

ISSN Print 2708-0366
ISSN Online 2708-0374

Міністерство освіти і науки України
Херсонський державний аграрно-економічний університет



Таврійський науковий вісник

Серія: Економіка

Випуск 26



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

*Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет
відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного аграрно-економічного університету.
(протокол від 29 грудня 2025 року № 8)*

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка : Науковий журнал. Вип. 26. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. – 394 с.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 2933 від 24.10.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-05567

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Херсонський державний аграрно-економічний університет
вул. Стрітенська, буд. 23, м. Херсон, 73006, office@ksaeu.kherson.ua, тел. +38 (050) 571-19-137

Журнал включено до міжнародних каталогів наукових видань і наукометричних баз:
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського,
CrossRef, Index Copernicus.

Фахова реєстрація (категорія «Б»):

Наказ МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток № 5)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини;

D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;

D3 Менеджмент; D4 Публічне управління та адміністрування;

D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг;

J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Редакційна колегія:

Кирилов Юрій Євгенович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету (*головний редактор*).

Грановська Вікторія Григорівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонського державного аграрно-економічного університету (*заступник головного редактора*).

Жосан Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету (*технічний редактор*).

Аверчев Олександр Володимирович – доктор сільськогосподарських наук, професор, завідувач кафедри землеробства Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Бойко Вікторія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Вольська Олена Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін та інноваційної педагогіки Херсонської державної морської академії.

Крикунова Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Мармуль Лариса Олександрівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Потравка Лариса Олександрівна – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник, професор кафедри екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пилипенка Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Пристемський Олександр Станіславович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Скрипник Світлана Валентинівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Stanley R. Thompson – Ph.D., Professor, The Ohio State University (Columbus, USA).

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Бойко Л.О.

ЦІНОВА ВОЛАТИЛЬНІСТЬ АГРОСЕКТОРУ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИКІВ 11

Varnavska Inna, Samkova Olesia

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS AND DYNAMICS OF EMOTIONAL EXHAUSTMENT OF ECONOMIC PROFESSIONALS IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY (REGIONAL ASPECT).....20

Зеркіна О.О.

СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ УКРАЇНИ.....30

Коваленко М.А.

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ РІЗНОВИДІВ МОДЕЛЕЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 43

Кравчук Н.М., Коваленко Ю.М., Коваленко Д.С.

БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ 54

Мірясов Ю.О., Федченко Т.М.

ПАРАДИГМАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ШЛЯХ ВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ДО РЕКОНСТРУКТИВНОГО РОЗВИТКУ 64

Єфімова Г.В., Побережець Ю.О.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДНОВЛЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ 74

Романенко О.В.

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ «АДАПТО-ВАРІАТИВНОЇ ОМНІРЕЗИЛЬЄНТНОСТІ» БУДІВЕЛЬНОЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ 86

Савченко Р.О., Сергієнко О.А., Шапран Є.М.

ОГЛЯД СВІТОВИХ ІНДЕКСІВ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....93

Сидоров О.А.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ 104

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Грановська В.Г., Кононенко Л.В., Савченко В.М.

ТРАНСФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СУСПІЛЬСТВА 5.0 112

Дудник В.Ю.

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИЯВЛЕННЯ ДИСБАЛАНСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 120

Кальсіна С.Л.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОБЛІКОМ
І ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 128

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА,
СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**

Давиденко Н.М., Дідківська К.О.

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ
ДЛЯ СТРАХОВОГО СЕКТОРУ 136

Москаленко Н.В., Панченко Н.В., Балацька В.А.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ У ПІДВИЩЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЙ
НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ 143

Повод Т.М.

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ
У МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ
НА ФІНАНСОВІ СИСТЕМИ 151

Ткачук Н.В.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА 160

Хома І.Б., Вітер Д.В.

РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ
У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ 168

Худолій Ю.С., Глушко А.Д.

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ 175

МЕНЕДЖМЕНТ

Вольська О.М., Жосан Г.В.

РОЛЬ МІСЦЕВИХ ГРОМАД У РЕІНТЕГРАЦІЙНОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ 185

Dymova Hanna

SIMULATION OF THE PROCUREMENT PROCESS
WITH RISK CONSIDERATION USING DECISION TREES 193

Курянов В.М.

ІНКЛЮЗИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА
ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 205

Мазурець Р.Р., Козоріз О.Є., Поліщук А.М.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ІВЕНТІВ 214

Седікова І.О.

МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ 221

МАРКЕТИНГ**Боліла С.Ю.**КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ
ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ
ЗА КРИЗОВИХ УМОВ 229**Демидюк С.М., Романов А.Д., Мушиях О.Г.**ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ
ЯК СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ
РЕГІОНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ 239**Рябенко Г.М., Верланов О.Ю., Бєлов Г.О., Кудрич В.П.**СТАТИСТИЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ
ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 247**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ****Вербівська Л.В., Блеско Н.В.**КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ФАХІВЦІВ
У ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ 256**Клименко В.М.**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
У СФЕРУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА 266**ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА****Коваль О.Д.**КУЛІНАРНА ЕТНОЛОГІЯ ТА ГАСТРОНОМІЧНА СПАДЩИНА
ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ
В СЕКТОРІ NORESA 278**Мороз С.Е., Калашник О.В., Каленік К.В.**ГОТЕЛЬНИЙ СЕКТОР ПОЛТАВИ У КОНТЕКСТІ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ 289**Примак Т.Ю., Мельник І.Л., Антоненко І.Я.**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ГОТЕЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ
ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРЯМОЇ ДИСТРИБУЦІЇ
ГОТЕЛЬНОГО ПРОДУКТУ 299**Харенко Д.О., Трішин Ф.А., Федосова К.С.**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ Й АВТОМАТИЗАЦІЇ
СЕРВІСНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 311**ТУРИЗМ****Горшкова Л.О.**ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 321

Гуцал Л.А., Столяр В.А., Долинська О.О.

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК ОСНОВА
ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ 329

Жадько О.А.

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ СТАЛОГО ТУРИЗМУ
НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ 339

Філіпчук С.С., Панасюк А.В.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СВІТОВИХ ПРАКТИК
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ 345

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Медведенко І.В.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ
В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС 352

Oliinyk Oleksandr

AUTOMATION OF TRACEABILITY PROCESSES IN ENSURING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES 361

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Кретова О.І., Шиманська В.О., Софійська А.О.

СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ
ПЛОДОВО-ЯГІДНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ 373

Радзівська С.О.

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ДЕРЖАВ ЄС
ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ БОРГОВОЇ КРИЗИ 380

CONTENTS

ECONOMY

Boiko Liudmyla

PRICE VOLATILITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR AND ITS ECONOMIC CONSEQUENCES FOR AGRICULTURAL PRODUCERS.....	11

Varnavska Inna, Samkova Olesia

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS AND DYNAMICS OF EMOTIONAL EXHAUSTMENT OF ECONOMIC PROFESSIONALS IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY (REGIONAL ASPECT).....	20

Zerkina Oksana

SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRI-FOOD MARKETS IN UKRAINE.....	30

Kovalenko Maksym

CHARACTERISTIC FEATURES OF DIFFERENT TYPES OF LIFE CYCLE MODELS OF TOURISM ENTERPRISES	43

Kravchuk Natalia, Kovalenko Yulia, Kovalenko Dmytro

CONSTRUCTION SECTOR OF UKRAINE: CURRENT STATE AND COMPETITIVE POSITION IN THE INTERNATIONAL MARKET	54

Miriasov Yurii, Fedchenko Tetiana

THE PARADIGMATIC TRANSFORMATION: THE PATH FROM POST-WAR RECOVERY TO RECONSTRUCTIVE DEVELOPMENT	64

Iefimova Ganna, Poberezhets Yurii

STATE POLICY FOR THE RECOVERY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE: ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS AND DIRECTIONS FOR TRANSFORMATION	74

Romanenko Olesia

THEORETICAL JUSTIFICATION AND DEVELOPMENT OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF “ADAPTO-VARIATIVE OMNI-RESILIENCE” OF A CONSTRUCTION DEVELOPMENT COMPANY	86

Savchenko Roman, Serhiienko Olena, Shapran Evgen

OVERVIEW OF WORLD INDICES AND THEIR ROLE IN THE MARKET TRENDS FORMATION	93

Sydorov Oleksandr

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES.....	104

ACCOUNTING AND TAXATION

Hranovska Viktoriia, Kononenko Lesia, Savchenko Vira

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT IN THE AGRIBUSINESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF SOCIETY 5.0.....	112

Dudnyk Victor

ANALYTICAL SUPPORT FOR IDENTIFYING IMBALANCES
IN THE FUNCTIONING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE 120

Kalsina Svitlana

INNOVATIVE APPROACHES TO ACCOUNTING
AND COST MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN A PERIOD OF ECONOMIC INSTABILITY..... 128

**FINANCE, BANKING, INSURANCE
AND STOCK MARKET****Davydenko Nadiia, Didkivska Karyna**

INNOVATIVE FINANCIAL TECHNOLOGIES
FOR THE INSURANCE SECTOR..... 136

Moskalenko Nataliia, Panchenko Nataliia, Balatska Vladyslava

THE ROLE OF DIGITAL CURRENCIES IN INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF FINANCIAL COMPANIES
ON THE UKRAINIAN PAYMENT SERVICES MARKET 143

Povod Tetiana

CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES IN INTERNATIONAL
PRACTICE AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL SYSTEMS 151

Tkachuk Natalia

ANALYSIS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS
IN THE CONTEXT OF CROSS-BORDER COOPERATION..... 160

Khoma Iryna, Viter Daria

DEVELOPMENT OF ASSESSMENT TOOLS
IN THE BANK'S CREDIT MANAGEMENT SYSTEM 168

Khudolii Yuliia, Hlushko Alina

STRESS TESTING AS A TOOL OF STATE ANTI-CRISIS MANAGEMENT 175

MANAGEMENT**Volska Olena, Zhosan Hanna**

THE ROLE OF LOCAL COMMUNITIES IN THE REINTEGRATION
MANAGEMENT OF POST-CONFLICT TERRITORIES 185

Dymova Hanna

SIMULATION OF THE PROCUREMENT PROCESS
WITH RISK CONSIDERATION USING DECISION TREES 193

Kurianov Volodymyr

INCLUSIVE CORPORATE CULTURE OF HOTEL ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF STRATEGIC TRANSFORMATIONS..... 205

Mazurets Roman, Kozoriz Oleksandr, Polishchuk Anzhelika

USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES
AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EVENT ORGANIZATION 214

Sedikova Iryna

MODELS AND MECHANISMS OF INTEGRATED MANAGEMENT
OF WATER RESOURCES IN THE REGION 221

MARKETING**Bolila Svitlana**

COMMUNICATION TOOLS FOR SHAPING THE REPUTATION
OF DE-OCCUPIED TERRITORIES TO STRENGTHEN RESILIENCE
UNDER CRISIS CONDITIONS.....229

Demydiuk Serhii, Romanov Artur, Mushyiakh Oleksandr

DIGITAL MARKETING TOOLS AS COMPONENTS
OF THE MARKETING COMMUNICATION POLICY OF A REGIONAL
HIGHER EDUCATION INSTITUTION 239

Riabenko Halyna, Verlanov Oleksandr, Belov Gordey, Kudrych Vitalii

STATISTICAL AND ECONOMIC TOOLS
AS THE BASIS FOR FORMING ENTERPRISE
DEVELOPMENT MODELS.....247

BUSINESS AND TRADE**Verbivska Liudmyla, Blesko Nazar**

COACHING AS A TOOL FOR INTEGRATING PROFESSIONALS
INTO INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES 256

Klymenko Vladyslav

THEORETICAL ASPECTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS
IMPLEMENTATION STRATEGY FORMATION
IN DIGITAL ENTREPRENEURSHIP 266

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**Koval Oleksandr**

CULINARY ETHNOLOGY AND GASTRONOMIC HERITAGE
AS FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM
IN THE HORECA SECTOR 278

Moroz Svitlana, Kalashnyk Olena, Kalienik Kseniia

HOTEL SECTOR OF POLTAVA IN THE CONTEXT
OF ENHANCING THE COMPETITIVENESS
OF THE REGIONAL HOSPITALITY BUSINESS 289

Prymak Tetyana, Melnyk Iryna, Antonenko Iryna

MODERN HOTEL MARKETING TOOLS
FOR INCREASING THE DIRECT DISTRIBUTION
OF HOTEL PRODUCTS.....299

Kharenko Dmytro, Trishyn Fedir, Fedosova Kateryna

INNOVATIVE APPROACHES TO MODELING
AND AUTOMATING SERVICE PROCESSES IN THE SERVICE QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM OF HOTEL ENTERPRISES 311

TOURISM**Horshkova Liudmyla**

LEADERSHIP COMPETENCES OF MANAGERS
OF MODERN HOSPITALITY ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION 321

Hutsal Liudmyla, Stolyar Valentyna, Dolynska Olesia

CULTURAL HERITAGE AS A BASIS
FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST ROUTES 329

Zhadko Oksana

INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT
OF SUSTAINABLE TOURISM IN PROTECTED AREAS 339

Filipchuk Serhii, Panasiuk Anna

IMPLEMENTATION OF GLOBAL PRACTICES
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE HOSPITALITY
INDUSTRY OF UKRAINE..... 345

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Medvedenko Ihor

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT
OF ELECTRONIC GOVERNMENT IN UKRAINE
IN THE CONTEXT OF INTEGRATION WITH THE EU 352

Oliinyk Oleksandr

AUTOMATION OF TRACEABILITY PROCESSES IN ENSURING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES 361

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Kretova Olena, Shymanska Valeria, Sofiiska Anna

CURRENT PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT
OF UKRAINIAN FRUIT AND BERRY EXPORTS TO FOREIGN MARKETS..... 373

Radziyevska Svitlana

FOREIGN TRADE OF THE EU COUNTRIES AFTER THE END
OF THE DEBT CRISIS..... 380

УДК 338.43:330.133:330.101.541

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.1>

Бойко Л.О.

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3699-6906>

Boiko Liudmyla

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ЦІНОВА ВОЛАТИЛЬНІСТЬ АГРОСЕКТОРУ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

PRICE VOLATILITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR AND ITS ECONOMIC CONSEQUENCES FOR AGRICULTURAL PRODUCERS

У статті досліджено цінову волатильність аграрного сектору України та визначено її економічні наслідки для сільськогосподарських виробників в умовах економічної й воєнної нестабільності. Особливу увагу приділено впливу воєнних дій на посилення цінової нестабільності через порушення логістичних ланцюгів, скорочення виробничого потенціалу та зміну державної регуляторної політики. На основі аналізу динаміки індексу цін на сільськогосподарську продукцію та індексу інфляції встановлено, що ціни в аграрному секторі характеризуються вищим рівнем волатильності порівняно із загальноекономічними інфляційними процесами, що зумовлює підвищені фінансові ризики для аграрних підприємств. Визначено, що нестабільність цін ускладнює процеси фінансового планування, прогнозування доходів і формування інвестиційної стратегії сільськогосподарських виробників, особливо малих і середніх. Зменшення негативного впливу цінових коливань потребує комплексного підходу, який поєднує удосконалення механізмів державного регулювання аграрних ринків, розвиток експортної та внутрішньої інфраструктури, а також впровадження інструментів управління ціновими ризиками.

Ключові слова: цінова волатильність, аграрний сектор, ціноутворення, сільськогосподарські виробники, воєнні дії, економічна нестабільність.

The article studies the price volatility of the agricultural sector of Ukraine and determines its economic consequences for agricultural producers in conditions of economic and military instability. It is substantiated that agricultural pricing is formed under the influence of a complex of interrelated factors, among which the leading role is played by the world price situation, forecasted volumes of gross collection, the state of export logistics, the level of transitional stocks, as well as tariff and non-tariff restrictions on foreign markets. Particular attention is paid to the impact of military actions on increasing price instability due to disruption of logistics chains, reduction of production potential and changes in state regulatory policy. The combination of these factors significantly complicates forecasting price dynamics and increases the level of economic risks for agricultural producers, limiting their investment opportunities and financial stability. Based on the analysis of the dynamics of the agricultural product price index and the inflation index, it was established that prices in the agricultural sector are characterized by a higher



level of volatility compared to general economic inflationary processes, which causes increased financial risks for agricultural enterprises. It is determined that price instability complicates the processes of financial planning, income forecasting and investment strategy formation of agricultural producers, especially small and medium-sized ones. It is proved that reducing the negative impact of price fluctuations requires a comprehensive approach that combines the improvement of state regulation mechanisms of agricultural markets, the development of export and domestic infrastructure, as well as the introduction of price risk management tools. The results obtained can be used in the formation of state agricultural policy and in the practical activities of agricultural enterprises in order to increase their economic stability and competitiveness.

Keywords: price volatility, agricultural sector, pricing, agricultural producers, military operations, economic instability.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору економіки характеризується високим рівнем цінової волатильності на сільськогосподарську продукцію, що зумовлено впливом глобальних і внутрішніх чинників, зокрема воєнними діями, коливаннями цін на світових аграрних ринках, змінами валютних курсів, порушенням логістичних ланцюгів, кліматичними ризиками та нестабільністю макроекономічного середовища. За таких умов цінові коливання набувають системного характеру та істотно впливають на фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарських виробників.

Високий рівень цінової нестабільності ускладнює процеси планування виробництва, формування витрат і прогнозування доходів аграрних підприємств, що підвищує ризики зниження рентабельності, погіршення платоспроможності та обмеження інвестиційної активності. Особливо вразливими до цінових коливань є малі та середні сільськогосподарські виробники, які мають обмежені фінансові ресурси та недостатні можливості для використання інструментів хеджування цінових ризиків.

У зв'язку з цим актуальним є необхідність наукового дослідження природи цінової волатильності агросектору, її економічних наслідків для сільськогосподарських виробників і розробка обґрунтованих управлінських та економічних інструментів мінімізації негативного впливу цінових коливань, що зумовлює вибір теми та спрямованість даної наукової статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цінової волатильності аграрного сектору та її економічних наслідків для сільськогосподарських виробників широко висвітлюється у працях вітчизняних науковців, які досліджують причини нестабільності аграрних ринків, механізми формування цін та вплив цінових коливань на фінансову стійкість і результативність діяльності аграрних підприємств.

Зокрема, Бондаренко В.М. у своїй науковій праці здійснює комплексний аналіз цінових факторів, що визначають умови функціонування аграрних підприємств, зосереджуючи увагу на їх впливі на рівень конкурентоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості суб'єктів аграрного сектору в умовах ринкової нестабільності. Автор детально досліджує сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників ціноутворення, зокрема собівартість виробництва, технологічний рівень, продуктивність праці, кон'юнктуру світових аграрних ринків, державне регулювання та логістичні обмеження, а також розкриває механізми формування цін на основі класичних і сучасних теоретичних підходів та їх економічні наслідки для сільськогосподарських виробників [1].

Проблеми нестабільності цін на продукцію агропромислового комплексу в Україні в умовах загострення конкуренції на аграрному ринку досліджують Кирилюк І. та Трохименко А. Науковці аналізують причини зростання собівартості виробництва і зберігання зернових та технічних культур, виявляють чинники диспаритету цін, особливості формування цін для сільськогосподарських виробників, а також оцінюють вплив державного регулювання та обґрунтовують можливі напрями його вдосконалення [2].

