the interests of management personnel and the entire company by agreeing on value guidelines for joint effective activities.

Social and psychological management of an enterprise is implemented through appropriate methods, which, in turn, affect both individual employees and the workforce as a whole, as well as the relationships between them. This creates a need for a comprehensive approach to developing a system of social and psychological management methods that takes into account both individual and group components. As a result, the enterprise's management will be able to make appropriate management decisions regarding the application of certain management methods in order to effectively motivate employees, increase their productivity and form an organisational culture [1, p. 17].

In our opinion, a socially responsible enterprise should actively develop the following areas:

- care for employees;
- charity;
- volunteering;
- environmental initiatives.

Food industry enterprises are obliged to create a working environment where people feel protected, confident, comfortable and motivated despite the constant stress and fatigue.

The most valuable and essential benefits for food industry employees are medical insurance, psychological support, and life insurance. In our opinion, insurance is not only financial compensation for risks, but also a tool for reducing anxiety, increasing employees' sense of security, investing in personnel, the company's reputation, and sustainable development, rather than an additional expense.

In times of war and instability, the socio-psychological function of insurance programmes becomes paramount. Insurance programmes often cover medical expenses in cases where a person has been injured as a result of shelling while outside the combat zone or occupation zone. This means that even in extreme circumstances, employees can count on support: from organising treatment to full reimbursement of medical expenses.

Insurance is also a motivational tool that provides tangible benefits without requiring a direct increase in salary. It not only reduces the financial burden on the employee at the moment, but also guarantees them financial and psychological security. If an employer chooses medical insurance and accident insurance, this enhances the social protection of the employee. This includes not only medical assistance in case of illness, but also financial support in critical situations such as injury, loss of working capacity or even death. For the employee, this means confidence that their family will not be left without support.

Food industry companies need a comprehensive approach (medical insurance plus accident coverage). Staff insurance is an investment in the employer's brand. The stronger the company's social policy, the more attractive it is to future employees and partners.

To improve the social policy of food industry companies, we recommend including insurance in the corporate social package, building a differentiated system (basic coverage + additional options of your choice), using group contracts (cheaper than individual ones), regularly conduct staff surveys on satisfaction with insurance programmes, ensure transparent communication: what risks are covered, how to act in the event of an insured event.

The main indicators of effective social and psychological policy will be a reduction in staff turnover, a decrease in absenteeism and sick leave, an increase in eNPS (employee loyalty index), and a reduction in conflicts. Thus, insurance becomes

not only a financial but also a psychological stabiliser for staff. It maintains trust, reduces stress levels and helps food industry enterprises maintain productivity even in wartime.

Psycho-emotional state is directly related to productivity: when an employee is in a state of chronic anxiety or emotional exhaustion, it affects their ability to make decisions. According to the findings of Gradus Research, which conducts annual national mental health surveys in Ukraine, companies that ignore the mental well-being of their employees have a higher risk of staff turnover and deterioration in the quality of teamwork.

Let's take a closer look at some examples of social and psychological policies implemented in food industry enterprises. Let's take the experience of MHP, an international food and agrotechnology company and producer of high-quality food products. For Myronivsky Hliboproduct, caring for employees has become a strategic decision and a key competitive advantage. This company has created a powerful ecosystem of care and is developing the OHS (Occupational Health and Safety) vector. It combines five strategic areas: health care, occupational safety, civil protection, fire safety, and traffic safety.

After the pandemic, staff safety and health have become a business necessity for MHP, which is why the company has its own corporate medical centre. The specialists at this centre have interdisciplinary expertise in occupational pathology – they understand the specifics of production and know how working conditions affect the physical condition of workers. They combine the functions of a family doctor, an expert in occupational diseases and a trusted doctor for insurance companies. They can also motivate employees to lead a healthy lifestyle, engage in prevention and treatment, and understand production risks. According to the results of the latest internal MHP survey, 98% of employees are proud to be part of a powerful agro-industrial holding team.