Дядик Т.В. та інші у своїй науковій праці аналізують динаміку цін на сільськогосподарську продукцію та чинники, що формують цінову політику аграрного сектору в сучасних умовах. Автори обґрунтовують визначальну роль цінового механізму в розвитку аграрної економіки, звертають увагу на наявність цінових диспропорцій у системі АПК та доводять необхідність поєднання ринкових механізмів ціноутворення з ефективним державним регулюванням з метою мінімізації негативних економічних наслідків для аграрного виробництва [3].

Конська А.О. та Маначинська Ю.А. у своїй статті здійснюють комплексний аналіз фінансового стану суб'єктів аграрного бізнесу України в умовах воєнної агресії та окреслюють ключові напрями їх відновлення у післявоєнний період. Автори ідентифікують основні виклики для агросектору, зокрема логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів і зростання цін на виробничі ресурси, та обґрунтовують доцільність використання цифровізації й інноваційних фінансових інструментів для забезпечення фінансової стійкості, оптимізації витрат і підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств [4].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам функціонування аграрних ринків, недостатньо розкритими залишаються питання комплексної оцінки економічних наслідків цінової волатильності для різних категорій сільськогосподарських виробників, а також механізмів адаптації підприємств до нестабільного цінового середовища. Відсутність ефективних підходів до управління ціновими ризиками стримує підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та його сталий розвиток.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у комплексному дослідженні цінової волатильності аграрного сектору України в умовах економічної та воєнної нестабільності, аналізі ключових факторів, що впливають на формування цін на сільськогосподарську продукцію, а також оцінці економічних наслідків цінових коливань для сільськогосподарських виробників.

Виклад основного матеріалу. Формування цінового середовища в аграрному секторі відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, дія яких зумовлює підвищену мінливість цін на сільськогосподарську продукцію. До внутрішніх чинників належать рівень витрат виробництва, технологічні особливості галузі, сезонність, продуктивність праці та організація збуту, тоді як зовнішні фактори охоплюють кон'юнктуру світових аграрних ринків, валютні коливання, державну аграрну політику, логістичні умови та кліматичні зміни. Взаємодія зазначених факторів формує нестабільну цінову динаміку, що безпосередньо впливає на економічні результати діяльності сільськогосподарських виробників.

Особливістю аграрного виробництва є обмежені можливості оперативного реагування на цінові сигнали ринку через тривалі виробничі цикли та залежність від природно-кліматичних умов. У результаті виробники змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності щодо майбутнього рівня цін, що підвищує ризики недоотримання доходів та ускладнює фінансове планування. За таких умов зростає значення ефективного управління витратами, диверсифікації виробництва та впровадження інструментів фінансового прогнозування. У цьому контексті доцільним є орієнтація аграрних підприємств на впровадження нішових сільськогосподарських культур, які характеризуються вищим рівнем цінової стабільності та маржинальності порівняно з традиційними масовими культурами, що дає змогу зменшити залежність від кон'юнктурних коливань ринку, диверсифікувати джерела доходів і забезпечити більш стійке формування прибутку навіть за умов економічної та цінової нестабільності [5–7].

Вагомий вплив на рівень цінової волатильності мають також інституційні чинники, зокрема механізми державного регулювання аграрних ринків, рівень розвитку інфраструктури та доступ виробників до фінансових ресурсів. Недосконалість системи

цінового регулювання та обмежені можливості використання ринкових інструментів страхування цінових ризиків знижують здатність аграрних підприємств адаптуватися до нестабільного середовища. У зв'язку з цим актуальним є пошук ефективних економічних механізмів, спрямованих на зменшення негативних наслідків цінової волатильності та забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських виробників.

Логістичні та інфраструктурні чинники також суттєво впливають на рівень цінової волатильності в аграрному секторі через зміну витрат на транспортування, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції. Порушення логістичних ланцюгів, обмежена пропускна спроможність транспортної інфраструктури, дефіцит складських і елеваторних потужностей призводять до зростання трансакційних витрат, що безпосередньо відображається на підвищенні або нерівномірності закупівельних цін. За умов логістичних обмежень виробники змушені реалізовувати продукцію у стислий період часу, часто за зниженими цінами, що посилює сезонні коливання та загальну нестабільність цін на аграрних ринках.

Природно-кліматичні чинники формують цінову волатильність через вплив на обсяги та якість сільськогосподарського виробництва. Несприятливі погодні умови, кліматичні аномалії, посухи або надмірні опади зумовлюють коливання врожайності, що призводить до дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку. Зниження обсягів виробництва, як правило, спричиняє зростання цін, тоді як високі врожаї можуть викликати їх різке падіння, особливо за обмежених можливостей зберігання та експорту. Крім того, залежність аграрного виробництва від тривалих виробничих циклів обмежує здатність виробників оперативно реагувати на цінові коливання, що підсилює нестабільність цін і підвищує рівень економічних ризиків (Табл.1).

Таким чином, сукупний вплив логістичних, інфраструктурних і природно-кліматичних чинників формує нестабільну динаміку цін на сільськогосподарську продукцію та зумовлює значні коливання рівня доходів аграрних виробників. З метою кількісної оцінки цих коливань і визначення загальних тенденцій зміни цін доцільним є використання узагальнюючих показників, зокрема Індексу цін на сільськогосподар-

Таблиця 1

Чинники цінової волатильності аграрного сектору та їх економічний вплив на сільськогосподарських виробників

Група чинників	Основні прояви	Економічні наслідки для виробників
Внутрішні чинники	Рівень виробничих витрат, технологічні особливості, сезонність виробництва, продуктивність праці, організація збуту	Коливання собівартості продукції, ускладнення планування витрат, нестабільність фінансових результатів
Зовнішні ринкові чинники	Кон'юнктура світових аграрних ринків, валютні коливання, зміни попиту і пропозиції	Невизначеність доходів, залежність внутрішніх цін від зовнішніх ринків, зниження прогнозованості прибутків
Інституційні чинники	Державна аграрна політика, механізми цінового регулювання, доступ до фінансових ресурсів	Обмеження можливостей адаптації до цінових коливань, зниження ефективності ринкового саморегулювання
Логістичні та інфраструктурні чинники	Транспортні обмеження, стан інфраструктури, витрати на зберігання і реалізацію	Зростання додаткових витрат, зменшення маржі виробників, порушення збутових процесів
Природно-кліматичні чинники	Погодні умови, кліматичні ризики, тривалі виробничі цикли	Неможливість швидкого реагування на цінові сигнали, підвищення ризиків недоотримання доходів

Джерело: сформовано автором

ську продукцію, аналіз якого дає змогу більш об'єктивно оцінити масштаби цінової волатильності та її економічні наслідки для суб'єктів аграрного сектору. Індекс цін на агропродукцію, це середньозважена величина, що враховує зміни середніх цін на основні види сільськогосподарської продукції, з урахуванням всіх напрямків її реалізації (Табл. 2).

Наведені дані Індексу цін на сільськогосподарську продукцію за 2020–2025 рр. свідчать про суттєву нерівномірність цінової динаміки як у міжрічному, так і в помісячному розрізі, що підтверджує високий рівень волатильності аграрного ринку. 2022 р. характеризується зниженням індексу в більшості місяців, особливо в літній період (липень - 92,6%), що відображає вплив воєнних дій, зокрема порушення логістики та скорочення внутрішнього попиту. Річний індекс 100,2% свідчить про майже повну цінову стагнацію. У 2023 р. простежується тенденція до зниження цін, що підтверджується низькими значеннями індексу в осінні місяці (жовтень - 90,7%). Річний індекс 86,6% вказує на загальне падіння цін на сільськогосподарську продукцію, що могло негативно впливати на доходи виробників.

Попередні дані за 2025 р. демонструють відновлення зростання цін у першій половині року, з максимальним значенням у січні (110,7%). Річний індекс 113,8% свідчить про посилення цінової активності, що може бути наслідком адаптації аграрного сектору до нових економічних умов та часткового відновлення ринкової інфраструктури. Загалом динаміка індексу цін підтверджує циклічний і нестабільний характер ціноутворення в аграрному секторі, зумовлений поєднанням ринкових, логістичних і природно-кліматичних чинників, що посилює економічні ризики для сільськогосподарських виробників.

З метою наочного зіставлення загальноекономічних та галузевих цінових тенденцій додатково наводимо графік з динамікою зміни індексів інфляції та цін на аграрну продукцію, який дає змогу простежити взаємозв'язок між інфляційними процесами в економіці та коливаннями цін у аграрному секторі, а також оцінити ступінь їх синхронності й відмінності у різні періоди (Рис. 1).

Аналіз графіка свідчить, що індекс цін на агропродукцію загалом демонструє вищу волатильність порівняно з індексом інфляції, що проявляється у різких коливаннях упродовж окремих періодів. Це зумовлено специфікою аграрного виробництва, зокрема сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, а також впливом кон'юнктури світових ринків і логістичних обмежень. Водночас індекс інфляції характеризується більш плавною та поступовою динамікою, відображаючи загальні макроекономічні процеси.

У середньо- та довгостроковій перспективі простежується синхронний рух обох індексів, що свідчить про тісний зв'язок між загальним зростанням цін в економіці та ціноутворенням у аграрному секторі. При цьому в окремі періоди, зокрема під час

Таблиця 2

**Зведена таблиця індексів цін реалізації сільськогосподарської продукції
з 2020 по 2025 рр. (%)***

Роки/ місяці	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	За рік
2020	102,7	105,5	102,3	113,0	95,8	101,2	97,5	98,6	107,0	106,3	108,9	106,2	153,6
2021	110,2	104,0	107,5	98,5	99,5	94,9	95,8	97,8	98,5	101,6	104,4	104,0	116,7
2022	106,1	102,1	100,4	93,9	94,7	95,2	92,6	107,7	103,6	102,2	98,8	104,3	100,2
2023	99,5	104,1	101,2	95,5	96,4	95,4	96,5	101,4	97,1	90,7	104,3	104,6	86,6
2025	110,7	102,0	103,0	102,0	99,6	97,6	100,2	99,9	98,6				113,8

Примітка: * значення індексу надаються у відсотках відносно попереднього місяця

Джерело: [8]

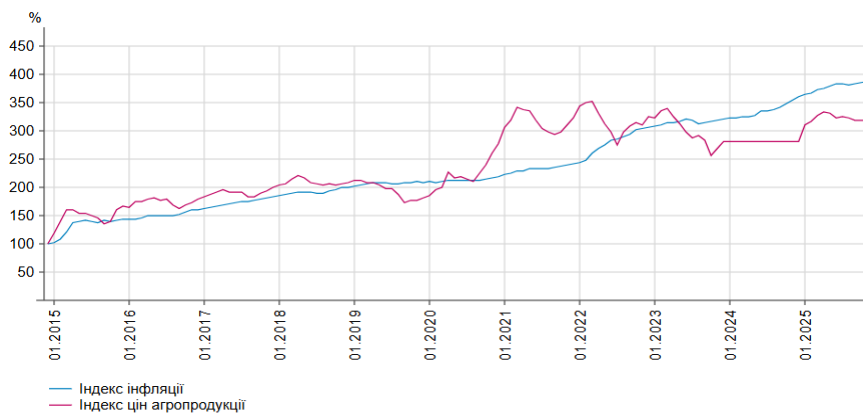


Рис. 1. Динаміка зміни індексів інфляції та цін сільськогосподарської продукції
Джерело: [9]

економічних та ринкових потрясінь, індекс цін на агропродукцію не лише слідує за інфляційними процесами, а й випереджає індекс інфляції, що вказує на підвищену чутливість аграрного ринку до зовнішніх і внутрішніх потрясінь. Таким чином, наведений графік підтверджує, що цінова динаміка в аграрному секторі формується під впливом як загальноекономічних інфляційних процесів, так і специфічних галузевих чинників, що зумовлює підвищений рівень цінової нестабільності та економічних ризиків для сільськогосподарських виробників.

З огляду на виявлені тенденції динаміки індексів інфляції та цін на агропродукцію, а також з урахуванням специфіки функціонування аграрного ринку, доцільно перейти до розгляду основних факторів, що впливають на ціноутворення в Україні, які формують рівень і характер цінових коливань у сільському господарстві та визначають економічні умови діяльності вітчизняних сільськогосподарських виробників (Рис.2).



Рис. 2. Фактори впливу на ціноутворення в Україні
Джерело: [6]

В умовах воєнних дій формування цін на сільськогосподарську продукцію в Україні відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, дія яких істотно посилює цінову волатильність та економічну невизначеність для виробників. Світова цінова кон'юнктура набуває визначального значення, оскільки скорочення або зростання пропозиції з боку провідних країн - виробників та зміни попиту з боку основних країн-імпортерів безпосередньо впливають на експортні ціни української агропродукції. Воєнні ризики, обмеження торгівлі та геополітична напруженість спричиняють нестабільність світових ринків, що призводить до різких цінових коливань і підвищеної чутливості внутрішніх цін до зовнішніх шоків.

Прогнозований валовий збір в Україні є важливим внутрішнім фактором ціноутворення, оскільки зменшення посівних площ, втрати врожаю через бойові дії та обмежений доступ до ресурсів формують очікування дефіциту пропозиції. Негативні прогнози щодо обсягів виробництва, як правило, стимулюють зростання цін, тоді як більш сприятливі очікування можуть стримувати їх підвищення навіть за складних умов реалізації продукції.

Ключовим чинником залишається якісне функціонування експортної логістики, адже порушення транспортних маршрутів, блокування портів і обмежена пропускна спроможність альтернативних шляхів експорту призводять до зниження закупівельних цін на внутрішньому ринку. За відсутності стабільної логістики виробники змушені реалізовувати продукцію з дисконтом, що поглиблює розрив між внутрішніми та світовими цінами.

Відсутність перехідних залишків аграрної продукції посилює нестабільність цін, оскільки ринок стає більш чутливим до будь-яких змін у пропозиції. Низькі запаси обмежують можливості згладжування сезонних коливань і підвищують ризик різких цінових стрибків у періоди пікового попиту.

Суттєвий вплив на ціноутворення мають і регуляторні рішення держави, зокрема прийняття так званих «ріпаково-соевих правок» та впровадження експортного мита. Такі заходи, з одного боку, спрямовані на наповнення бюджету та стабілізацію внутрішнього ринку, а з іншого - можуть знижувати експортну привабливість продукції, що відображається у зменшенні цін для виробників [10].

Не менш важливими є тарифні політики на світових ринках і наявність квот, які обмежують доступ української продукції до окремих ринків збуту. Запровадження імпорتنих квот або підвищення тарифів у країнах-партнерах звужує експортні можливості та посилює конкуренцію на альтернативних ринках, що чинить додатковий тиск на ціни.

В умовах воєнних дій ціноутворення в аграрному секторі України формується під впливом взаємодії глобальних ринкових тенденцій, внутрішніх виробничих очікувань, логістичних обмежень і регуляторних рішень, що зумовлює підвищену цінову волатильність та зростання економічних ризиків для сільськогосподарських виробників.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що цінова волатильність аграрного сектору України має комплексний і системний характер та формується під впливом поєднання глобальних ринкових тенденцій, внутрішніх виробничих факторів, логістичних обмежень і регуляторних рішень держави. Аналіз динаміки індексу цін на сільськогосподарську продукцію та індексу інфляції засвідчив їх загальну синхронність у довгостроковій перспективі. В умовах воєнних дій визначальними чинниками ціноутворення стають світова цінова кон'юнктура, прогнозні обсяги валового збору, стан експортної логістики, рівень перехідних запасів, а також тарифні та нетарифні обмеження на зовнішніх ринках. Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення механізмів державного регулювання аграрних ринків, розвитку експортної та внутрішньої інфраструктури, а також впровадження інструментів управління ціновими ризиками. Реалізація комплексного підходу до стабілізації цінового середовища сприятиме підвищенню економічної стійкості аграрних підприємств, збереженню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору України.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко, В. М. Цінові фактори підприємств аграрного сектору. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № (13). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899791>
2. Кирилюк, І., & Трохименко, А. Особливості ціноутворення на продукцію АПК. *Економіка та суспільство*, 2021. № (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-34>
3. Дядик Т.В., Даниленко В.І. Дикопавленко В.М. Ціни та чинники маркетингової цінової політики в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2021. Вип. 4 (31). С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-9>
4. Конська А.О., Маначинська Ю.А. Фінансовий стан аграрних підприємств у контексті відновлення агросектору після війни. *UNIVERSUM*, 2025. № (21). С. 32–36. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/issue/view/june2025>
5. Бойко, Л. Нішеві культури як чинник диверсифікації доходів аграрного бізнесу: фокус на лікарські рослини. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2025. № (24), С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.31>
6. Бойко Л. Нішеві культури для ревіталізації агробізнесу у період невизначеності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 17. С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.6>
7. Бойко Л. & Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>
8. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agroprice/>
9. Артим А. Аграрний сезон 2025/26: ціни, попит і виклики українського зернового та олійного ринків. 2025. URL: <https://agroelita.info/ahraryy-sezon-2025-26-tsinyy-popyt-i-vyklyk-ukrainskoho-zernovoho-ta-oliynoho-rynkyv/>
10. Омельченко О. «Соеві правки»: коли стимулювання переробки перетворюється на бар'єр для аграріїв. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/soyevi-pravki-koli-stimulyuvannya-pererobki-peretvoryuetsya-na-bar-yer-dlya-agrarijiv-812982/>

References:

1. Bondarenko, V. (2025). Tsinovi faktory pidpriemstv ahrarynoho sektoru [Price factors of agricultural enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. (13). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899791>
2. Kyryliuk, I., & Trokhymenko, A. (2021). Osoblyvosti tsinoutvorennia na produktsiiu APK [Features of pricing for agricultural products]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-34>
3. Diadyk T., Danylenko V. & Dykopavlenko V. (2021). Tsiny ta chynnyky marketynhovoi tsinovoi polityky v ahrobiznesi [Prices and factors of marketing price policy in agrobusiness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and governance*. Vol. 4 (31). Pp. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-9>
4. Kanska A. O., Manachynska Yu. A. (2025) Finansovyi stan ahrarynykh pidpriemstv u konteksti vidnovlennia ahrosektoru pislia viiny [Financial condition of agricultural enterprises in the context of the restoration of the agricultural sector after the war]. *Universum*. no. (21). pp. 32–36. Available at: <https://archive.liga.science/index.php/universum/issue/view/june2025>
5. Boiko, L. (2025). Nishevi kultury yak chynnyk dyversyfikatsii dokhodiv ahrarynoho biznesu: fokus na likarski roslyny [Niche crops as a factor in diversifying agricultural business revenues: focus on medicinal plants]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, no. (24), pp. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.31>
6. Boiko, L. (2023) Nishevi kultury dlia revitalizatsii ahrobiznesu u period nevyznachenosti [Niche crops for revitalization of agribusiness in the period of uncertainty]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, vol. 17, pp. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.6>
7. Bioko, L., & Boiko, V. (2023). Suchasnyi stan ahrobiznesu v Ukraini ta yoho revitalizatsiia u pislivoiennnyi period [The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in a post-war period]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, no. (16), pp. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>

8. Indeks tsin na silskohospodarsku produktsiiu [Agricultural Product Price Index]. (2025). Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agroprice/>

9. Artyom A. (2025). Ahrarnyi sezon 2025/26: tsiny, popyt i vyklyky ukrainskoho zernovoho ta oliinoho rynkiv [Agricultural season 2025/26: prices, demand and challenges of the Ukrainian grain and oilseed markets]. Available at: <https://agroelita.info/ahrarnyy-sezon-2025-26-tsiny-popyt-i-vyklyky-ukrainskoho-zernovoho-ta-oliynoho-rynkiv/>

10. Omelchenko O. (2025). «Soievi pravky»: koly stymuliuvannia pererobky peretvoriuietsia na barier dlia ahrariiv [“Soybean amendments”: when the stimulation of processing turns into a barrier for farmers]. Available at: <https://epravda.com.ua/biznes/soyeви-pravki-koli-stimulyvannya-pererobki-peretvoryuyetsya-na-bar-yer-dlya-agrariiv-812982/>

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

UDC 159.944:331.44

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.2>**Varnavska Inna**

Candidate of Pedagogical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Social and Behavioural Sciences,
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0665>**Samkova Olesia**

Candidate of Psychological Sciences,
Associate Professor at the Department of Social and Behavioural Sciences,
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8572-9113>**Варнаєвська І.В., Самкова О.М.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS AND DYNAMICS OF EMOTIONAL EXHAUSTION OF ECONOMIC PROFESSIONALS IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY (REGIONAL ASPECT)

ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ І ДИНАМІКА ЕМОЦІЙНОГО ВИСНАЖЕННЯ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ (РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ)

In the conditions of a full-scale war between the Russian Federation and Ukraine, economic specialists (accountants, economists, employees of state statistics agencies) perform a critically important function of ensuring the financial stability and information security of the state. However, their activities are accompanied by unprecedented psychological pressure, caused by a combination of high professional responsibility (fines, deadlines, data accuracy) and existential threats (shelling, occupation, energy crisis). The problem becomes especially acute in front-line regions, where professional stress is superimposed on the vital fear for life. Neglecting the psychological state of these specialists threatens to reduce the quality of management decisions and personnel collapse in the public sector. The purpose of the work is to identify the specifics, dynamics, and determinants of emotional burnout syndrome in economic service specialists under martial law (using the example of the Kherson region) and to develop a scientifically based model of its prevention. The article provides a comparative analysis of the stress factors of economists' work in rear and front-line regions. It was found that for specialists in the Kherson region, the key triggers of exhaustion are not the volume of work, but the logistical impossibility of its performance (lack of communication, destruction of primary documentation) and the conflict between the instinct of self-preservation and professional duty ("hyper-responsibility for the number"). The phenomenon of "double traumatization" of the team is described: for workers in the occupation/ combat zone, the stressor is the threat to life, and for relocated workers, the "survivor syndrome" and a sense of guilt, which provokes compensatory workaholism. Using the example of the work of the State Administration during the occupation of 2022, the unique experience of preserving state registers and the psychological price paid by specialists for performing their professional duty underground are analyzed. The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the developed recommendations in the activities of government institutions and private companies to preserve human resource potential in conditions of a protracted crisis.

Keywords: emotional exhaustion, professional burnout, economic security, labor psychology, martial law, statistical bodies, resilience, Kherson region.



В умовах повномасштабної війни РФ проти України фахівці економічного профілю (бухгалтери, економісти, працівники органів державної статистики) виконують критично важливу функцію забезпечення фінансової стабільності та інформаційної безпеки держави. Проте, їхня діяльність супроводжується безпрецедентним психологічним тиском, зумовленим поєднанням високої професійної відповідальності (штрафні санкції, дедлайни, точність даних) та екзистенційних загроз (обстріли, окупація, енергетична криза). Особливої гостроти проблема набуває у прифронтових регіонах, де професійний стрес накладається на вітальний страх за життя. Нехтування психологічним станом цих фахівців загрожує зниженням якості управлінських рішень та кадровим колапсом у державному секторі. Мета роботи полягає у виявленні специфіки, динаміки та детермінант синдрому емоційного вигорання у фахівців економічних служб в умовах воєнного стану (на прикладі Херсонської області) та розробці науково обгрунтованої моделі його профілактики. У статті здійснено порівняльний аналіз стрес-факторів роботи економіста у тилowych та прифронтових регіонах. Виявлено, що для фахівців Херсонщини ключовими тригерами виснаження є не обсяг роботи, а логістична неможливість її виконання (відсутність зв'язку, знищення первинної документації) та конфлікт між інстинктом самозбереження і професійним обов'язком («гіпервідповідальність за цифру»). Описано феномен «подвійної травматизації» колективу: для працівників в окупації/зоні бойових дій стресором виступає загроза життю, а для релокованих працівників — «синдром вицілілого» та почуття провини, що провокує компенсаторний трудовоголізм. На прикладі роботи статуправління під час окупації 2022 року проаналізовано унікальний досвід збереження державних реєстрів та психологічну ціну, яку сплатили фахівці за виконання професійного обов'язку в підпіллі. Практична значущість роботи полягає у можливості імплементації розроблених рекомендацій у діяльність державних установ та приватних компаній для збереження кадрового потенціалу в умовах затяжної кризи.

Ключові слова: емоційне виснаження, професійне вигорання, економічна безпека, психологія праці, воєнний стан, органи статистики, результативність, Херсонський регіон.

Formulation of the problem. The current stage of development of the Ukrainian economy is characterized by an unprecedented level of turbulence. Economic specialists – from chief accountants of enterprises to employees of state statistical bodies – have found themselves at the epicenter of double pressure. On the one hand, these are requirements for accuracy, scrupulousness and compliance with legislation, which is dynamically changing. On the other – existential threats associated with the war: security risks, blackouts, loss of infrastructure and human capital.

The relevance of the study is due to the fact that the "human factor" in the economy is becoming critically vulnerable. An economist's or statistician's mistake caused by emotional exhaustion can lead to erroneous management decisions at the regional or state level. The problem becomes particularly acute in frontline regions (Kherson, Zaporizhia, Kharkiv regions), where specialists are forced to perform highly complex intellectual work to the sounds of explosions or in conditions of temporary occupation and subsequent de-occupation.

If deadlines and tax audits were considered the main stressors for economists until 2022, today the main ones are "witness trauma", chronic fatigue and information overload. Research into the emotional state of employees of such specific structures as statistical bodies is important, since they provide the information foundation for the country's recovery, while remaining the "invisible front" of economic defense.

Analysis of recent research and publications. The problem of professional burnout is not new to science, but Ukrainian realities of recent years force us to reconsider classical approaches.

Thus, during the COVID-19 pandemic, Ukrainian scientists (O. Kokun, L. Karamushka) focused on "technostress." For economists, the transition to remote work became a challenge: the blurring of working hours and the need to master new platforms (Zoom, M.E.Doc, cloud services) led to increased anxiety [4, 5].

Modern research (N. Vlasova, I. Melnyk) focuses on the survival of a professional in extreme conditions. Scientists note that economists have a mechanism of "delayed life": they continue to calculate salaries and submit reports even from bomb shelters, ignoring their own psychological needs [2, 6].

The purpose of the article is to determine the specifics, level and dynamics of emotional exhaustion of economic specialists under martial law, as well as to develop practical recommendations for the psychological rehabilitation of personnel (using the example of civil servants in the economic sector of the Kherson region).

Presentation of the main material. The professional activities of an economist, accountant, statistician belong to the type of professions “Man – Symbolic System” and “Man – Man”. This creates the prerequisites for a specific cognitive-emotional dissonance. An economist must be dispassionate (figures require a cool head), but as a person he is in a state of hyperemotionality due to the war.

The analysis of empirical data and theoretical approaches allows us to build a comprehensive model of the pathogenesis of professional burnout in economic specialists (accountants, economists, employees of statistical agencies). This process is not a one-time event, but a chain reaction, where external circumstances are transformed into internal psychological states through the prism of personal perception.

Block 1. External stressors (burnout triggers). The first stage of the mechanism is the influence of external determinants that act as stress catalysts. For economic personnel in today's conditions (in particular, in the Kherson region), the cumulative effect of three groups of factors is characteristic:

- regulatory and legal turbulence (“Legislative chaos”). The specificity of the economist's work is the need to operate in a clear legal field. However, in conditions of martial law, the legislative framework is characterized by high dynamics and unpredictability. Constant changes to the Tax Code, new rules for booking employees, changes in statistical reporting forms create the effect of cognitive overload. The specialist is forced to constantly be in a state of learning and checking the relevance of knowledge, which depletes cognitive resources even before the start of direct duties. The situation is complicated by the fact that new norms often have a retroactive effect in time or contradict each other.

- a vital threat (Safety factor). Unlike peacetime, when stress was limited to the workplace, current conditions (shelling, occupation, mine danger) create a permanent background of anxiety for life. For specialists working in Kherson or remotely from front-line zones, work to the sounds of sirens is typical. This leads to physiological exhaustion: the body constantly secretes cortisol, trying to be ready to escape, while the brain has to perform precise mathematical operations. Such dissonance is critical for the psyche.

- logistical and technical collapse. Modern economics and statistics are digital industries. The lack of electricity and Internet connectivity blocks professional activity. The economist falls into a trap: deadlines (report submission deadlines) remain unchanged, and the tools for their implementation become unavailable. The need to look for “points of invulnerability”, work at night when there is light, or catch mobile communication on rooftops turns a routine operation (for example, sending a payment) into a complex quest that requires excessive willpower.

Block 2. Personal reactions (cognitive assessment). External stressors do not affect everyone equally. The key filter is the personal assessment of the situation. Studies show that the most vulnerable are professionals with a certain psychotype:

- hyper-responsibility. Economists often perceive their role as a mission. The attitude “If I don't submit a report/pay salaries, people will be left without money” creates excessive psychological pressure. In wartime, this responsibility is magnified: the accountant feels guilty for payment delays, even if they are caused by objective circumstances (for example, blocking treasury accounts).

- perfectionism. The profession requires accuracy down to the last penny. A perfectionist strives for perfect order in documents, but war is chaos. The inability to achieve the ideal (lost primary documents, errors due to program failures) causes such people deep frustration and self-flagellation.

– learned helplessness. This is a state when a specialist feels that nothing depends on his efforts. “Why should I bother to make reports if a rocket can fly into the office tomorrow, or the tax office will block the invoice anyway?” This cognitive attitude blocks motivation and is a direct path to apathy.

Block 3. Symptoms of burnout syndrome (according to the MBI model). Due to the prolonged exposure to stressors through the prism of personal attitudes, a classic triad of symptoms develops (according to K. Maslach):

– emotional exhaustion. This is the basic component. The specialist feels “empty”. Interest in legislative news disappears, morning fatigue appears (unwillingness to get out of bed), emotional tone decreases. The person performs work mechanically, without involvement.

– depersonalization (cynicism). A specific defensive reaction in professions of the “person-person” type. The economist begins to treat colleagues and clients as inanimate objects, sources of irritation. Formalism and bureaucratic callousness appear (“I have lunch”, “I can't help you, read the instructions”). This is an attempt by the psyche to save the remnants of emotions, fencing itself off from other people's problems with a wall of indifference.

– reduction of personal achievements. The specialist devalues his own work. In conditions of war, when cities are destroyed, working with statistical data may seem pointless (“Who needs my tables now?”). This leads to a decline in self-esteem and loss of professional identity.

Block 4. Consequences (organizational and personal). The final stage of the mechanism is the realization of burnout in destructive consequences:

– professional mistakes. An exhausted brain loses its ability to concentrate. For an economist, this is fatal: a mistake in one character, an incorrect calculation, a missed deadline. This leads to penalties for the company, which, in turn, increases the employee's stress (the “vicious circle” is closed).

– psychosomatic disorders. Emotional stress transforms into physical illnesses. The most common complaints of economists: hypertension, tension headaches, vision problems, gastrointestinal problems, insomnia.

– personnel losses (dismissals). The final stage is leaving the profession. This can be a “silent dismissal” (performing a minimum of work in actual absence) or a real dismissal, often with a complete change in the type of activity, which is a loss of qualified personnel potential for the state statistics system and the economy of the region.

Of particular scientific interest in the context of the study of emotional exhaustion is the unique experience of employees of the Main Department of Statistics in the Kherson region. This case is indicative, as it allows us to trace the dynamics of the transformation of professional identity and psychological state of specialists under the influence of extreme military factors. Employees of this institution found themselves in a situation that has no analogues in modern European practice of public administration.

Based on in-depth interviews and analysis of management activities, we identified three chronological stages of team traumatization, each of which is characterized by a specific set of stressors and psychological defense mechanisms.

Stage 1. Shock and cognitive dissonance (Beginning of the invasion and occupation (February–March 2022)).

The first stage is characterized by an acute stress reaction. For statisticians and economists, whose professional activities are based on clear algorithms, planning, and stability, the sudden chaos of war caused the destruction of a basic sense of security.

The key psychologically traumatic factor was the need to preserve confidential state information (respondent registers, databases of regional economic indicators) in conditions of direct threat of physical seizure of offices by the enemy. A deep intrapersonal conflict arose: professional duty: for years, specialists collected, systematized and preserved this data,

perceiving it as valuable. Wartime requirements – the need to physically destroy information carriers, server equipment or paper archives so that they do not reach the occupiers.

Economists and statisticians were forced to destroy the results of their many years of work with their own hands. Psychologically, this was perceived as an act of self-destruction of professional identity. The fear of not being able to keep up, the fear of being accused of collaborationism or, conversely, the fear of repression by the occupiers for “hiding data” created enormous nervous tension.

Stage 2. Splitting Reality: Work Under Occupation and Forced Emigration (April–October 2022). At this stage, the management team effectively split into two groups, each of which experienced a specific type of exhaustion.

Workers who remained in the occupation (“Underground Statistics”). This group of specialists was faced with the need to lead a “double life”. Remote work became the only way to communicate with the central apparatus (State Statistics Committee), but it carried a direct threat to life. It is important to emphasize technological stress here: the presence of Ukrainian specialized software, tokens, electronic keys (ECK) on a computer during searches by the occupation troops could be a sentence. Economists were forced to hide equipment, work at night, using VPN services to transmit reports. And there was also an economic dissonance: the introduction of the “ruble zone” by the occupiers and pressure on enterprises created a situation where official Ukrainian statistics (which specialists continued to maintain) radically diverged from the visual reality outside the window.

Workers who left (IDPs and refugees). For this group, the main factor of burnout was the “survivor syndrome” and the loss of home. Performing work from safe regions or from abroad, they felt guilty towards their colleagues who remained in Kherson. The workplace was often limited to a laptop on their lap in the refugee center, which made it impossible to fully concentrate and led to rapid fatigue.

Stage 3. Resilience on the edge: de-occupation and work under fire (from November 2022). After the liberation of the right-bank Kherson region, a stage began that continues to this day. It is characterized by a return to work in conditions of destroyed infrastructure. Returning to dilapidated administrative buildings, where there is often no heating and broken windows, has become a test of endurance. Economists are forced to work under constant attacks from guided aerial bombs (CABs) and artillery. The specificity of Kherson (its proximity to the front line – the Dnieper River) is that the air raid warning signal often sounds after the explosions. This creates a state of permanent anxiety: a specialist cannot relax for a minute, waiting for a strike. In such conditions, performing intellectual tasks (compiling balance sheets, analyzing price indices) requires superhuman willpower, which leads to rapid depletion of cognitive resources. To clearly demonstrate the differences in working conditions and the level of environmental stress, we have developed a comparative table (see Table 1). It illustrates how standard professional challenges are transformed into existential threats in the conditions of a front-line region.

The empirical study was conducted from October to December 2024. Given the security situation and geographical dispersion of personnel, data collection was carried out remotely using secure communication channels (Google Forms, corporate messengers).

The sample (n=45) represents specialists from economic and statistical departments of state institutions of the Kherson region (in particular, the Main Department of Statistics and the departments of economics of the Regional State Administration).

- Gender composition: 88% women, 12% men (which corresponds to the general gender structure of the industry).
 - Age limit: The average age of respondents is 42 years, which indicates the maturity of the team and a high level of professional experience.
 - Location: 40% of respondents are located directly in the city of Kherson and the region (high-risk areas), 60% work remotely from other regions of Ukraine or from abroad.
-

Table 1

**Comparative characteristics of stress factors in the work of an economist
(all-Ukrainian and regional Kherson context)**

Group of factors	Standard conditions (rear regions)	Extreme conditions (Kherson region)	Level of impact on exhaustion
Organizational	Tight deadlines, scheduled inspections, reporting	Loss of primary documentation due to hostilities, physical destruction of offices, loss of server equipment and technology	Critical
Communicative	Work conflicts in the team, misunderstandings with clients/respondents	Loss of contact with colleagues, death or injury of employees, dispersion of the team across different countries	High
Technical	Scheduled power outages (4/4)	Complete lack of communications for weeks, the need to operate from generators in damp basements, the lack of stable mobile communication	Critical
Psychological	Situational anxiety, professional fatigue, routine	PTSD, phantom siren syndrome, fear of physical destruction in the workplace, emotional numbness	Critical

Source: developed by the authors

The main diagnostic tool used was V. V. Boyko's "Methodology for diagnosing the level of emotional burnout." This method allows not only to record the presence of stress, but also to determine at what stage of formation the dynamic stereotype of emotional behavior of the individual is.

The obtained data indicate a critical state of psychological health of the studied group. The results of the distribution of respondents by dominant phases are presented in Table 2.

Table 2

**Distribution of economist respondents in the Kherson region by phases
of emotional burnout formation**

Stress phase (according to V. Boyko)	Dominant symptom in the group	Number of people (%)	Psychological characteristics of the specialist's condition
I. Voltage	"Caging" (Experience of traumatic circumstances)	20%	A state of acute anxiety, a feeling of hopelessness. The specialist constantly checks the news, cannot concentrate on numbers, feels fear of making a mistake that seems fatal. "Tunnel thinking" is characteristic.
II. Resistance	"Economy of emotions" (Inadequate selective emotional response)	45%	(The largest group). The specialist becomes emotionally "dry", communicates exclusively in the language of instructions. Avoids informal contacts, shows indifference to the personal problems of colleagues. Outwardly looks calm, but this is "the calm of a mannequin".
III. Exhaustion	"Emotional detachment" (Psychosomatic disorders)	35%	Complete apathy, loss of interest in work. There are pronounced psychosomatic disorders: hypertensive crises, migraines, exacerbation of chronic diseases. There is a persistent desire to escape "to nowhere."

Source: developed by the authors based on their own research

1. Phase “Tension” (20%). The fact that only a fifth of respondents are at the initial stage indicates the chronicity of the process. For most specialists, the stage of acute shock (which was at the beginning of 2022) has already passed, and stress has passed into a latent, protracted form. The symptom of “Caging” in state administration employees is manifested due to the inability to influence the situation: they are obliged to collect reports from enterprises that are physically destroyed or are under occupation, which creates a logical dead end.

2. Phase “Resistance” (45% – risk group № 1). The largest group is in a state of active psychological defense.

Occupational hazard: for a statistician or accountant, this stage is insidious. A person performs work “on the machine”, mechanically transferring figures from primary documents into summary tables. However, cognitive abilities (concentration of attention, critical thinking) are sharply reduced. The specialist ceases to notice anomalies in the data, logical inconsistencies, which for state statistics bodies threatens to distort the macroeconomic indicators of the region.

Social aspect: there is a phenomenon of “communicative stinginess”. State Administration employees, who previously actively consulted respondents by phone, now try to minimize any conversations, limiting themselves to formal replies. This is not a sign of poor upbringing, but a way to save the remnants of energy.