IDS Ukraine is represented in Ukraine by the Morshynska, Myrhorodska, and Aqua Life brands and has over 2,000 employees. Employee support is one of the priority programmes for the mineral water producer. In addition to voluntary medical insurance, the company pays for employee treatment that is not covered by insurance. In total, the company spends about UAH 15 million annually on healthcare. The company has also introduced a fi-

nancial assistance tool that is provided for various cases, including compensation for the medical expenses of employees or their family members (up to 75% of the costs). There is a separate fund to support employees whose property has been damaged as a result of the war (up to UAH 100,000). The amount of such assistance in 2023 reached about UAH 3 million. The company has a three-year housing compensation programme for specialists from other localities. Employees who reach the performance threshold are eligible for an annual salary indexation of 15% on average, depending on the personnel category.

Today, IDS Ukraine has a whole department dedicated to providing psychological support to employees, which was established during the coronavirus pandemic. All employees have access to psychological support 24/7. In more complex cases, specialists are involved through the medical insurance programme. The corporate limit covers the option of a personal psychologist. A separate area is the company's organisation of meditation, yoga, and other classes for employees.

In addition, key challenges for the company's HR function have already become, and will intensify in the future, issues of retaining people, attracting new employees (against the backdrop of a growing shortage of personnel in the market), and supporting mental health.

Three years of full-scale war have radically changed the labour market. Companies are finding new solutions, creating jobs, organising training, and developing and implementing policies for the reintegration of veterans. Employers are creating a special microclimate in the workplace, helping mobilised employees, organising large charitable projects, paying taxes regularly, and implementing new business approaches. Difficult conditions and limited opportunities force us to work efficiently and become better.

Another example of a successful case of socially responsible policy implementation is Bayadera Group. As of 2025, the company has more than 30 own brands, including such well-known vodka brands as HLIBNY DAR, Kozatska Rada, Persha Hildiya; Koblevo wines and cognacs, Marengo vermouths and sparkling wines, etc. Since 2009, the company has been the undisputed leader in the vodka category, with a 35% share of the domestic market. In addition, the company is the exclusive importer of well-known global brands. Finan-

cial assistance to the Ukrainian army during the war amounts to 85 million hryvnia (as of January 2025).

Bayadera Group has joined the organisation of an educational project for students called «Defence of Ukraine». Its main task is to foster a sense of patriotism, love for the Motherland, and respect for defenders among the younger generation.

Currently, the holding employs 3,500 people, and about 40 new vacancies appear every month. But the company is not only looking for new employees, it is also updating programmes to retain its existing team. One such programme is relocation assistance. Employees from frontline or occupied territories are encouraged to move to safer cities where the holding company has branches. Additional bonuses include one-time financial compensation for employees who have lost their homes as a result of Russian attacks, as well as assistance for those who have gone to the front and their families. The company has a successful «Internal Trainer» programme, in which experienced employees share their expertise with other colleagues[6].

Another example of systematic organisation of social and psychological work is PJSC Lantmannen Aksa. The company produces food products in accordance with high European quality standards and Ukrainian raw materials in the city of Boryspil. PJSC Lantmannen AXA actively supports social initiatives and engages in charity work, regularly donating dry breakfasts, porridge, bars and snacks to charitable organisations, children's institutions, hospitals, volunteer centres and the Armed Forces of Ukraine and the Defence Forces.

Supporting employee morale during wartime has become one of the most important tasks for HR directors. In conditions of constant danger and stress, companies are developing comprehensive programmes that include various aspects of psychological support. Direct and regular communication between management and employees plays an important role, allowing for quick responses to problems and maintaining a high level of trust, which helps to create an atmosphere of support and confidence among employees.

For food industry enterprises, an important element is the implementation of resilience and well-being programmes that teach employees methods of self-organisation and emotional self-regulation, allow for regular monitoring of employees' con-

dition, and are aimed at reducing stress and increasing emotional resilience. This allows them to better adapt to stressful situations and maintain their working capacity. Along with this, we suggest developing programmes that provide financial support. All this creates conditions for maintaining a high level of employee motivation and productivity, even in such difficult circumstances.

The following methods are used in the research process: logical generalisation – to systematise the results regarding the impact of social activities on increasing business profitability; systematic analysis – to group social projects; comparative analysis – to study the dynamics of costs for the implementation of social programmes; correlation analysis – to identify priority social projects for the enterprise; mathematical modelling – to study the impact of social investments on financial and economic performance indicators[3, p. 266].

Artificial intelligence is becoming an increasingly popular tool in HR practice and is gradually being integrated into the HR practices of Ukrainian companies, as it allows for the automation of many routine processes. Some food industry companies are already actively using AI-based systems to select candidates for vacancies, although some companies are still in the process of studying AI functionality and have not yet implemented its use. These systems are capable of analysing large amounts of data, including CVs, cover letters and social media profiles, to quickly find the most suitable candidates – this approach significantly reduces recruitment time.

Modern HR specialists in Ukraine face numerous challenges that complicate their work and require a constant search for new solutions. One of the main problems is the shortage of personnel caused by mass mobilisation and migration of the working-age population, which has resulted in the complexity of HR specialists' work in wartime conditions. Many qualified specialists have left the country, leading to a shortage of personnel. This is forcing HR directors to review their recruitment strategies: searching among internally displaced persons, retraining existing employees, and attracting older workers.

Conclusions

Therefore, based on the research conducted, we would like to emphasise that employees expect the company to protect their lives and health: shelter, an algorithm of actions during emergencies, med-

ical and psychological support. Without creating a sense of security, any other HR tools lose their effectiveness. In a crisis, transparency and honesty on the part of management reduce panic and rumours. Employees need regular briefings, feedback channels and explanations of strategic decisions. Trust directly affects productivity and team cohesion.

Food industry companies need to implement stress management training and provide access to psychologists/coaches and support groups. Flexible schedules, the possibility of short vacations or rotations reduce the risk of burnout.

In life-threatening situations, employees expect clear and fair payment rules (bonuses, insurance, premiums). Social packages (insurance, support for IDP or military families) increase loyalty and reduce anxiety.

The implementation of staff social development programmes as a priority area for corporate social responsibility demonstrates a systematic approach to the formation of an effective enterprise management strategy that ensures its competitiveness, innovative development, long-term sustainability, high image and positive social role.

References:

1. Zhigailo N., Tsymbalyuk M., Demchyshak N. Psychology of business and management in wartime: challenges and prospects. Bulletin of Lviv University. Psychological Sciences Series. 2024. Issue 22. Pp. 45–56. http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/22_2024/8.pdf
2. Shyron Yu. O. Socio-psychological management of an enterprise: dissertation. Doctor of Philosophy: 073 Management. Lviv Polytechnic National University. Lviv, 2024. 174 pp.
3. Theoretical and applied approaches to the formation of social responsibility of food industry enterprises: collective monograph / Edited by Prof. O.I. Dragan, Prof. N.S. Skopenko Kyiv: FOP Yamchynskyi O.V., 2022. 295 p.
4. Arenovich, B. (2024). The effectiveness of the socio-economic activities of food industry enterprises. Kyiv Economic Scientific Journal, (4), 17–21. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-2>
5. «People First»: how MHP turns care for employees into a strategic advantage. URL: <https://delo.ua/robo-ta-i-osvita/people-first-yak-mxp-peretvoryuje-turbotu-pro-pracivnikiv-na-strategicnu-perevagu-449779/>
6. Bayadera Group: Independence is Made in Ukraine. URL: <https://projects.obozrevatel.com/bayadera-nezalezhnist-tse-made-in-ukraine/>
7. Economics and Enterprise Management in the Context of Globalisation: Trends and Prospects for Development: Collective Monograph / Collective of Authors. Poltava: PP «Astraya», 2024. 217 p.
8. Maznyk, L., Dvulit, Z. (2025). Transition to sustainable human resource management: Transforming approaches in corporate practice. In Education and Science in the Context of Global Changes. International Center for Science and Social Transformation. ISBN 979-8-89704-601-0
9. Maznyk, L. V., Dvulit, Z. P. (2024). The impact of the sustainable development concept on the transformation of human resource management in modern enterprises and the training of HR professionals. In Proceedings of the XIII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of the National University of Food Technologies (pp. 22–24). Kyiv. <https://drive.google.com/file/d/1BSOxu85IKetRvcyUlu2kdnb8250TxG2Q/view>