3. Phase “Exhaustion” (35%). A third of the team has actually lost its ability to work. This group has the highest level of morbidity. Economists complain that even after the weekend they feel tired (“Monday syndrome” turns into “every morning syndrome”).

During the qualitative analysis (interviews), a cognitive pattern specific to this professional group was identified, which we called “Hyper-responsibility for numbers”.

In the conditions of Kherson, this phenomenon takes on grotesque and tragic forms. Respondents describe situations when, during massive shelling (the “two-wall rule”), they continued to sit with laptops in the corridors, trying to send reports to Kyiv, catching an unstable Wi-Fi signal.

This internal conflict between the basic instinct of self-preservation (run for cover) and professional duty (report) is the most powerful catalyst for exhaustion. The body mobilizes all resources for survival, but the person spends them on intellectual work. As a result, a rapid energy collapse occurs.

The impact of the “Survivor Syndrome” and the dynamics of relationships in distributed teams. The war divided the labor collectives of the Kherson region geographically, which led to the emergence of new psychological barriers.

1. The guilt of those who left. Among specialists who work remotely from safe regions, pathological workaholicism is observed. Trying to drown out feelings of guilt towards colleagues who remained under fire, they: work 12–14 hours a day; take on the work of colleagues who have no electricity; refuse vacations (“How can I rest when Kherson is being bombed?”). Such compensatory behavior leads to a paradox: people who are in physical safety burn out faster due to self-induced pressure and the lack of the right to rest.

2. Latent conflict “Here and There”. Tension arises between the two parts of the team. Those who remained in Kherson may (consciously or unconsciously) feel resentment towards those who “fled”. Those who left feel alienated, as they no longer understand the context of daily survival in the city (where to buy water, how to get there without being shelled). For the head of the economic unit, this creates an additional managerial burden: he has to be not only a manager, but also a mediator who “stitches” the broken communication of the team.

Empirical data confirm that the emotional exhaustion of economists in the Kherson region has gone beyond the limits of classical professional stress. This is a complex state where war trauma, professional deformation and social disintegration of collectives are intertwined. The dominant “Resistance” phase (45%) is a “silent time bomb” that threatens the institutional capacity of statistical bodies in the near future.

Based on the analysis of the situation in the economic and statistical departments of the Kherson region, it becomes obvious that classical methods of preventing burnout (corporate events, vacations, standard psychological assistance) are ineffective in conditions of active hostilities and a constant threat to life. The specifics of the work of the statistical department require continuity of data collection and processing processes, which conflicts with the realities of the front-line zone. Therefore, it is proposed to introduce a comprehensive two-level prevention system that takes into account extreme working conditions.

At the management level of the Main Statistics Department and its structural divisions, it is necessary to make a transition from directive management to adaptive crisis management.

First, it is critically important to introduce flexible work schedules and asynchronous work modes. In the conditions of the city of Kherson, where electricity and Internet connection are unstable resources, the requirement to adhere to a strict office regime (from 08:00 to 17:00) is not only impossible, but also harmful. It creates additional stress due to the impossibility of fulfilling the order. The work of an economist-statistician should be evaluated solely by the final result (a report submitted on time, a correctly calculated index, a closed database), and not by the time of presence in the system. The employee should have the legitimate right to perform his duties during those hours when the security situation and the availability of communications allow it, even if it is evening or weekends.

Secondly, it is necessary to introduce a system of situational task rotation. Department heads should monitor the psycho-emotional state of subordinates. If an employee has experienced an acute phase of stress (for example, came under fire, suffered damage to their home, or lost a loved one), he is unable to perform complex analytical work that requires high concentration of attention. During such periods, it is advisable to temporarily release the specialist from responsible tasks (balance sheet preparation, analysis of dynamic series) and transfer him to more mechanical, routine work, or provide a short-term leave to restore the resource without bureaucratic delays.

Thirdly, a strategic step to ensure institutional stability is the creation of a system of “digital twins” (duplication of functions). Given the high risk of complete loss of communication with individual districts of the region or the city of Kherson, each critically important function (for example, collecting data on prices, monitoring the activities of enterprises) should have a backup. The optimal model is when the main specialist, who is in the risk zone, is insured by a colleague working remotely from a safer region of Ukraine. This will allow, in the event of force majeure, to instantly pick up the process of transferring data to the State Statistics Service, and most importantly, it will relieve Kherson employees of the burden of hyper-responsibility and fear of letting the team down at a critical moment.

For employees of statistical bodies and economists themselves, whose activities are related to the processing of large amounts of information, methods of individual self-regulation are proposed.

The priority task is to maintain strict information hygiene. The professional deformation of an economist often leads to the fact that he perceives news about the war as another stream of data for analysis. The tendency to constantly monitor news feeds (“dumscrolling”) depletes the cognitive resource necessary for working with numbers. A clear demarcation of time is recommended: working time is devoted exclusively to professional information, and viewing the news is carried out in strictly allocated time slots, avoiding the period immediately before bedtime.

It is also important to master the techniques of “grounding” and rapid stabilization. In conditions where the workplace may be in a shelter or corridor during an air alarm, specialists need to have simple tools for overcoming panic attacks and anxiety. Such methods include breathing exercises (for example, “square breathing”), muscle relaxation techniques and concentration on physical sensations. This allows you to reduce the level of cortisol in the blood and restore the ability to logical thinking, necessary to continue working with documents.

Conclusions. Summarizing the results of the study of the problem of emotional exhaustion of economic specialists in conditions of martial law, we can formulate the following conclusions:

Emotional exhaustion (professional burnout) among economists and employees of statistical bodies of Ukraine has transformed from an individual psychological problem into a threat to the institutional security of the state. The massive nature of this phenomenon, caused by the war, creates risks for the quality of management decisions based on economic and statistical data. Preservation of qualified personnel potential in this area is a matter of national security.

Using the example of specialists from the Kherson State Administration, it has been proven that in front-line zones, professional stress has a unique structure. It is characterized by a combination of high intellectual responsibility (requirements for data accuracy) with vital fear (fear of physical destruction). This “double pressure” leads to an accelerated depletion of the psycho-emotional resources of the individual.

It was found that the dominant phase of burnout among the studied group is the “Resistance” phase. It manifests itself through emotional coldness, formalization of contacts with respondents and colleagues, as well as through work in the “energy-saving” mode. The danger of this stage lies in its hidden nature: outwardly, the specialist continues to perform his duties, but loses the ability to critically analyze, which increases the likelihood of making professional errors in reporting.

Overcoming the problem of emotional exhaustion in the conditions of a long-term war is possible only through a radical change in the paradigm of personnel management in state institutions. A transition from a rigid bureaucratic control system to a human-centered support model is necessary. Creating a safe psychological environment, flexibility in processes and mutual assistance should become the basis of organizational culture, which will allow preserving both the mental health of specialists and the efficiency of the economic system of the region.

References:

1. Boiko, V. V. (2020). *Enerhiia emotsii u spilkuванні: pohliad na sebe ta na inshykh* [The energy of emotions in communication: a view of oneself and others]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
2. Vlasova, N. V. (2023). Profesiine vyhorannia bukhhalteriv: hendernyi aspekt [Professional burnout of accountants: gender aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. (in Ukrainian)
3. Holovne upravlinnia statystyky u Khersonskii oblasti [Main Department of Statistics in Kherson Region]. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Official website]. Retrieved from <http://ks.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
4. Karamushka, L. M. (2022). *Psykhichne zdorovia osobystosti pid chas viiny: yak yoho zberehyti ta pidtrymaty: metod. rekomendatsii* [Mental health of the individual during the war: how to preserve and support it: method. recommendations]. Kyiv: Instytut psykhologhii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy (in Ukrainian)
5. Kokun, O. M., Klymenko, V. V., Korniiia, O. M. et al. (2021). *Psykhofiziologichni zakonomirnosti zhyttestiikosti fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii: monohrafiia* [Psychophysiological patterns of resilience of specialists in socioeconomic professions: monograph]. (Ed. O.M. Kokun). Kyiv–Lviv: Vydavets Viktoriia Kundelska. (in Ukrainian)
6. Radko, A. O., Kovshun, N. E., & Melnyk, I. B. (2021). Vykorystannia informatsiionotsyfrovnykh tekhnolohii dlia zadovolennia potreb menedzhmentu [Use of information and digital technologies to meet management needs]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, is. 3, pp. 120–130. (in Ukrainian)

Список використаних джерел:

1. Бойко В.В. Енергія емоцій у спілкуванні: погляд на себе та на інших. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
2. Власова Н.В. Професійне вигорання бухгалтерів: гендерний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

3. Головне управління статистики у Херсонській області : офіційний сайт. URL: <http://ks.ukrstat.gov.ua>

4. Карамушка Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: метод. рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2022. 52 с.

5. Кокун О.М. Психофізіологічні закономірності життєстійкості фахівців соціономічних професій: монографія / О.М. Кокун, В.В. Клименко, О.М. Корніяка та ін.; за ред. О.М. Кокуна. Київ–Львів: Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 236 с.

6. Радько А.О., Ковшун Н.Е., Мельник І.Б. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 120–130

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.439.5:339.13.012.42(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.3>**Зеркіна О.О.**кандидат економічних наук, доцент, докторант,
відділ ринкових механізмів та структур,Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2500-3959>**Zerkina Oksana**State Institution "Institute of Market and Economic & Ecological Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine"

СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ УКРАЇНИ

SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRI-FOOD MARKETS IN UKRAINE

У статті обґрунтовано методичний підхід до формування системи індикаторів оцінювання сталого розвитку агропродовольчих ринків України в умовах воєнного стану та європейської інтеграції. Актуальність дослідження визначається необхідністю створення інструментів моніторингу агропродовольчого сектору в умовах воєнного стану. Розроблено концептуальну рамку, що інтегрує репродуктивний підхід із концепціями резильєнтності та циркулярної економіки. Систематизовано 51 індикатор за п'ятьма функціональними блоками з визначенням формул розрахунку та джерел даних. Обґрунтовано критерії відбору та ієрархізацію індикаторів за рівнями пріоритетності. Розроблено 20 адаптованих індикаторів для умов воєнного стану за концепцією "Recovery under Fire". Забезпечено узгодження зі Стратегією 2030 та вимогами ЄС.

Ключові слова: сталий розвиток, агропродовольчий ринок, система індикаторів, резильєнтність, воєнний стан, європейська інтеграція, відтворювальний підхід.

The article substantiates a methodological approach to forming a system of indicators for assessing the sustainable development of agri-food markets in Ukraine under conditions of martial law and European integration. The relevance is determined by the need to create monitoring tools considering the specifics of Ukrainian agri-food sector functioning during armed conflict and EU harmonization requirements. The conceptual framework integrates the reproductive approach to commodity market functioning with resilience and circular economy concepts. The reproductive approach ensures systematic coverage of all reproduction cycle phases: production, processing, distribution, consumption, and resource renewal. The resilience concept supplements the system with indicators of absorptive, adaptive, and transformative capacity, critically important for wartime conditions. The circular approach ensures assessment of environmental sustainability through strategies of narrowing, slowing, closing, and regenerating resource flows. A four-dimensional sustainability model covering economic, ecological, social, and institutional dimensions has been proposed. The system includes 51 indicators distributed across five functional blocks: reproductive potential (12), value chain (10), external economic integration (10), sustainability and resilience (12), and regulatory effectiveness (7). Distribution by dimensions ensures balance: economic 47.1%, ecological 27.5%, social 11.8%, institutional 13.7%. Indicator selection criteria include relevance, measurability, sensitivity, controllability, and comparability. Hierarchization by priority levels comprises: strategic (12 indicators), tactical (24 indicators), and operational (15 indicators). A system of 20 adapted indicators for martial law conditions has been developed, grouped into territorial accessibility, logistics resilience, recovery, and international support blocks. Monitoring indicators under the "Recovery under Fire" concept cover short-term (0–1 year), medium-term (1–5 years), and long-term (5+ years) horizons. Alignment with strategic documents has been



ensured: coverage of Ukraine's Agricultural Development Strategy 2030, 75% correspondence with EU Agri Sustainability Compass, integration with SDGs (65%), FAO Framework (82%), and FSCI (60%).

Keywords: sustainable development, agri-food market, indicator system, resilience, martial law, European integration, reproductive approach.

Постановка проблеми. Трансформація глобальних продовольчих систем в умовах кліматичних змін, геополітичної нестабільності та зростаючого антропогенного тиску на природні ресурси актуалізує потребу в розробці науково обґрунтованих підходів до оцінювання сталості агропродовольчого сектору. За даними FAO, у 2024 році близько 2,3 мільярда осіб зазнавали помірної або гострої продовольчої небезпеки [1].

Для України проблема набуває особливої гостроти. Агропродовольчий сектор забезпечив у 2024 році 59% валютної виручки країни при експорті 24,5 млрд доларів [2]. Повномасштабна агресія завдала прямих збитків аграрному сектору на суму 11,2 млрд доларів, а загальні потреби у відновленні оцінюються у 55,5 млрд доларів до 2035 року [3]. Європейська інтеграція передбачає гармонізацію національної аграрної політики з вимогами Спільної аграрної політики ЄС та принципами Європейського зеленого курсу.

Схвалення у листопаді 2024 року Стратегії розвитку сільського господарства до 2030 року [4] визначило орієнтири секторального розвитку, проте методичне забезпечення моніторингу потребує системного доопрацювання. На міжнародному рівні Європейська Комісія у травні 2024 року запровадила інструмент Agri Sustainability Compass з 20 індикаторами [5]. Ініціатива Food Systems Countdown здійснює моніторинг 42 індикаторів продовольчих систем [6]. Водночас специфіка функціонування агропродовольчих ринків в умовах воєнного стану залишається поза увагою існуючих методик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування індикаторів сталого розвитку агропродовольчих систем досліджується у кількох напрямках. *Методологічні засади оцінювання сталості* розробляються у працях D. Gustafson та співавторів [7], J. Rittirong та співавторів [8], F.J. Castillo-Díaz та співавторів [9]. *Індикатори резильєнтності продовольчих систем* запропоновані С. Béné та співавторами [10], J. Fanzo та співавторами [11]. *Циркулярна економіка в агросекторі* досліджується J. F. Velasco-Muñoz та співавторами [12]. *Індикатори ланцюгів доданої вартості* представлені у концепції FAO SFVC [13] та дослідженні Santeramo та співавторів [14]. Українські дослідження представлені працями Буркинського Б.В. та Нікішиної О.В. [15; 16].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Критичний аналіз дозволяє ідентифікувати невирішені аспекти: (1) методологічна розрізненість підходів до оцінювання сталості без інтеграції репродуктивного, резильєнтного та «зеленого» підходів; (2) обмеженість застосування методик для країн із перехідною економікою; (3) недостатня розробленість індикаторів ефективності державного регулювання; (4) відсутність методичного забезпечення для умов збройних конфліктів; (5) недостатня інтеграція екологічних індикаторів; (6) обмеженість індикаторів соціальної сталості; (7) відсутність системи неагрованих індикаторів для динамічного оцінювання.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методичного підходу до формування системи індикаторів оцінювання сталого розвитку агропродовольчих ринків України, що інтегрує репродуктивний, резильєнтний, екологічний та регуляторний виміри сталості в умовах воєнного стану та європейської інтеграції.

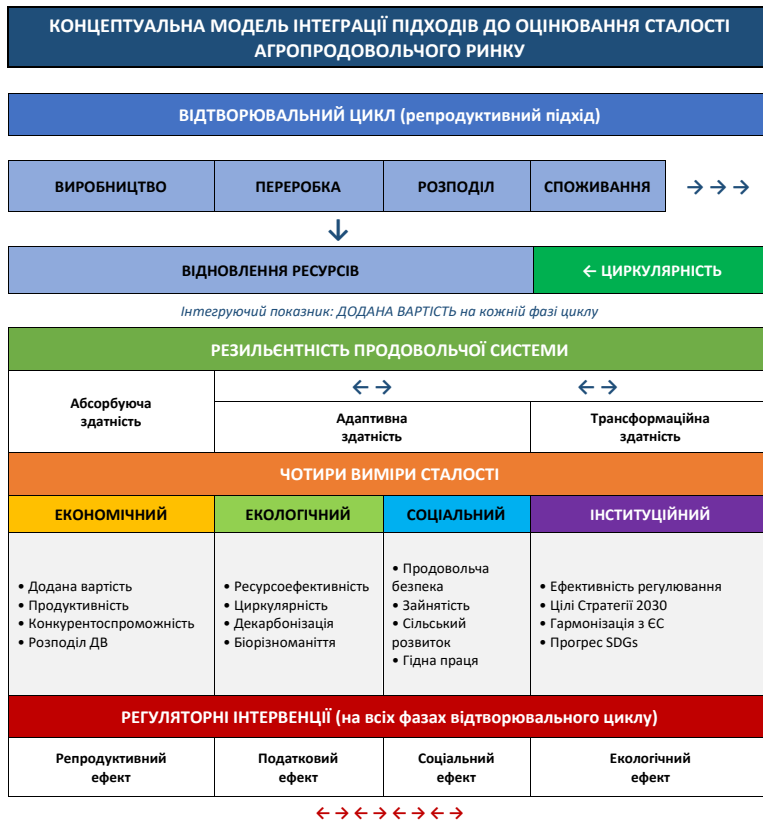
Виклад основного матеріалу. Концептуальна рамка інтеграції підходів до оцінювання сталості агропродовольчих ринків. Методологічним фундаментом інтеграції обрано репродуктивний підхід, розвинутий у працях одеської наукової школи товарних ринків [15; 16]. Сутність підходу полягає у розгляді агропродовольчого ринку як системи відтворювальних процесів, що циклічно повторюються.

Відтворювальний цикл охоплює п'ять фаз: виробництво → переробка → розподіл → споживання → відновлення ресурсів.

Резильєнтність продовольчої системи інтерпретується як здатність відтворювального циклу зберігати безперервність в умовах зовнішніх шоків. Béné та співавтори [10] визначають три компоненти резильєнтності: абсорбуючу, адаптивну та трансформаційну здатність.

Циркулярність реалізується на фазі відновлення ресурсів через замикання матеріальних циклів. J. F. Velasco-Muñoz та співавтори [12] виокремлюють чотири стратегії: звуження, уповільнення, замикання та регенерація. Інтегруючим показником ефективності виступає додана вартість (далі – ДВ), створена на кожній фазі циклу.

На основі інтеграції підходів сформовано чотиривимірну модель сталості: *економічний* (продуктивність, конкурентоспроможність, розподіл доданої вартості), *екологічний* (ресурсоефективність, циркулярність, декарбонізація), *соціальний* (продовольча безпека, зайнятість, гідна праця), *інституційний* (ефективність регулювання, прогрес Стратегії 2030, гармонізація з ЄС) (рис. 1).



← → ← → ← → ← →

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ

1. Неагрегований підхід — аналіз кожного індикатора окремо, формування профілю сталості
2. Ієрархічність — стратегічні → тактичні → операційні індикатори
3. Збалансованість — рівномірне представлення всіх вимірів сталості
4. Верифікованість — прив'язка до офіційних статистичних джерел

Рис. 1. Чотиривимірна модель сталості агропродовольчого ринку

Джерело: розроблено автором на основі [1; 10; 12; 13; 15]

Як видно з рис. 1, запропонована модель базується на логіці відтворювального циклу, що послідовно охоплює фази виробництва, переробки, розподілу, споживання та відновлення ресурсів.