Список використаних джерел:

1. Жигайло Н., Цимбалюк М., Демчишак Н. Психологія бізнесу та управління в умовах війни: виклики та перспективи. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2024. Випуск 22. С. 45–56. http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/22_2024/8.pdf
2. Широн Ю. О. Соціально-психологічне управління підприємством: дис. д-ра філософії: 073 Менеджмент. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2024. 174 с.
3. Теоретико-прикладні підходи до формування соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості : колективна монографія / За ред. проф. О.І. Драган, проф. Н.С. Скопенко Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 295 с.
4. Аренович, Б. (2024). Ефективність соціально-економічної діяльності підприємств харчової промисловості. Київський економічний науковий журнал, (4), 17–21. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-2>
5. «People First»: як МХП перетворює турботу про працівників на стратегічну перевагу. URL: <https://delo.ua/robo-ta-i-osvita/people-first-yak-mxp-peretvoryuje-turbotu-pro-pracivnikiv-na-strategicnu-perevagu-449779/>
6. Bayadera Group: Незалежність – це Made in Ukraine. URL: <https://projects.obozrevatel.com/bayadera-nezalezhnist-tse-made-in-ukraine/>
7. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астра», 2024. 217 с.

8. Мазник, Л., Двуліт, З. (2025). Перехід до стало-го управління людськими ресурсами: трансформація підходів у корпоративній практиці. Освіта і наука в кон-тексті глобальних змін. Міжнародний центр науки і со-ціальних трансформацій. ISBN 979-8-89704-601-0

9. Мазник, Л. В., Двуліт, З. П. (2024). Вплив кон-цепції сталого розвитку на трансформацію менедж-менту персоналу сучасних підприємств та підго-товку HR-фахівців. Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції НУХТ (с. 22–24). Київ. <https://drive.google.com/file/d/1BSOxu85IKetRvcyUlu2kdnb8250TxG2Q/view>

Дані про авторів

Мазник Ліана Валеріївна,

к.е.н, доцент кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5387-7442>

e-mail: lianafibo2019@gmail.com

Духновська Марія Михайлівна,

магістр кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій
email: duhnovskalm@ukr.net

Data about the authors

Liana Maznyk,

PhD in Economics, Associate Professor National Uni-
versity of Food Technologies
e-mail: lianafibo2019@gmail.com

Mariia Dukhnovska,

Master`s student, Department of Economics and
Management National University of Food Technology
email: duhnovskalm@ukr.net

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

КОЛОДІЙЧУК А. В. Методологічна модель оцінки ризиків впровадження ІКТ в умовах розвитку національної економіки.....	5
СОЛОМЧУК Л. М., МИХАЙЛЕНКО О. В., СКОМОРОХОВА С. Ю. Теоретико-методичні аспекти статистики фінансових результатів: проблематика та шляхи її вирішення	10
КРУПСЬКИЙ В. С. Дія.agro – новітнє середовище прозорості та ефективності: від обліку підприємства до торгівлі акціями	17

Інноваційно-інвестиційна політика

ГАЛАСЮК В. В. Дизайн інвестиційного клімату для досягнення цілей економічного розвитку.....	22
САМОЙЛЕНКО Р. Л. Цифрові детермінанти розвитку інноваційних кластерів ІТ-підприємств: структурно-функціональний підхід.....	29
МАКСЮТА А. П. Інтегральний підхід до інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств України на засадах цифровізації	37

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

СТУДІНСЬКА Г. Я. Брендинг в аграрній сфері як формат комплексного управління агропроектом	46
ГАМАН Г. В., ЗІНЧЕНКО М. М., МОСТОВЕНКО О. О. Взаємодія корпоративної етики підприємства та економіки.....	58
ПУЗИРЬОВА П. В., ВЛАСЮК Т.М., ІЛЬЧИШИН М. Є. Теоретико-методологічні засади управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічних коливань економіки.....	64
КУДРИЦЬКА Н. В. Роль лібералізації перевезень автомобільним транспортом України у розширенні можливостей просування експорту.....	73
КИРЛИК Н. Ю. Логістика як інструмент бізнесу в національній економіці	79
ВАСИЛЬЧАК С. В. Оцінка ефективності бізнесу та інвестування підприємств як інструменти в управлінні економічною безпекою національного господарства та забезпечення соціально-економічного розвитку країни.....	84
СКРИЛЬНИК А. С. Фінансова інклюзія як детермінанта інклюзивного розвитку малого підприємництва в умовах обмежених ресурсів.....	93
ПОЛКОВ В. С. Еволюція концепту фасилітації в аграрному підприємстві	104
МЕЛЬНИК Т. М., ДЕМКІВ Ю. М., ТУНІЦЬКА Ю. М. Антикорупційна складова цифрової конкурентоспроможності.....	111

Соціально-трудові проблеми

МАЗНИК Л. В., ДУХНОВСЬКА М. М. Методи соціально-психологічної політики управління персоналом на підприємствах харчової промислової в умовах війни	120
---	-----

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

ANATOLY KOLODIYCHUK Methodological model for assessing the risks of ICT implementation in the context of national economic development	5
LIUDMYLA SOLOMCHUK, OLHA MYKHAILENKO, SVITLANA SKOMORHOVA Theoretical and methodological aspects of financial results statistics: issues and solutions	10
VITALIY KRUPSKYI DIYA.agro – a new environment of transparency and efficiency: from enterprise accounting to stock trading.....	17

Innovation and investment policy

VIKTOR HALASIUK Designing the investment climate to achieve economic development goals	22
RUSLAN SAMOYLENKO Digital determinants of the development of innovative clusters of its enterprises: a structural-functional approach	29
ANTON MAKSIUTA An integrated approach to investment support for the innovative development of Ukrainian construction enterprises based on digitalization	37

Economic problems of development of branches and types of economic activity

HALYNA STYDINSKA Branding in the agrarian sphere as a format of comprehensive agricultural project management	46
HALYNA HAMAN, ZINCHENKO MYROSLAVA, MOSTOVENKO OLEKSII Interaction between corporate ethics of the enterprise and economics.....	58
POLINA PUZYROVA, VLASIUK TETIANA, MAKSYM ILCHYSHYN Theoretical and methodological bases of financial stability management of small enterprises in the context of cyclical economic fluctuations.....	64
NATALIA KUDRYTSKA The role of liberalization of road transport in Ukraine in expanding opportunities for export promotion	73
NATALIA KYRLYK Logistics as a business tool in the national economy.....	79
VASYLCHAK S. V. Assessment of business efficiency and enterprise investment as financial instruments in managing the economic security of the national economy and ensuring the socio-economic development of the country	84
ANDRII SKRYLNYK Financial inclusion as a determinant of inclusive development of small entrepreneurship under conditions of limited resources.....	93
VICTOR POLKOV Evolution of the concept of facilitation in agricultural entrepreneurship	104
TETYANA MELNYK, YULIYA DEMKIV, YULIIA TUNITSKA The anti-corruption component of digital competitiveness	111

Social-labor problems

LIANA MAZNYK, MARIIA DUKHNOVSKA Methods of Socio-Psychological HR Policy in Food Industry Enterprises during Wartime.....	120
---	-----

До авторів збірника

Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
приймає до друку у збірнику
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок.

1. Стаття подається мовою оригіналу (українською, або англійською). Якщо стаття написана англійською мовою, необхідно надіслати її переклад (українською мовою).
2. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
3. Обов'язковими є рецензії фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, ім'я, по– батькові (автора повністю), вчений ступінь, ORCID, місце роботи, посада, e–mail, контактний телефон розміщуються в кінці статті двома мовами (українська, англійська).
- 6 Назва статті має бути коротка, але максимально точно відображати досліджувану проблему. Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень.
7. Анотація структурована 1800–2000 знаків двома мовами (українська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність.