Принципи побудови системи індикаторів: (1) неагрегований підхід – аналіз кожного індикатора окремо з формуванням профілю сталості; (2) ієрархічність – стратегічні, тактичні та операційні індикатори; (3) збалансованість – рівномірне представлення всіх вимірів сталості; (4) верифікованість – прив'язка до офіційних статистичних джерел.

Систематизація індикаторів за функціональними блоками. На основі концептуальної моделі інтеграції підходів до оцінювання сталості (рис. 1) розроблено систему індикаторів, структуровану за п'ятьма функціональними блоками відповідно до логіки відтворювального циклу агропродовольчого ринку. Кожен блок охоплює специфічний аспект функціонування ринку та включає індикатори, що характеризують відповідні процеси та результати. Загальна кількість індикаторів становить 51, що забезпечує комплексне охоплення всіх вимірів сталості без надмірного ускладнення системи моніторингу.

Блок I. Індикатори відтворювального потенціалу (12 показників) характеризують ресурсну базу та виробничу фазу: структура угідь, продуктивність земель, урожайність культур, водо-, енерго- та матеріаломісткість виробництва, площа органічних угідь, частка деградованих земель.

Блок II. Індикатори ланцюгів доданої вартості (10 показників) охоплюють переробну та розподільчу фази: коефіцієнт переробки, частка продукції з високою ДВ, розподіл ДВ між учасниками (виробники, переробники, торгівля), обсяг втрат продовольства, рівень утилізації відходів, виробництво біоенергії з агровідходів.

Блок III. Індикатори зовнішньоекономічної інтеграції (10 показників) відображають позиціонування у глобальних ланцюгах вартості: обсяг експорту, частка сировини в експорті, географічна диверсифікація (HHI), Domestic value added in exports, GVC participation index, частка експорту до ЄС, кількість підприємств, сертифікованих для ЄС.

Блок IV. Індикатори сталості та резильєнтності (12 показників) характеризують екологічну, соціальну та продовольчу безпеку: викиди GHG, Water footprint, індекс біорізноманіття, індикатор циркулярності, зайнятість у секторі, співвідношення зарплат, частка жінок серед керівників, рівень травматизму, частка витрат на харчування, Dietary diversity score, індекс диверсифікації виробництва, обсяг стратегічних запасів.

Блок V. Індикатори регуляторної ефективності (7 показників) оцінюють результативність державної політики: бюджетна підтримка сектору, Producer Support Estimate, інвестиції в основний капітал, податкові надходження, коефіцієнт фіскальної віддачі, прогрес досягнення SDG 2, рівень гармонізації з acquis ЄС.

Розподіл за вимірами сталості: економічний – 24 індикатори (47,1%), екологічний – 14 (27,5%), соціальний – 6 (11,8%), інституційний – 7 (13,7%). Основні джерела даних: Держстат (74,5%), міжнародні бази (15,7%), розрахункові (9,8%).

Критерії відбору та ієрархізації індикаторів. Відбір індикаторів здійснювався на основі п'яти критеріїв: релевантність (відповідність цілям оцінювання, вага 0,25), вимірюваність (наявність статистичної бази, 0,25), чутливість (реагування на зміни, 0,20), керованість (можливість впливу через регулювання, 0,15), порівнянність (узгодженість з міжнародними методологіями, 0,15). Інтегральна оцінка: $I = 0,25 \times \text{Рел} + 0,25 \times \text{Вим} + 0,20 \times \text{Чут} + 0,15 \times \text{Кер} + 0,15 \times \text{Пор}$.

Методичний підхід до ієрархізації поєднує: метод Дельфі [9], метод аналізу ієрархій (АНР) [17], матрицю «важливість – доступність даних» [5].

Систематизацію критеріїв відбору індикаторів з визначенням методів оцінювання, шкал та мінімальних порогів включення представлено у табл. 1.

Ієрархізація за рівнями пріоритетності: стратегічний рівень – 12 індикаторів (23,5%) для КМУ та міжнародних зобов'язань, щорічний моніторинг; тактичний – 24 індикатори (47,1%) для галузевих міністерств, квартальний/річний моніторинг; операційний – 15 індикаторів (29,4%) для поглибленого аналізу (табл. 2).

Стратегічний рівень охоплює переважно агреговані показники результативності (валова продукція, обсяг експорту, викиди GHG) та індикатори виконання міжнародних зобов'язань (SDG 2, гармонізація з acquis EC).

Таблиця 1

Матриця оцінювання індикаторів за критеріями відбору

Критерій	Визначення	Метод оцінювання	Шкала оцінки	Мін. поріг включення	Джерело верифікації	Вага
Релевантність	Відповідність індикатора цілям оцінювання сталого розвитку агропродовольчого ринку	Експертна оцінка відповідності індикатора фазам відтворювального циклу та вимірам сталості	1 – низька 2 – середня 3 – висока	≥ 2	Концептуальна модель (рис. А.1), міжнародні методики	0,25
Вимірюваність	Наявність надійної статистичної бази для регулярного розрахунку індикатора	Перевірка наявності даних у Держстаті, Євростаті, FAOSTAT, галузевих реєстрах	1 – дані відсутні 2 – дані частково доступні 3 – дані регулярно публікуються	≥ 2	Каталоги статистичних публікацій, бази даних	0,25
Чутливість	Здатність індикатора відображати зміни у стані об'єкта в короткостроковому періоді (1–3 роки)	Аналіз динаміки індикатора за ретроспективний період; оцінка часового лагу реакції	1 – зміни фіксуються > 5 років 2 – зміни за 3–5 років 3 – зміни за 1–3 роки	≥ 2	Статистичні ряди, галузеві дослідження	0,20
Керованість	Можливість впливу на значення індикатора через інструменти державного регулювання	Ідентифікація регуляторних інструментів, що впливають на індикатор; оцінка еластичності	1 – зовнішні фактори домінують 2 – частковий вплив 3 – прямий регуляторний вплив	≥ 1	Аналіз політик, нормативно-правова база	0,15
Порівнянність	Узгодженість методики розрахунку з міжнародними стандартами (SDG, EU, FAO, OECD)	Зіставлення методики з міжнародними методологічними рекомендаціями	1 – національна методика 2 – частково узгоджена 3 – повністю узгоджена	≥ 1	Методологічні документи ООН, ЄС, FAO, OECD	0,15
РАЗОМ (сума ваг):						0

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 17]

Тактичний рівень включає показники ефективності окремих процесів (урожайність, коефіцієнт переробки, DVA) та секторальних політик.

Операційний рівень зосереджено на деталізованих характеристиках (ресурсомісткість, структура цін, безпека праці), що потребують поглибленого аналізу для обґрунтування конкретних управлінських рішень.

Адаптація індикаторів для умов воєнного стану. Повномасштабне вторгнення створило безпрецедентні умови функціонування агропродовольчого сектору. Вплив конфлікту проявляється через: територіальні обмеження (~20% території під окупацією, 5–10 млн га потенційно заміновані); логістичні виклики (блокада портів, зростання витрат на 30–50%); ресурсні обмеження (дефіцит пального, добрив, втрата до 20% робочої сили); інституційні зміни (воєнний стан, спрощене регулювання).

Розроблено систему 20 адаптованих індикаторів у чотирьох блоках: (1) територіальна доступність – частка функціонуючих угідь, площа окупованих/замінованих земель, частка посівів у зоні ризику; (2) логістична резильєнтність – індекс

Таблиця 2

Ієрархізація індикаторів за рівнями пріоритетності

Рівень	Характеристика	Кількість	Приклади індикаторів	Періодичність
СТРАТЕГІЧНИЙ	Відображають досягнення довгострокових цілей розвитку; призначені для вищого рівня управління (КМУ) та міжнародних порівнянь; включаються до національних звітів SDGs та звітів перед міжнародними організаціями	12	• Валова продукція сільськогосподарства • Обсяг агропродовольчого експорту • Викиди GHG від сільськогосподарства • Частка витрат на харчування • Прогрес досягнення SDG 2 • Бюджетна підтримка сектору	Щорічно
ТАКТИЧНИЙ	Характеризують стан окремих вимірів сталості та ефективність секторальних політик; використовуються галузевими міністерствами для моніторингу та коригування політик; включаються до звітів Стратегії 2030	24	• Урожайність зернових культур • Коефіцієнт переробки сировини • Domestic value added in exports • Зайнятість у агропродовольчому секторі • Індекс диверсифікації виробництва • Інвестиції в основний капітал	Щоквартально / щорічно
ОПЕРАЦІЙНИЙ	Забезпечують деталізований аналіз конкретних аспектів функціонування ринку; застосовуються для обґрунтування адресних регуляторних рішень; використовуються структурними підрозділами та дослідницькими установами	15	• Водомісткість виробництва • Частка транспортних витрат у ціні • Кількість повідомлень RASFF • Рівень травматизму на виробництві • Dietary Diversity Score • Коефіцієнт збереженості продукції	За потребою
РАЗОМ індикаторів:		51		

Джерело: розроблено автором

диверсифікації маршрутів, пропускна спроможність портів та залізничних переходів, логістичні витрати; (3) відновлення – темпи розмінування, частка відбудованих елеваторів, повернення виробників на деокуповані території; (4) міжнародна підтримка – обсяг допомоги, коефіцієнт освоєння, ефективність допомоги.

Україна реалізує безпрецедентну модель відновлення – “Recovery under Fire” (відновлення під вогнем), що передбачає паралельне ведення оборонних дій та відбудови економіки. CSIS Blueprint [4] пропонує періодизацію відновлення аграрного сектору за чотирма горизонтами, кожен з яких потребує специфічних індикаторів моніторингу.

Концепція “Recovery under Fire” передбачає три горизонти відновлення: короткостроковий (0–1 рік) – термінові потреби, щотижневий/щомісячний моніторинг; середньостроковий (1–5 років) – відновлення потенціалу, квартальний моніторинг; довгостроковий (5+ років) – модернізація та євроінтеграція, річний моніторинг. Загальна кількість індикаторів системи: 51 базових + 20 адаптованих = 71 показник.

Матрицю індикаторів за горизонтами відновлення представлено у таблиці 3. Особливістю запропонованого підходу є його динамічність: система індикаторів має адаптуватися до змін оперативної обстановки, процесів деокупації, темпів розмінування та відбудови. Це вимагає гнучкої інституційної архітектури моніторингу із залученням як державних органів (Мінагрополітики, Держстат, ДСНС), так і міжнародних партнерів (FAO, World Bank, EBRD) та галузевих асоціацій.

Інтеграція адаптованих індикаторів та індикаторів за горизонтами відновлення з базовою системою створює комплексний інструментарій моніторингу сталого розвитку агропродовольчих ринків України в умовах воєнного стану.

Таблиця 3

Індикатори моніторингу за горизонтами відновлення (“Recovery under Fire”)

Горизонт	Пріоритети	Ключові індикатори	Періодичність	Рівень управління
1	2	3	4	5
КОРОТКО-СТРОКОВИЙ (0–1 рік)	• Забезпечення посівної та збиральної кампаній • Підтримка функціонування логістики • Екстрена допомога постраждалим • Збереження критичної інфраструктури	• Виконання плану посівних площ (% від цілі) • Забезпеченість ресурсами: пальне, добрива, насіння (% від потреби) • Пропускна спроможність портів та ж/д (млн т/міс) • Експорт за місяць (млн т, млн дол.) • Кількість фермерів, що отримали екстрену підтримку (од.)	Щотижня Щомісяця	Оперативний штаб Мінагрополітики
СЕРЕДНЬО-СТРОКОВИЙ (1–5 років)	• Розмінування с/г земель • Відбудова зруйнованої інфраструктури • Модернізація виробничих потужностей • Гармонізація з вимогами ЄС • Розвиток альтернативної логістики	• Накопичений обсяг розмінування (тис. га, % від потреби) • Частка відновленої інфраструктури за категоріями (%) • Обсяг інвестицій: державних, приватних, міжнародних (млрд грн) • Прогрес гармонізації з acquis ЄС (% актів) • Урожайність та продуктивність (% від довоєнного рівня)	Щоквартально Щорічно	Мінагрополітики Мінекономіки Профільні комітети ВРУ

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5
ДОВГО-СТРОКОВИЙ (5+ років)	• Досягнення довоєнних обсягів виробництва • Повна інтеграція до ринку ЄС • Перехід до кліматично нейтрального с/г • Сталий розвиток сільських територій • Технологічна модернізація	• Валова продукція (% від довоєнного рівня, індекс) • Частка експорту до ЄС та DVA in exports (%) • Викиди GHG (млн т CO₂-екв., % скорочення) • Показники сільського розвитку: демографія, доходи, інфраструктура • Досягнення цілей Стратегії 2030 (% виконання KPI)	Щорічно (горизонт 5–10 років)	КМУ Міжнародні партнери Моніторинг SDGs

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3]

Загальна кількість індикаторів розширюється до 66 (51 базовий + 15 адаптованих), при цьому адаптовані індикатори мають тимчасовий характер і поступово втрачають актуальність у міру завершення конфлікту та відновлення нормального функціонування сектору.

Узгодження системи індикаторів із стратегічними документами. Відповідність Стратегії 2030 [4]: матриця відповідності (табл. 4) охоплює сім стратегічних цілей (продовольча безпека, конкурентоспроможність, експортний потенціал, сільський розвиток, екологізація, інституційний розвиток, людський капітал). Запропоновано KPI для операційного плану 2025–2027: валова продукція – не менше 85% (2021 року); експорт – не менше 28 млрд дол.; частка продукції з високою ДВ – не менше 25%.

Таблиця 4

Матриця відповідності стратегічних цілей Стратегії 2030 та блоків індикаторів

Стратегічна ціль	Блок I	Блок II	Блок III	Блок IV	Блок V	Адапт.
	Відтвор. потенціал	Ланцюги ДВ	Зовн.-ек. інтеграція	Сталість резильєнт.	Регулят. ефективн.	Воєнний стан
Забезпечення продовольчої безпеки	•	○		••		•
Підвищення конкурентоспроможності	••	••	•		•	
Розвиток експортного потенціалу		•	•••			•
Сталий розвиток сільських територій				••	○	
Екологізація аграрного виробництва	••	•		••		
Інституційний розвиток та управління			○		•••	○
Розвиток людського капіталу				•		

ЛЕГЕНДА:

•••	Висока відповідність (3+ індикатори)
••	Середня відповідність (2 індикатори)
•	Часткова відповідність (1 індикатор)
○	Опосередкована відповідність

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Гармонізація з вимогами ЄС: рівень відповідності EU Agri Sustainability Compass [5] становить 75% (15 з 20 індикаторів мають відповідники). Стратегія Farm to Fork та CAP 2023–2027 враховані через індикатори органічного виробництва, ресурсоефективності, викидів GHG.

Порівняльний аналіз засвідчує високий рівень узгодженості запропонованої системи з EU Compass (табл. 5).

Інтеграція з глобальними рамками: SDGs (Goals 2, 6, 8, 12, 13, 15) – 65%, FAO Sustainable Agriculture Framework – 82%, Food Systems Countdown Initiative – 60%. Систематизацію відповідності індикаторів глобальним рамкам представлено у табл. 6.

Таблиця 5

Відповідність індикаторів системи та EU Agri Sustainability Compass

№	EU Compass індикатор	Відповідний індикатор системи	Блок	Відповідність
ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР (5 індикаторів)				
1	Factor income	Валова продукція с/г, інвестиції в капітал	I, V	Пряма
2	Labour productivity	Продуктивність земель (проху)	I	Опосередк.
3	Land productivity	Урожайність зернових	I	Пряма
4	Trade balance	Коефіцієнт покриття імпорту експортом	III	Пряма
5	Farm income diversification	Індекс диверсифікації виробництва	IV	Пряма
ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР (9 індикаторів)				
6	GHG emissions	Викиди GHG від сільського господарства	IV	Пряма
7	Ammonia emissions	– (потребує доповнення)	–	Відсутня
8	Gross nutrient balance	Матеріаломісткість (внесення добрив)	I	Опосередк.
9	Water exploitation index	Водомісткість, Water footprint	I, IV	Пряма
10	Organic farming area	Площа органічних угідь, частка орган. земель	I	Пряма
11	High diversity landscape features	Індекс біорізноманіття агроландшафтів	IV	Пряма
12	Protected habitats	– (потребує доповнення)	–	Відсутня
13	Pesticide use	Матеріаломісткість (проху)	I	Опосередк.
14	Soil erosion	Частка деградованих земель	I	Пряма
СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР (6 індикаторів)				
15	Employment in agriculture	Зайнятість у агропродовольчому секторі	IV	Пряма
16	Farm managers age structure	– (потребує доповнення)	–	Відсутня
17	Farm managers gender balance	Частка жінок серед керівників	IV	Пряма
18	Training of farm managers	– (потребує доповнення)	–	Відсутня
19	Work-related accidents	Рівень травматизму на виробництві	IV	Пряма
20	Broadband access	– (потребує доповнення)	–	Відсутня
ПІДСУМОК ВІДПОВІДНОСТІ:				
Пряма відповідність			11	55,0%
Опосередкована відповідність			4	20,0%
Потребує доповнення			5	25,0%
РАЗОМ індикаторів EU Compass			20	100%

Джерело: [1]

Таблиця 6

Відповідність індикаторів системи Цілям сталого розвитку (SDGs)

SDG	Ціль	Релевантні індикатори системи	Блок
SDG 2	Подолання голоду	Валова продукція с/г; Урожайність зернових; Частка витрат на харчування; Dietary Diversity Score; Площа органічних угідь; Прогрес SDG 2	I, IV, V
SDG 6	Чиста вода та санітарія	Водомісткість виробництва; Water footprint продукції	I, IV
SDG 8	Гідна праця та економічне зростання	Зайнятість у агропродовольчому секторі; Співвідношення зарплат; Рівень травматизму; Частка жінок серед керівників	IV
SDG 12	Відповідальне споживання та виробництво	Обсяг втрат продовольства; Рівень утилізації відходів; Індикатор циркулярності; Виробництво біоенергії з агровідходів	II, IV
SDG 13	Кліматичні дії	Викиди GHG від сільського господарства; Енергомісткість виробництва	I, IV
SDG 15	Збереження екосистем суші	Індекс біорізноманіття агроландшафтів; Частка деградованих земель; Площа органічних угідь	I, IV

Джерело: складено автором на основі [5; 6]

Ініціатива FSCI [6] визначає governance та resilience як ключові “entry points” для трансформації, що підтверджує обґрунтованість включення Блоку V та індикаторів резильєнтності.

Водночас слід зазначити, що повна відповідність усім глобальним рамкам є недосяжною та недоцільною метою. Запропонована система свідомо адаптована до специфіки України – репродуктивного підходу до функціонування товарних ринків, умов воєнного стану, пріоритетів європейської інтеграції. Глобальні рамки слугують орієнтиром та джерелом методологічних рішень, але не замінюють національних пріоритетів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати методичний підхід до формування системи індикаторів оцінювання сталого розвитку агропродовольчих ринків України в умовах воєнного стану та європейської інтеграції. Основні результати дослідження полягають у такому.