Загальна структура анотації повинна містити:

- актуальність теми дослідження;
- постановка проблеми;
- постановка мети і завдань дослідження;
- метод або методологія дослідження;
- презентація основного матеріалу (результати дослідження);
- галузь застосування результатів;
- висновки за статтею;
- ключові слова на двох мовах до 10 слів (українська, англійська).

Текст статті повинен містити такі елементи:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор;
- формування цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;
- список використаних джерел;
- references (для транслітерації українського тексту на латиницю використовується безкоштовний сайт <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> (вибираємо варіант «американська»)).

8. Обсяг – від 10 до 18 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, ліве, праве – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська, англійська.
9. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, вони мають бути набрані у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
10. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, вони повинні бути представлені як згруповані об'єкти.
11. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
12. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів (англійською).
13. Статті надаються на електронному носії.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Відповідальність за достовірність даних, наведених у статті, несе її автор та науковий керівник.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (096) 309 42 80 e–mail: zbornik@ukr.net . <http://ndiime.org.ua>

To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling
accepts economic articles for printing in the scientific collection
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors.

1. The article is submitted in the original language (Ukrainian or English). If the article is written in English, it is necessary to send its translation (in Ukrainian).
2. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
3. A review by a specialist (Doctor of Science) in the relevant field of science is mandatory.
4. The article must contain: UDC bibliographic index.
5. Information about the author: surname, first name, patronymic (author,s full name), academic degree, ORSID, place of work, position, e-mail, contact phone are placed at the end of the article in two languages (Ukrainian, English).
6. The title of the article should be short, but reflect the researched problem as accurately as possible. The title of the article is given without the use of highly specialized abbreviations.
7. The abstract is structured in 1800–2000 characters in two languages (Ukrainian, English), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated.

The general structure of the abstract should contain:

- *relevance of the research topic;*
- *formulation of the problem;*
- *setting the goal and objectives of the research;*
- *research method or methodology;*
- *presentation of the main material (research results);*
- *the field of application of the results;*
- *conclusions on the article;*
- *keywords in two languages up to 10 words (Ukrainian, English).*

The text of the article should contain the following elements:

- *problem statement in general and its connection with important or practical tasks;*
- *analysis of the latest research and publications in which the solution to this problem was initiated and on which the author relies;*
- *formation of the goals of the article (setting the task);*
- *presentation of the main material of the research with a full justification of the obtained scientific results;*
- *conclusions from this study and prospects for further exploration in this direction;*
- *list of used sources;*
- *references (for the transliteration of the Ukrainian text into Latin, the free site <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> is used (select the «American» option).*

8. Volume – from 10 to 18 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: top, bottom, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian, English.
9. Articles, tables and formulas must be executed in the Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they must be typed in the Microsoft Equation formula editor, which is built into all versions of the Word program.
10. If the article contains graphs or charts, they should be presented as grouped objects.
11. Footnotes in the document must be formatted using the built-in functions of the Word program.
12. File names must correspond to authors, surnames (in English).
13. Articles are provided on an electronic medium.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering of sources along the text.
15. If the above requirements are not met, the editors will not accept articles for publication.

The responsibility for the reliability of the data given in the article is borne by its author and scientific supervisor. The editors of the scientific collection are not responsible for the copyright of the articles submitted for publication.

Information by phone: (096) 309 42 80 e-mail: zbornik@ukr.net. <http://ndiime.org.ua>

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Збірник наукових праць

№7–8 (290–291) 2025 р.

Періодичність щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 29.08.2025 р.
Формат 60х84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 15,35.
Гарнітура Europе. 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.7-8 (290-291) 2025

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 29.08.2025.
Format 60*84. 1/8. Paper offset
Conditional Printed Sheets 15,35.
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