Обґрунтовано концептуальну рамку системи індикаторів, що інтегрує репродуктивний підхід до функціонування товарних ринків з концепціями резильєнтності та циркулярної економіки. Репродуктивний підхід забезпечує системне охоплення всіх фаз відтворювального циклу (виробництво → переробка → розподіл → споживання → відновлення ресурсів), а додана вартість виступає інтегруючим індикатором ефективності відтворення. Концепція резильєнтності доповнює систему показниками абсорбційної, адаптивної та трансформаційної здатності, що є критично важливим для умов воєнного часу. Циркулярний підхід забезпечує оцінювання екологічної сталості через стратегії звуження, сповільнення, замикання та регенерації ресурсних потоків. Чотирирівнева модель сталості (економічний, екологічний, соціальний, інституційний виміри) гарантує комплексність оцінювання.

Систематизовано 51 індикатор за п'ятьма функціональними блоками: індикатори відтворювального потенціалу (12 показників), індикатори ланцюгів доданої вартості (10), індикатори зовнішньоекономічної інтеграції (10), індикатори сталості та резильєнтності (12), індикатори регуляторної ефективності (7). Для кожного індикатора визначено формулу розрахунку, одиницю виміру, джерело даних та вимір сталості. Розподіл за вимірами сталості забезпечує збалансованість системи: економічний вимір – 47,1%, екологічний – 27,5%, соціальний – 11,8%, інституційний – 13,7%.

Визначено критерії відбору індикаторів (релевантність, вимірюваність, чутливість, керуваність, порівнянність) та запропоновано методичний підхід до ієрархізації, що

поєднує експертне оцінювання, метод аналізу ієрархій та матрицю «важливість – доступність даних». Ієрархізація індикаторів за рівнями пріоритетності включає: стратегічний рівень (12 індикаторів для КМУ та міжнародних зобов'язань), тактичний рівень (24 індикатори для галузевих міністерств), операційний рівень (15 індикаторів для поглибленого аналізу). Обґрунтовано перевагу неагрегованого підходу над побудовою композитних індексів, що забезпечує збереження інформативності та можливість адресного реагування на виявлені проблеми.

Розроблено систему адаптованих індикаторів для умов воєнного стану (20 показників), згрупованих у чотири блоки: індикатори територіальної доступності, логістичної резильєнтності, відновлення та міжнародної підтримки. Запропоновано індикатори моніторингу за горизонтами відновлення відповідно до концепції «Recovery under Fire»: короткостроковий (0–1 рік) – термінові потреби та критична інфраструктура; середньостроковий (1–5 років) – відновлення потенціалу та інституційні реформи; довгостроковий (5+ років) – модернізація, євроінтеграція та кліматична адаптація. Загальна кількість індикаторів системи з урахуванням адаптованих становить 71 показник.

Забезпечено узгодження системи індикаторів зі стратегічними документами національного, європейського та глобального рівнів. Матриця відповідності засвідчує охоплення всіх семи стратегічних цілей Стратегії розвитку сільського господарства України до 2030 року. Рівень відповідності EU Agri Sustainability Compass становить 75% (15 з 20 індикаторів мають прямі або опосередковані відповідники). Інтеграція з глобальними рамками характеризується такими показниками: SDGs – 65%, FAO Sustainable Agriculture Framework – 82%, Food Systems Countdown Initiative – 60%.

Практичне значення результатів дослідження полягає у створенні методичного інструментарію для моніторингу сталого розвитку агропродовольчих ринків України, що може використовуватися: Міністерством аграрної політики та продовольства для оцінювання ефективності секторальних політик та підготовки звітів про виконання Стратегії 2030; Урядовим офісом координації європейської та євроатлантичної інтеграції для відстеження прогресу гармонізації з вимогами ЄС; міжнародними партнерами (FAO, World Bank, EBRD) для моніторингу ефективності програм підтримки та відновлення; галузевими асоціаціями та дослідницькими установами для аналітичної роботи.

Напрями подальших досліджень включають: емпіричну апробацію системи індикаторів на статистичних даних України за 2021–2024 роки з визначенням базових значень та цільових орієнтирів; розробку методики інтегральної оцінки сталості на основі запропонованої системи індикаторів з урахуванням специфіки неагрегованого підходу; удосконалення статистичної бази для індикаторів, що наразі потребують доповнення (вікова структура керівників господарств, емісії аміаку, захищені екосистеми); адаптацію системи для регіонального рівня моніторингу з урахуванням диференціації територій за рівнем безпеки та потенціалу відновлення.

Список використаних джерел:

1. Tracking Progress on Food and Agriculture-related SDG Indicators 2025. Rome : FAO, 2025. URL: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal>
2. Functioning of Ukraine's Agricultural Sector in 2024. National Institute for Strategic Studies. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/en/news/statti/functioning-ukraines-agricultural-sector-2024>
3. Broyaka A., Dankevych V., Dodd E., Welsh C. Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine. CSIS. 2025. URL: <https://www.csis.org/analysis/blueprint-agricultural-recovery-plan-ukraine>
4. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-na-period-i151124-1163>

5. Commission launches new online tool on sustainability in agriculture. European Commission. 17 May 2024. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/commission-launches-new-online-tool-sustainability-agriculture-2024-05-17_en
6. Schneider K.R., Remans R., Bekele T.H., Aytekin D., Conforti P., Dasgupta S., DeClerck F., Dewi D., Fabi C., Gephart J.A., Masuda Y.J., McLaren R., Saisana M., Aburto N., Ambikapathi R., Arellano Rodriguez M., Barquera S., Battersby J., Beal T., Béné C., ... Fanzo J. Governance and resilience as entry points for transforming food systems in the countdown to 2030. *Nature Food*. 2025. Vol. 6, № 1. P. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-024-01109-4>
7. Gustafson D., Gutman A., Leet W., Drewnowski A., Fanzo J., Ingram J. Seven Food System Metrics of Sustainable Nutrition Security. *Sustainability*. 2016. Vol. 8, № 3. Art. 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8030196>
8. Rittirong J., Chuenglersiri P., Nitnara P., Phulkard S. Developing key indicators for sustainable food system: a comprehensive application of stakeholder consultations and Delphi method. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2024. Vol. 8. Art. 1367221. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1367221>
9. Castillo-Díaz F.J., Belmonte-Ureña L.J., López-Serrano M.J., Camacho-Ferre F. Quantifying sustainability in the agri-food system: a comprehensive methodological framework and expert consensus approach. *Agricultural and Food Economics*. 2024. Vol. 12. Art. 20. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00314-w>
10. Béné C., Frankenberger T.R., Nelson S. Food system resilience measurement: principles, framework and caveats. *Food Security*. 2023. Vol. 15. P. 1437–1458. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-023-01407-y>
11. Fanzo J., Haddad L., McLaren R., Marshall Q., Davis C., Downs S., Comber A., Fricke H., Ghostlaw J., Kapuscinski A., Kevany K., Schneider K. The Food Systems Dashboard is a new tool to inform better food policy. *Nature Food*. 2020. Vol. 1. P. 243–246. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-020-0077-y>
12. Velasco-Muñoz J.F., Mendoza J.M.F., Aznar-Sánchez J.A., Gallego-Schmid A. Circular economy implementation in the agricultural sector: Definition, strategies and indicators. *Resources, Conservation and Recycling*. 2021. Vol. 170. Art. 105618. DOI: [10.1016/j.resconrec.2021.105618](https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105618)
13. Developing sustainable food value chains - Practical guidance for systems-based analysis and design SFVC methodological brief. FAO. Rome, 2024. URL: <https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/en/c/1676564/>
14. Santeramo F.G., Jelliffe J., Hoekman B. Agri-food value chains and the global food dollar: The role of trade and services. *Food Policy*. 2024. Vol. 127. Art. 102706. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102706>
15. Механізми регулювання інтегрованого зернового ринку: монографія / О.В. Нікішина; НАН України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. 450 с. URL: <https://surl.li/nlzpki>
16. Організаційно-економічні механізми формування ефективної логістики товарних ринків: монографія / Буркинський Б.В. та ін.; за ред. Буркинського Б.В., Нікішиної О.В.; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2021. 264 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9571-1>
17. Zarei S., Bozorg-Haddad O., Singh V.P., Loáiciga H.A. Developing water, energy, and food sustainability performance indicators for agricultural systems. *Scientific Reports*. 2021. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-021-02147-9>

References:

1. FAO (2025). Tracking Progress on Food and Agriculture-related SDG Indicators 2025. Rome: FAO. Available at: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal>
2. National Institute for Strategic Studies (2025). Functioning of Ukraine's Agricultural Sector in 2024. Available at: <https://niss.gov.ua/en/news/statti/functioning-ukraines-agricultural-sector-2024>
3. Broyaka, A., Dankevych, V., Dodd, E. & Welsh, C. (2025). Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine. Washington: CSIS. Available at: <https://www.csis.org/analysis/blueprint-agricultural-recovery-plan-ukraine>
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025—2027 rokakh: Rozporiadzhennia vid 15 lystopada 2024 r.

№ 1163-р [On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period up to 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Order of November 15, 2024 No. 1163-р]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhyvalennia-strategii-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-na-period-i151124-1163> (in Ukrainian)

5. European Commission (2024). Commission launches new online tool on sustainability in agriculture. Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/commission-launches-new-online-tool-sustainability-agriculture-2024-05-17_en

6. Schneider, K.R., Remans, R., Bekele, T.H., Aytekin, D., Conforti, P., Dasgupta, S., DeClerck, F., Dewi, D., Fabi, C., Gephart, J.A., Masuda, Y.J., McLaren, R., Saisana, M., Aburto, N., Ambikapathi, R., Arellano Rodriguez, M., Barquera, S., Battersby, J., Beal, T., Béné, C. & Fanzo, J. (2025). Governance and resilience as entry points for transforming food systems in the countdown to 2030. *Nature Food*, vol. 6, no. 1, pp. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-024-01109-4>

7. Gustafson, D., Gutman, A., Leet, W., Drewnowski, A., Fanzo, J. & Ingram, J. (2016). Seven Food System Metrics of Sustainable Nutrition Security. *Sustainability*, vol. 8, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8030196>

8. Rittirong, J., Chuenglersiri, P., Nitnara, P. & Phulkerd, S. (2024). Developing key indicators for sustainable food system: a comprehensive application of stakeholder consultations and Delphi method. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1367221>

9. Castillo-Díaz, F.J., Belmonte-Ureña, L.J., López-Serrano, M.J. & Camacho-Ferre, F. (2024). Quantifying sustainability in the agri-food system: a comprehensive methodological framework and expert consensus approach. *Agricultural and Food Economics*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00314-w>

10. Béné, C., Frankenberger, T.R. & Nelson, S. (2023). Food system resilience measurement: principles, framework and caveats. *Food Security*, vol. 15, pp. 1437–1458. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-023-01407-y>

11. Fanzo, J., Haddad, L., McLaren, R., Marshall, Q., Davis, C., Downs, S., Comber, A., Fricke, H., Ghostlaw, J., Kapuscinski, A., Kevany, K. & Schneider, K. (2020). The Food Systems Dashboard is a new tool to inform better food policy. *Nature Food*, vol. 1, pp. 243–246. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-020-0077-y>

12. Velasco-Muñoz, J.F., Mendoza, J.M.F., Aznar-Sánchez, J.A. & Gallego-Schmid, A. (2021). Circular economy implementation in the agricultural sector: Definition, strategies and indicators. Resources, *Conservation and Recycling*, vol. 170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105618>

13. FAO (2024). Developing sustainable food value chains - Practical guidance for systems-based analysis and design: SFVC methodological brief. Rome: FAO. Available at: <https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/en/c/1676564/>

14. Santeramo, F. G., Jelliffe, J. & Hoekman, B. (2024). Agri-food value chains and the global food dollar: The role of trade and services. *Food Policy*, vol. 127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102706>

15. Nikishyna, O. V. (2014). Mekhanizmy rehulivannia intehrovanooho zernovoho rynku: monohrafiia [Mechanisms of integrated grain market regulation: monograph]. Odesa: IPREED NAN Ukrainy, 450 p. Available at: <https://surl.li/nlzpki> (in Ukrainian)

16. Burkynskyi, B. V., Nikishyna, O. V., Tarakanov, M. L., Zaiachkovska, H. A., Kochubei, R. V., Lozova, T. P. & Shavaliuk, O. P. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy formuvannia efektyvnoi lohistyky tovarnykh rynkiv: monohrafiia [Organizational and economic mechanisms for forming effective logistics of commodity markets: monograph]. (B.V. Burkynskyi & O.V. Nikishyna, Eds.). Odesa: IPREED NANU, 264 p. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9571-1> (in Ukrainian)

17. Zarei, S., Bozorg-Haddad, O., Singh, V. P. & Loáiciga, H. A. (2021). Developing water, energy, and food sustainability performance indicators for agricultural systems. *Scientific Reports*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-021-02147-9>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.486.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.4>**Коваленко М.А.**

викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5065-7972>

Kovalenko Maksym

Cherkasy State Technological University

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ РІЗНОВИДІВ МОДЕЛЕЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

CHARACTERISTIC FEATURES OF DIFFERENT TYPES OF LIFE CYCLE MODELS OF TOURISM ENTERPRISES

Актуальність статті полягає в дослідженні існуючих теорій щодо різновидів моделей життєвого циклу підприємства на прикладі туристичних підприємств та узагальнення адаптивних ознак, виокремлення характерних для суб'єктів господарювання в сфері туризму, зумовлених реаліями буття та стратегічними цілями певного прошарку господарств в умовах кризи та невизначеності. Мета статті – систематизація на основі узагальнення та виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства. Акцентовано на характерних складових стадій життєвих циклів сучасних туристичних підприємств із урахуванням сталих і кризових умов ведення бізнесу, в умовах невизначеності та в результаті потенційного або фактичного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. На прикладі туристичних підприємств України проведено аналіз можливості уніфікації пріоритетних принципів визначення узагальнених ознак на певних етапах створення та ведення туристичного бізнесу.

Ключові слова: життєвий цикл підприємства, стадія життєвого циклу, малі та середні підприємства, моделювання, стратегія, туризм.

The relevance of the article lies in the study of existing theories regarding the types of enterprise life cycle models using the example of tourism enterprises and the generalization of adaptive features, highlighting those characteristic of business entities in the field of tourism, determined by the realities of life and strategic goals of a certain stratum of businesses in conditions of crisis and uncertainty. The purpose of the article is to systematize, based on generalization and identification of characteristic features of various models of the life cycle of a tourism enterprise. Methods of analysis and synthesis, structuring, generalization and systematization, comparative method, analysis of literary sources, method of assessing the consistency of expert opinions, visualization were used. The focus is on the characteristic components of the life cycle stages of modern tourism enterprises, taking into account stable and crisis conditions of doing business, in conditions of uncertainty and as a result of the potential or actual impact of external and internal factors, etc. Using the example of tourism enterprises in Ukraine, an analysis was conducted of the possibility of unifying the priority principles for determining generalized characteristics at certain stages of their creation and business management. It has been proven that not only liquidation can be the final stage of the life cycle of a tourism enterprise, but renewal is also an option. It is emphasized that for modern models of the life cycle of a tourism enterprise, as well as for a number of other economic entities in various sectors of the economy in Ukraine, it is appropriate to use the developed methods of theoretical justification for distinguishing the stages of the life cycle from each other based on systems theory. The importance of the integrity of the system is emphasized. The role and significance of such elements of the internal environment of a tourism enterprise as goals, structure, tasks, technology, tourism product, and personnel for changing the stages of its life cycle are highlighted. It was emphasized that research is currently continuing on the



creation of universal models of the life cycle of an enterprise, since the known models have complicated details of certain stages of the cycle, which in a certain way distinguishes them from each other, but does not contribute to unification.

Keywords: *enterprise life cycle, life cycle stage, small and medium-sized enterprises, modeling, strategy, tourism.*

Постановка проблеми. Для чіткого та реального уявлення про характерні ознаки різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства доцільно, перш за все, детально ознайомитися з теорією життєвого циклу організації (підприємства) як економічної категорії. Наступним етапом має бути усвідомлення факторів впливу на процеси створення та функціонування суб'єкта господарювання, що зумовлене не лише загальними економічними, соціальними та екологічними чинниками як складовими сталого (збалансованого) розвитку, але й ознаками ризику, невизначеності тощо в конкретних умовах ведення бізнесу. Для туристичного підприємства певною складовою його адаптивності до реалій сьогодення та перспектив мають бути притаманні й своєрідні специфічні ознаки як для суб'єкта права не тільки внутрішнього, але й міжнародного сегменту в індустрії гостинності.

Отже, актуальність дослідження існуючих теорій щодо різновидів моделей життєвого циклу підприємства на прикладі туристичних підприємств та узагальнення адаптивних ознак, виокремлення характерних саме для суб'єктів господарювання в сфері туризму, зумовлених реаліями буття та стратегічними цілями певного прошарку господарств в умовах кризи та невизначеності, спонукає до більш детального вивчення та аналізу найбільш притаманних у різних умовах ведення туристичного бізнесу моделей не тільки на основі відомих туристичних фірм, але й стосовно середньостатистичних підприємств (туроператорів, турагентів) України в умовах кризи (пандемія, війна) та невизначеності, з урахуванням повоєнного відновлення. Систематизація відомих і виокремлених відповідно до специфіки діяльності туристичних підприємств моделей життєвого циклу туристичного підприємства та його стадій становлять певний інтерес в цьому дослідженні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед опублікованих праць сучасних науковців, які досліджували стадії життєвого циклу підприємств, їх специфіку, характерні ознаки в історичному аспекті та в сучасних умовах господарювання, в умовах кризи або невизначеності, доцільно назвати І. О. Кузнецову та І. А. Сокурєнка [5], Н. В. Корнілову [4], І. В. Саух [8], І. О. Гордєєву [3], А. Хамаїлі [10], О. Наумову та Кудряшова [7]. Так, наприклад, в статті І. А. Гнатенко досліджено управлінський аспект моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації [2]; Н. М. Тюріна, Т. В. Назарчук і Н. С. Карвацка у співавторстві обґрунтували необхідність розробки агрегованого підходу до оцінювання стадій життєвого циклу організації [9]. Результати оцінки життєвого циклу готельно-ресторанного комплексу оприлюднили в своїй спільній науковій праці Т. Е. Лебеденко, Г. В. Крусір, В. І. Соколова та Г. С. Шунько [6]. Варто зазначити, що питанням дослідження специфіки стадій життєвого циклу туристичних підприємств в умовах кризи та невизначеності ще недостатньо приділено уваги як серед зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Формулювання цілей статті. Мета статті – систематизація на основі узагальнення та виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства. Серед пріоритетних цілей дослідження – дослідити відомі теорії моделювання стадій життєвих циклів підприємств, виокремити характерні та специфічні для туристичної галузі риси сучасних туристичних підприємств із урахуванням сталих або кризових умов ведення бізнесу, в умовах невизначеності та в результаті потенційного або фактичного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні існуючих теоретико-методоло-

гічних підходів до виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу підприємств і на прикладі туристичних підприємств України аналізу можливість уніфікувати пріоритетні принципи визначення узагальнених ознак на певних етапах створення та ведення туристичного бізнесу.

Методологія та методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано методи аналізу та синтезу, структуризації, узагальнення та систематизації, порівняльний метод, аналіз літературних джерел, метод оцінки узгодженості думок експертів, візуалізації.

Виклад основного матеріалу. Як відомо з опублікованих донині наукових досліджень, ще з середини 50-х років XX століття значний інтерес серед науковців викликає та й продовжує викликати потреба вивчати, аналізувати і виокремлювати загальні та специфічні риси у більш як 20-ти концептуальних моделей та теорій життєвого циклу. Так, наприклад, І. О. Кузнецова та І. А. Сокурєнко в своїй спільній праці виокремили та узагальнили 14 відомих концепцій теорії життєвого циклу, де виділили їх характерні особливості [5, с. 181]. На рис. 1 представлено узагальнені напрямки еволюціонування теорій життєвого циклу, що дало підстави відповідно створити три моделі.

У зв'язку з тим фактом, що на сьогодні немає єдиної усталеної наукової думки щодо універсальності певної моделі життєвого циклу організації (підприємства) в будь-якій галузі, актуальною є потреба дослідити вплив на зміни стадій циклу не лише від їх кількості та послідовності, але й від дії механізму зміни складових їх внутрішнього середовища. Для туристичних підприємств також притаманні як узагальнюючі, так і своєрідні ознаки щодо спонукання до переходу з однієї стадії життєвого циклу до іншого, а також мають місце відмінності в тривалості різних стадій життєвого циклу туристичного підприємства. З одного боку, це підкреслює певну індивідуалізацію як процесів управління, так і здатності до адаптації стосовно зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, а також підкреслює важливість управлінської ланки в менеджменті суб'єкта господарювання.

У теорії життєвого циклу підприємства прослідковується спільна ознака, яка рекомендована для врахування на різних його стадіях і стосується динаміки процесів у бізнес-середовищі кожного суб'єкта господарювання та викликає потребу брати до уваги певну циклічність розвитку підприємства.

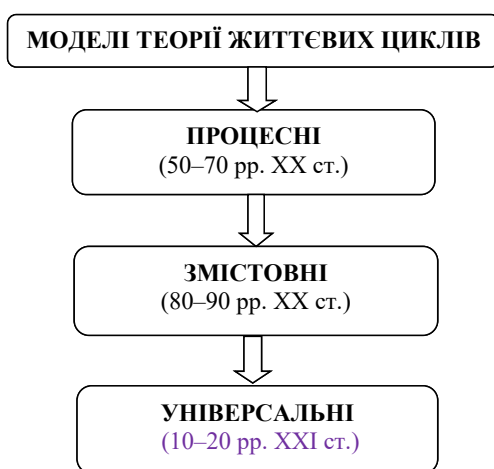


Рис. 1. Узагальнені напрямки еволюціонування теорій життєвого циклу (основа моделей)

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 181]

Для визначення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства варто звернути увагу на правильне розуміння сутності поняття «цикл» як економічної категорії в контексті відповідності, послідовності та подібності протягом певного періоду часу. Фактично мова може йти про схожість та повторення певних явищ, ознак, дій та наслідків прийнятих або упущених рішень для конкретно обраного суб'єкта господарювання та тих, у кого фіксуються аналогічні ознаки.

Якщо розглядати доцільність подібних узагальнень та систематизації певних ознак в діяльності підприємства, то варто акцентувати увагу на тому, що знання про ознаки циклічності змін дозволяють прогнозувати та приймати стратегічні рішення, а також формувати відповідні рекомендації стосовно управлінських рішень. Отже, для формування моделі життєвого циклу туристичного підприємства важливим є розуміння його ознак, характерних для певної послідовності стадій, параметрів впливу на них через певні фактори (внутрішні та/або зовнішні), чітке бачення характеристик мінливого середовища. У кінцевому підсумку зміна життєвого циклу підприємства впливає на зміну орієнтирів «діяльності, управлінські завдання та методи прийняття управлінських рішень» [5, с. 182].

Як зазначалося вище, певні періоди, визначені науковцями з різних країн світу як такі, що сприяють узагальненню еволюційних змін теорій життєвого циклу організації (підприємства), дають підстави об'єднувати їх за певними ознаками. Так, наприклад, процесні моделі життєвого циклу досліджувати такі вчені як Г. Ліппіт і У. Шмідт, Н. Альбертані, Е. Пенроуз, Е. Петтігрю, Х. А. Хайре. Базовою ознакою таких моделей життєвого циклу є їх загальнотеоретичний характер, де першочергове питання – «координації процесів відповідно до цілей підприємства» [5, с. 182].

Для детального опису основних факторів, які характеризують стадії переходу на різних етапах, їх динаміку змін, доцільно зважати на те, що в основі таких моделей – їх змістовність відповідно до певних систематизованих і віднесених до відповідних груп ознак. Незамінною в зазначених теоріях моделей життєвого циклу підприємства є організаційні зміни, управлінські рішення щодо організації бізнес-середовища підприємства. Найбільш популярними щодо згаданих моделей на цьому етапі є моделі Л. Грейнера та І. Адізеса. Серед характерних ознак моделі Л. Грейнера доцільно назвати ту, що стосується динамічних змін у розвитку підприємства, тобто стадії в такій моделі не повторюються, а тому повернутися на попередню стадію неможливо. Отже, для такої стадії в моделі життєвого циклу підприємства характерною ознакою є недоцільність встановлення часових рамок циклічності змін стадій, адже для кожного суб'єкта господарювання існують індивідуальні параметри функціонування та прийняття рішень. Щодо моделі І. Адізеса, ним було запропоновано порівнювати процес розвитку підприємства з розвитком живого організму з усіма характерними протягом його існування етапами життєвого циклу. Відповідно до його концепції життєвого циклу підприємства (організації) доцільно вирізняти 5 стадій росту та 5 стадій старіння зі своїми ознаками досягнутого рівня (етапами). Серед позитивних аспектів такої моделі акцентують увагу на запропонованому автором описі кризових явищ, характерних для усіх етапів функціонування суб'єкта дослідження, завдяки чому можливий прогноз наслідків і виникнення кризових ситуацій.

Для туристичних підприємств, не зважаючи на надмірну деталізацію певних етапів, подібна модель викликає певну зацікавленість, адже на практиці в діяльності туристичних операторів і туристичних агентів часто мають місце ситуації, описані в такій структурній системі. Відмінністю зазвичай є часові показники за тривалістю етапів і динаміка змін.

Доцільно перелічити також тих дослідників, які внесли свій внесок у розкриття особливостей другого еволюційного етапу моделі життєвого циклу підприємства (організації). Це – Д. Гелбрейт, Р. Куїнт та К. Камерон, Д. Кац, Р. Кан, Д. Миллер і П. Фризен, Б. Скотт, У. Торберт, Е. Шейн, Е. Фламхольц. Кожен із перелічених дослід-

ників розробив самостійно або у співпраці свою власну концепцію та сформулював відповідні ознаки моделей, які в своїй основі мають ситуаційний підхід і виділяють змістовну складову організаційних змін. Наразі продовжуються дослідження щодо створення універсальних моделей життєвого циклу підприємства. Серед сучасних вчених варто назвати зокрема Е. М. Короткова, Г. В. Широкову [5, с. 184]. Ці моделі мають ускладнену деталізацію певних етапів циклу, що певним чином відрізняє їх одна від одної, але не сприяє уніфікації. Акцентуючи на пріоритетності серед низки моделей моделі життєвого циклу І. Адізеса, що пояснюється фактичними стадіями (етапами) в діяльності підприємств різних галузей, у тому числі й туризму, варто підкреслити можливість практично на кожному етапі розвитку підприємства стадії кризи.

Досвід функціонування туристичних підприємств під час війни в Україні немало має прикладів, коли туристичні підприємства, які територіально були зареєстровані та працювали там, де наразі тимчасово окупована територія, завдяки ініціативі та прийняттю рішень власниками та менеджерами були передислоковані в більш безпечні місця або зосередилися певний час на інтерактивній фазі надання послуги споживачам, запровадили або удосконалили свої інноваційні засоби та інструменти організації та умови праці співробітників тощо. Отже, не лише кінцевою стадією життєвого циклу туристичного підприємства може стати його ліквідація, але доступна також опція оновлення, що зумовлює розробку проєктних рішень та прийняття стратегічних планів. Для сучасних моделей життєвого циклу туристичного підприємства, як і для низки інших суб'єктів господарювання різних сфер економіки в Україні, доречно скористатися розробленими методами теоретичного обґрунтування виокремлення стадій життєвого циклу одна від одної на основі теорії систем. При цьому варто брати до уваги той факт, що важливою ознакою будь-якої системи є її цілісність.

Таким чином, серед характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства та переходу з однієї стадії на іншу може бути зміна його внутрішнього середовища, де виокремлюють такі елементи як цілі, структура, завдання, технологія, туристичний продукт і кадри.

Беручи до уваги те, що основною складовою туристичної галузі країни без перебільшення є готельно-ресторанний комплекс [6, с. 32], під час визначення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства доцільно враховувати й специфіку організації та сервісного обслуговування гостей закладу (туристи, екскурсанти, інші відвідувачі). На цьому етапі вагоме значення набуває логістика, забезпечення ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими, енергетичними, інтелектуальними тощо), збереження продукції, поводження з відходами.

Одним із вагомих факторів впливу на рівень функціонування готельно-ресторанного комплексу в сфері туризму є забезпечення надійної системи ресурсо- та енергоефективності. Особливо під час війни підприємства України до одних із найбільш пріоритетних напрямків віднесли саме цей аспект впливу на ефективність функціонування підприємства.

За допомогою аналізу життєвого циклу підприємства, у тому числі низки відповідних міжнародних стандартів, доцільно оцінювати діяльність готельно-ресторанного комплексу щодо екологічного стану та впливу на довкілля, що може мати суттєвий вплив на динаміку та тривалість певних стадій в моделі життєвого циклу й туристичного підприємства, яке має на балансі відповідні готельно-ресторанні заклади або співпрацює з такими суб'єктами індустрії гостинності протягом формування турпродукту й надання туристичних та інших видів додаткових (анімація, рекреаційні послуги, конференц-зали тощо) послуг.

У цьому дослідженні доцільно акцентувати не лише на певних розбіжностях у наукових колах щодо формування моделей життєвого циклу підприємств, але й на тих принципах, які спонукають їх до організаційних змін у своїй структурі, управлінні та в подальшому бізнес-плануванні. Саме знання закономірностей організаційного роз-

виту в туристичному підприємстві може сприяти його становленню, життєздатності та ефективному функціонуванню як у коротко-, середньотривалому періоді, так і з урахування стратегії розвитку. Від організаційної структури підприємства, його концепції та методів управління, а фактично від реалізації функціональних засад системи менеджменту багато в чому залежить і кінцевий результат господарської діяльності, що впливає при цьому на формування відповідних моделей життєвого циклу.

Як зазначено Н. В. Корніловою, «основною проблемою ефективного функціонування туристичних підприємств є проблема їх адекватного переходу до нових принципів господарювання, обумовлених новими економічними реаліями» [4, с. 82]. У той же час для ефективної діяльності туристичних підприємств (великих, середніх або малих) існують відповідні загальні тенденції та особливості протягом дії на кожній стадії життєвого циклу, що й зумовлює доцільність ретельного дослідження закономірностей, ознак, наслідків і прогнозування можливих або закономірних змін. Така система взаємозв'язків між сегментами впливу на стан внутрішнього середовища туристичного підприємства й має бути в основі моделей їх життєвих циклів.

У порівняльній характеристиці моделей життєвих циклів організації, перш за все, в узагальненому вигляді акцентовано на кількісному складі завдань управління, етапів (стадій, фаз) циклів, у тому числі представлено характерні ознаки моделей таких вчених як Д. Кац і Р. Кан (3 стадії), Р. Куїні і К. Камерон (4 стадії), Л. Данко (5 стадій), Б. З. Мільнер (5 стадій), А. С. Большаков (5 стадій), Д. Міллер і П. Фрізен (5 стадій), Е. О. Смирнов (5 стадій), С. Е. Шершньова Г. (5 стадій), Ліппітт і У. Шмідт (6 стадій), Е. Фламхольц (6 стадій) [4, с. 82–83]. На основі проведеного автором аналізу відомих концепцій формування стадій життєвого циклу підприємства та відповідного моделювання для врахування в прикладному сенсі варто підтвердити достовірність раніше висловлених припущень та гіпотез щодо впливу наявних розбіжностей стосовно кількісного складу циклів, їх назв і характерних ознак. Таким чином, узагальнення наразі може стосуватися лише найбільш характерних ознак для туристичних підприємств і певних періодів їх функціонування. Відмінністю та приводом для перегляду стадій в моделі життєвого циклу мають бути відповідні параметри фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства, ритмічність змін або відстеження передумов до них (інфляція, соціально-політичні, екологічні впливи тощо). Отже, для моделювання кожного етапу життєвого циклу туристичного підприємства важливо враховувати максимально можливі для оцінювання параметри і, перш за все, це стосується показників виробничої та фінансової діяльності, реальних і потенційно доступних інвестиційних ресурсів.

Щодо особливостей визначення стадій життєвого циклу для туристичних підприємств варто акцентувати й на тих аспектах, які загалом стосуються туризму та умов створення й функціонування туристичних підприємств. Отже, варто враховувати сезонність коливання попиту на туристичні послуги, розрив у часі між придбанням послуги та її споживанням, значну кількість посередників, високу чутливість до змін зовнішнього середовища. Також в цій галузі яскраво присутня тенденція до динамічних змін, що певною мірою може впливати на недоцільність застосування стратегій у чистому вигляді, а це спонукає до певної деталізації індикаторів оцінки факторів впливу та характерних ознак стадій життєвого циклу. Для туризму характерним є потужний вплив глобалізаційних процесів, стейкхолдерів, рівня конкурентного середовища тощо. Вбачається за доцільне звернути увагу на сучасні трактування сутності стратегії в управлінні підприємствами, адже саме від правильності управлінських рішень більшою мірою залежить врахування факторів впливу на життєздатність будь-якого суб'єкта господарювання, а це в свою чергу впливає на стадію його життєвого циклу.

Стратегію варто розглядати як систему «формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності», спря-

мовану «на досягнення довгострокових цілей підприємства» з урахуванням «впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства» [8, с. 90].

Для виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства вважається за доцільне взяти до уваги відповідні складові ідентифікації змістовних ознак стратегії підприємства. Подібна система упорядкування ознак може бути застосована й для туристичних підприємств. Так, наприклад, важливими є фінансова складова та її стратегічний вибір, максимальне використання наявного потенціалу та його подальший розвиток, визначення та облік ресурсних обмежень, точність цілей та їх відповідність місії та завданням підприємства, реалістичність неформалізованого характеру стратегії та унікальність процесу її розробки, що певним чином впливає й на вибір моделі життєвого циклу туристичного підприємства. Відповідно до ознак циклу розвитку підприємства існує гіпотеза про можливість виділити три види стратегій, які тотожні варіації стадій (етапів, фаз життєвого циклу підприємства (табл. 1).

Отже, допустимо розглядати та ототожнювати певні ознаки на різних стадіях стратегічного планування та аналізувати варіації характерних ознак у моделі життєвого циклу туристичного підприємства. На кожному етапі виду стратегії підприємств можливі відповідні різновиди деталізації. Так, наприклад, якщо пов'язувати стадії життєвого циклу підприємства з фінансовими стратегіями, то вирізняються стратегії зростання, утримання та скорочення згідно з основними стадіями життєвого циклу продукції [8, с. 91]. Це може стосуватися й туристичного продукту в контексті розгляду моделей життєвого циклу туристичного підприємства. Характерні ознаки різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства допустимо оцінювати й з точки зору організаційних стратегій, які складають комплексну систему з пріоритетними функціями, спрямованими на забезпечення:

- внутрішньої ефективності функціонування системи;
- задоволення потреб ринку;
- змішаних потреб.

На основі результатів низки наукових і прикладних досліджень доцільно акцентувати на тому, що існує певна відмінність як у «розробці фінансових стратегій малих підприємств та акціонерних товариств туристичного бізнесу» [8, с. 96], так і щодо різновидів моделей життєвих циклів туристичних підприємств, які у геопросторовому, часовому, виробничому та інших сегментах економіки можуть почасти збігатися з етапами стратегічних напрямків, а в інших випадках потребувати індивідуального підходу щодо аналізу та адаптації до викликів часу, впливу різноманітних факторів та інших чинників.

Як відомо, серед туристичних підприємств в Україні переважна більшість відноситься до малих і середніх підприємств (далі – МСП), що є певною перевагою порівняно з великими підприємствами, адже дозволяє витрачати менше часу під час фази

Таблиця 1

**Ознаки тотожності різновидів стратегії стадіям (етапам, фазам)
життєвого циклу**

№	Вид стратегії	Базова ознака виду стратегії	Тотожність стадії (етапу, фази) життєвого циклу
1	Зростання	Зростання обсягів продукції, прибутку та капіталу.	Зростання
2	Стабілізація	Спрямування щодо вироблення реакції на зовнішній тиск через вплив зовнішнього середовища.	Стабілізація
3	Виживання	У більшості випадків стосується підприємств-банкрутів.	Виживання

Джерело: розроблено автором на основі [8]

становлення [2, с. 23]. Для МСП в туризмі сценарна фаза зростання може подеколи відбуватися дещо довше попередньої, адже можливі подолання кризових ситуацій, пов'язаних із впливом зовнішніх факторів (карантин, війна, природні або антропогенні катаклізми тощо). У таких випадках саме правильно сформований механізм управління на підприємстві, ефективні методи, інструментарій та засоби ведення бізнесу можуть сприяти стабілізації на такому етапі життєвого циклу підприємства.

Третя фаза в моделі життєвого циклу туристичного підприємства стосується стабільності, основою якої має бути достатня ресурсна база, що може зумовити потребу розробки та спрямування своєї діяльності до стратегії розвитку та завоювання більш високих позицій в ієрархії галузевих сегментів конкурентного середовища. Отже узагальнюючі можливі варіанти моделей життєвого циклу туристичного підприємства, допустима модель, яка складається для успішного підприємства з трьох основних фаз – фаз становлення, зростання та стабільності. Для ситуації, коли підприємство має нестабільний характер виробництва або не має ресурсного потенціалу стабілізувати ситуацію, враховуються ознаки точки біфуркації з її варіаціями сценарного розвитку, аналізом флуктуації внутрішнього середовища підприємства та має відбуватися перехід в якісно новий стан із відповідними кінцевими наслідками (диверсифікація тощо). Але в умовах невизначеності, тривалого періоду кризи можуть бути випадки, коли туристичне підприємство на будь-якій фазі змушене перейти до фази ліквідації, що в умовах війни в Україні є певною загрозою для їх життєвого циклу та є особливістю сучасних МСП.

Отже, реальним сценарієм будь-якого МСП може бути структура, яка складається з п'яти узагальнених фаз моделі життєвого циклу: становлення з розробкою стратегічної матриці, зростання, стабільності, спаду та ліквідації. Саме від правильних управлінських рішень може залежати недопущення та уникнення наслідків спаду та завершальної стадії моделі життєвого циклу – ліквідації підприємства.

Як видно з попередніх трактувань сутності життєвого циклу підприємства, варто актуалізувати на деяких сенсах цього визначення, що стосується підприємств у загальному аспекті. Так, наприклад, життєвим циклом підприємства називають «період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування або оновлення на нових засадах (із новим складом власників і менеджерів, із принципово новою продукцією, технологією тощо)» [10, с. 155]. Для МСП існують й особливості, адже важливим етапом в моделі життєвого циклу МСП є навіть рішення про його утворення. Щодо ліквідації, то це також має бути виважене рішення на основі безальтернативних варіантів. Також можлива й реорганізація в складі нових підприємств із попередніми чи новими власниками.

Серед різноманіття виокремлення стадій життєвого циклу підприємств наводяться варіативні моделі, починаючи з чотирьох стадій (створення, ріст, зрілість, занепад) і так далі. Практично їх нараховують більше як 20. Доцільно навести, як варіанти можливих стадій в моделі життєвого циклу МСП, ті, що переважно притаманні й для туристичних підприємств. Так, наприклад, в моделі з восьми стадій життєвого циклу можливі такі, як народження, дитинство, юність, рання зрілість, розквіт, повна зрілість, старіння, оновлення. Для моделі з десяти стадій пропонують виділяти за своїми характерними ознаками стадії виходжування, етап немовляти, швидкий ріст, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація, смерть [10, с. 155]. Як згадувалося дещо раніше в цій статті, для МСП важливим етапом є стадія народження ідеї. Це визначення було запропоновано дослідником життєвих циклів підприємств Л. Загорським [10, с. 156]. Фактично для МСП туристичного бізнесу ця стадія і буде першою в моделі життєвого циклу. Стадія визначення та формування ідеології для МСП є визначальною та характеризується системністю та упорядкованістю. Це – стадія визначення в моделі життєвого циклу. Безпосереднє створення підприємства відноситься до третьої стадії. У подальшому переважна біль-

шість дослідників пропонує такі стадії як «зріст», «зростання», «розквіт» та інші. Та все ж, варто зазначити, що таке трактування та диференціація буває не зовсім доречною, адже не всі підприємства після заснування або створення успішно зростають та долають перешкоди в конкурентному середовищі. Наразі Д. Загорським запропоновано після створення підприємства «стадію старту». Стадія росту доречна, на думку низки вчених, лише п'ятою за чергою та має такі характерні особливості в діяльності підприємств, як їх активне функціонування, сформована стратегія діяльності, вирішення кадрових питань, забезпечення обладнанням. На цій стадії підприємство не є збитковим тощо. Стадія розквіту або зрілості настає тоді, коли досягнуті проєктні показники, фіксуються максимальні рівні прибутковості та ефективності.

Для МСП дослідниками запропоновано вирізнити три основні напрями, які мають місце після стадії зрілості, зокрема це може бути максимально тривале підтримування стадії зрілості, масштабування бізнес-ідеї або згасання діяльності. Сьогодні дослідники пропонують вирізнити для МСП і стадію стабілізації, коли аналогічно до стадії розквіту має місце досягнення проєктної потужності, максимальний рівень прибутковості та ефективності, але існує й певна відмінність. Якщо розглядати на прикладі туристичних підприємств, то в цьому випадку немає поповнення клієнтської бази та різновидів пропозицій туристичного продукту як основної послуги та додаткових і супутніх послуг, відсутні механізми впровадження інноваційних методів, технологій та устаткування (в офісі, на об'єктах туристичної інфраструктури, в логістиці тощо). Може мати місце й моральне вигорання керівників, що стає причиною та передвісником проблем в управлінні підприємством. Одним із варіантів можливого виходу з цієї ситуації та переходу на більш сприятливу фазу циклу є санація підприємства, тобто спроба повернутися до стадії розквіту або стадії росту. Отже, хоча й одноваріантність виходу з такої ситуації не існує, залишається багатоваріантність повернення до попередніх стадій, що вимагає певної організаційно-управлінської активності та ресурсного оновлення. У стадії спаду та занепаду також є свої характерні ознаки, які мають бути завчасно виявлені та упереджені від настання фази остаточної загибелі та ліквідації. Щоб уберегтися від останньої стадії, якою є ліквідація підприємства, на стадії спаду ще можливо застосувати відповідні заходи та залучити ресурси, щоб здійснити спробу повернутися до попередньої стадії.

Якщо узагальнити найбільш характерні ознаки для різних стадій життєвого циклу туристичного підприємства, на прикладі МСП доцільно зазначити ті, які максимально відповідають сучасним фазам, у тому числі це – модель, в якій можуть бути стадії народження ідеї, визначення, створення підприємства, старту, росту (варіанти позитивні або негативні), розквіту, стабілізації, спаду, занепаду, ліквідації. Варто зазначити, що для деяких туристичних підприємств доцільне й переформатування в підприємства великого бізнесу, а також максимально довге підтримування стадії розквіту.

Для більш детального аналізу особливостей кожної стадії життєвого циклу туристичного підприємства недостатньо лише окремих варіантів для аналізу конкретно обраного для дослідження підприємства в конкретно визначений період його функціонування, адже для цього необхідно мати достатньо повну базу інформативно-статистичних даних, фінансово-економічних показників його виробничої діяльності, а також достовірні матеріали про наявні та потенційно важливі ресурси тощо. Це стосується прикладного аспекту вивчення стадій життєвого циклу та його характерних ознак. Якщо в узагальненому вигляді розглядати подібний спектр цільових завдань, можливо навести результати наукового дослідження І. О. Гордєєвої, якою «на основі порівняння морфологічних тверджень отримано докази значущості та наявності тісноти різних типів зв'язків, проведено оцінку тісноти зв'язку між «патієнтною стратегією та фазами життєвого циклу організації та на їх основі вибору або своєчасної зміни конкурентної стратегії» [3, с. 58].

Як відомо, для туристичних підприємств, як і для суб'єктів господарювання різних галузей економіки, можуть бути притаманні й однотипні ціннісні установки протягом різних періодів життєвого циклу, де фіксуються особливості управлінських завдань та які перебувають в центрі уваги керівництва. Для розуміння природи та механізмів переходу підприємства з однієї стадії до іншої залишається важливим досліджувати моделі його життєвого циклу на кожному етапі, що може сприяти правильній розробці та запровадженню ефективних і найбільш оптимальних управлінських рішень та організаційних змін, встановленню цілей та реалізації механізмів їх досягнення. Актуальною донині залишається проблематика розробки «агрегованої моделі діагностики стадії життєвого циклу з можливістю її емпіричної апробації, яка дозволить визначити перелік ключових якісних і кількісних характеристик й можливість їх реальної оцінки» [9, с. 173].

Певний дискусійний інтерес поряд із низкою внутрішніх соціальних факторів (референтні групи споживачів, родина, соціальний клас тощо) викликає також проблематика визначення впливу стадії життєвого циклу на поведінку споживачів туристичних продуктів [1]. Зазначені параметри та якісні характеристики важливі для розуміння взаємозв'язків різних факторів, які можуть впливати на формування характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства.

Висновки. За результатами дослідження на основі узагальнення та виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства проведено систематизацію відомих на сьогодні моделей життєвого циклу підприємств. Акцентовано на характерних складових стадій життєвих циклів підприємств, виокремлено характерні та специфічні для туристичної галузі риси сучасних туристичних підприємств із урахуванням сталих і кризових умов ведення бізнесу, в умовах невизначеності та в результаті потенційного або фактичного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. Узагальнено існуючі теоретико-методологічні підходи до виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу підприємств. На прикладі туристичних підприємств України проведено аналіз можливості уніфікації пріоритетних принципів визначення узагальнених ознак на певних етапах створення та ведення туристичного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Алдошина М. В. Моделі споживчої поведінки в туризмі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-12-02>
2. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.20>
3. Гордєєва І. О. Тіснота зв'язку між патієнтною конкурентною стратегією та фазами життєвого циклу організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.58>
4. Корнілова Н. В. Управління організаційним розвитком туристичного підприємства на основі моделі життєвих циклів. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 2013. Т. 18. Вип. 4 (2). С. 82–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4(2)_22)
5. Кузнецова І. О., & Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 179–188. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.179-188](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.179-188)
6. Лебеденко Т. Е., Крусір Г. В., Соколова В. І., & Шунько Г. С. Оцінка життєвого циклу готельно-ресторанного комплексу. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-04>
7. Наумова О. & Кудряшов, Є. Життєвий цикл туристичних дестинацій в контексті управління розвитком. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 111–122. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-111-122>

8. Саух І. В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4 (82). С. 90–97. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-3\(81\)-90-97](https://doi.org/10.26642/jen-2017-3(81)-90-97)

9. Тюріна Н. М., Назарчук Т., В., & Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>

10. Хамаїлі А. Удосконалення теоретичних підходів до визначення та стадій життєвого циклу підприємств малого й середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 50-1. С. 154–158. <https://doi.org/10.32843/bses.50-27>

References:

1. Aldoshyna M. (2024). Modeli spozhyvchoi povedinky v turyzmi [Decision-making models in tourism]. *Problems of modern technologies. Series: Economics and management*, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-12-02>

2. Hnatenko I. (2021). Modeliuvannya stsenariiv stiikoho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ta didzhytalizatsii: upravlinskyi aspekt [Modeling scenarios of sustainable development of enterprises in the context of globalization and digitalization: management aspect]. *Investments: Practice and experience*, no. 16, pp 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.20>

3. Hordieieva I. (2021). Tisnota zviazku mizh patiiientnoi konkurentnoi stratehiiei ta fazamy zhyttievoho tsykladu orhanizatsii [Closeness between patient competitive strategy and phases of the organization life cycle]. *Investments: Practice and experience*, no. 16, pp. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.20>

4. Kornilova N. V. (2013). Upravlinnia orhanizatsiynym rozvytkom turystychnoho pidpriemstva na osnovi modeli zhyttievyykh tsykliv [Management of organizational development of a tourism enterprise based on the life cycle model]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, Vol. 18, no. 4 (2), pp. 82–84. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4(2)_22)

5. Kuznetsova I., & Sokurenko I. (2019). Stadii zhyttievoho tsykladu maloho pidpriemstva: kharakterystyka ta spetsyfika pryiniattia upravlinskykh rishen [Stages of small enterprise life cycle: characteristics and specificity of management decision making]. *Bulletin of Social and Economic Research*, no. 1 (69), pp. 179–188. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.179-188](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.179-188)

6. Lebedenko T. Ye., Krusir G. V., Sokolova V. I., & Shunko H. S. (2021). Otsinka zhyttievoho tsykladu hotelno-restorannoho kompleksu [Life Cycle Assessment of the Hotel-Restaurant Complex]. *Bulletin of LUTE. Economic Sciences*, no. 62, pp. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-04>

7. Naumova O., & Kudriashov Ye. (2023). Zhyttievyy tsykl turystychnykh destynatsii v konteksti upravlinnia rozvytkom [Life cycle of tourist destinations in the context of development management]. *Academic Notes of KROK University*, no. 4 (72), pp. 111–122. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-111-122>

8. Saukh I. V. (2017). Klasyfikatsiina model ta kharakterystyka stratehii turystychnykh pidpriemstv [Classification model and characteristics of tourism enterprise strategies]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, no. 4 (82), pp. 90–97. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-3\(81\)-90-97](https://doi.org/10.26642/jen-2017-3(81)-90-97)

9. Tyurina N., Nazarchuk T., & Karvatska N. (2020). Zhyttievyy tsykl orhanizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannya [Organization life cycle: determination and evaluation problems]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. no. 2, pp. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>

10. Hamaili A. (2020). Udoskonalennia teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennia ta stadii zhyttievoho tsykladu pidpriemstv maloho y serednoho biznesu [Perfection theoretical approaches to the definition and stages of the life cycle of small and medium-sized enterprises]. *Black Sea Economic Studies*, no. 50-1, pp. 154–158. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-27>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 69:338.45(477):339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.5>**Кравчук Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,

Державне некомерційне підприємство

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8742-695X>**Коваленко Ю.М.**

магістрант,

Державне некомерційне підприємство

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5542-7212>**Коваленко Д.С.**

магістрант,

Державне некомерційне підприємство

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9488-6708>**Kravchuk Natalia, Kovalenko Yulia, Kovalenko Dmytro**

State Non-Commercial Company "State University "Kyiv Aviation Institute"

БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

CONSTRUCTION SECTOR OF UKRAINE: CURRENT STATE AND COMPETITIVE POSITION IN THE INTERNATIONAL MARKET

У роботі представлено комплексний аналіз учасного стану будівельної галузі України з урахуванням структурних обмежень, залежності від внутрішнього попиту, регуляторних бар'єрів та технологічного відставання. Охарактеризовано масштаби руйнувань житлової, транспортної та соціальної інфраструктури та їх вплив на виробничий потенціал сектору. Проаналізовано роль державних програм відновлення та інструментів міжнародної фінансової допомоги як факторів часткової стабілізації ринку. Обґрунтовано потенціал вітчизняних будівельних компаній у процесі повоєнної реконструкції та інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості. Підкреслено важливість інституційних реформ, цифровізації дозвільних процедур, прозорості закупівель і розвитку людського капіталу як ключових умов довгострокового зростання та конкурентоспроможності галузі.

Ключові слова: будівельна галузь, інфраструктурний розвиток, міжнародний ринок будівельних послуг, конкурентоспроможність, повоєнна відбудова, інституційні реформи, інвестиційний потенціал.

This article presents an in-depth assessment of the construction sector of Ukraine. The study systematizes the key structural weaknesses that historically constrained the competitiveness of Ukrainian construction companies – excessive regulatory burdens, outdated technical standards, insufficient financial capacity, and limited integration into global value chains – while also highlighting the sector's strong dependence on domestic demand and vulnerability to institutional inefficiencies. The article provides a detailed examination of wartime losses, emphasizing the unprecedented scale of destruction to residential, transport, industrial, and social infrastructure, as well as the pronounced regional disparities that shape reconstruction priorities. The analysis further explores the mechanisms through which the Ukrainian government and international partners have sought to stabilize the sector. Particular attention is given to rapid recovery initiatives, compensation programs for damaged housing, the role of international financial institutions (EU, World Bank, EBRD, EIB) in financing critical repairs, and the expanding involvement of foreign



contractors in major infrastructure and reconstruction projects. These processes have contributed not only to the partial restoration of the construction market but also to the formation of an institutional and financial framework essential for future large-scale rebuilding. The article argues that post-war reconstruction represents a unique opportunity for the technological and institutional modernization of Ukraine's construction industry and for strengthening its competitive position in the global market for construction services. The potential for such transformation is linked to the adoption of international standards of project management (including FIDIC-based practices), digitalization of permitting procedures, transparent public procurement, development of domestic production capacities for construction materials, and the integration of Ukrainian companies into international consortia and supply chains. The study concludes that the long-term competitiveness of the sector will depend on the successful implementation of structural reforms, the mitigation of wartime risks through financial instruments, and the strategic use of reconstruction as a catalyst for sustainable economic growth and international market expansion.

Keywords: construction sector, infrastructure development, international construction services market, competitiveness, post-war reconstruction, institutional reforms, investment potential.

Постановка проблеми. Будівельна галузь традиційно відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку, забезпечуючи відтворення житлового фонду, оновлення інфраструктури та формування виробничих потужностей. До 2022 р. будівельний сектор України демонстрував позитивну динаміку та поступове нарощування обсягів, однак залишався орієнтованим переважно на внутрішній ринок і характеризувався низьким рівнем міжнародної конкурентоспроможності. Незважаючи на реалізацію низки програм модернізації інфраструктури та часткову цифровізацію дозвільних процедур, галузь мала чимало обмежень: надмірну зарегульованість, технологічну відсталість, недостатню інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості та обмежену інвестиційну спроможність підприємств.

Повномасштабна військова агресія у 2022 р. радикально змінила умови функціонування сектору, спричинивши безпрецедентні втрати житлової, транспортної та виробничої інфраструктури, різке падіння обсягів будівельно-монтажних робіт і суттєві диспропорції між регіонами. Масштаб руйнувань, зафіксований у звітах міжнародних організацій, вимагає не лише відновлення пошкоджених об'єктів, а й комплексної реконструкції галузі, здатної забезпечити реалізацію майбутніх проєктів повоєнної відбудови. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема оцінювання поточного стану будівельної галузі України, визначення ключових структурних викликів та окреслення її потенціалу на міжнародному ринку будівельних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про суттєве зростання інтересу вітчизняних науковців до проблем функціонування та трансформації будівельної галузі України в умовах воєнних викликів і повоєнної відбудови. У працях О. Паламарчука, С. Петришиної, а також О. Коби акцентовано увагу на динаміці житлового будівництва, регіональних диспропорціях розвитку та системних обмеженнях будівельного бізнесу в Україні [1; 3]. Питання цифровізації галузі, інституційних бар'єрів і перспектив модернізації будівельного сектору розглядаються у дослідженнях Д. Бондаренка та К. Калашнікової [2]. Комплексний аналіз трансформацій будівельної індустрії в умовах воєнного стану та повоєнної реконструкції подано у дослідженні Г. Іванова, В. Олішевської, С. Хаплєва та С. Олішевської, де підкреслюється роль державної політики й міжнародної фінансової підтримки у стабілізації сектору [4]. Загалом наявні напрацювання формують теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження потенціалу будівельної галузі України та визначення напрямів посилення її конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є оцінювання потенціалу та передумов формування конкурентних позицій українських будівельних компаній на міжнародному ринку в умовах повоєнної відбудови на основі комплексного аналізу стану будівельної галузі України в 2021–2025 рр.

Виклад основного матеріалу. Українська будівельна галузь у 2020–2021 рр. демонструвала позитивну динаміку розвитку, попри обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19 та впровадженням структурних реформ. У 2021 р. обсяг введення в експлуатацію житла сягнув 11,4 млн м², що стало найвищим показником за період незалежності України [5]. Вагомий вплив на зростання інфраструктурної активності мала державна програма «Велике будівництво», у межах якої у 2020–2021 рр. було збудовано та відремонтовано понад 11 тис. км автомобільних доріг державного і місцевого значення [6]. Водночас повномасштабна збройна агресія російської федерації у 2022 р. стала критичним шоком для галузі, спричинивши різке порушення виробничих процесів і структурні диспропорції у сфері будівництва.

Після лютого 2022 р. будівельний сектор зазнав глибокого спаду: більшість компаній тимчасово призупинили діяльність, а відновлення робіт відбувалося лише на рівні близько 75% довоєнних обсягів [6]. Масштаби руйнувань житлової та інфраструктурної бази суттєво перевищили обсяги нового будівництва попередніх років, а переорієнтація державних інвестицій на оборонні потреби призвела до скорочення цивільних проєктів. Разом із тим у 2023–2024 рр. у відносно безпечних регіонах спостерігалось поступове часткове відновлення будівельної активності.

Повномасштабне вторгнення у 2022 р. спричинило різке падіння сектору житлового будівництва: введення в експлуатацію скоротилося до 7,1 млн м² (92,6 тис. квартир), що становило 38% річного зниження. Найбільше скорочення спостерігалось у східних та південних областях, де обсяги нового житла зменшилися на 70–90% порівняно з 2021 р. [5]. Водночас низка відносно безпечних регіонів продемонструвала зростання: Полтавська область у 2022 р. збільшила введення житла на 48%, Вінницька – на 11%, Чернігівська – на 7% [7]. Лідером за абсолютними показниками залишалася Київська область, де спад у воєнний рік становив лише 29%. Основні обсяги нового житла зосереджувалися в Київській, Львівській, Одеській, Івано-Франківській та Вінницькій областях, а також у м. Київ [5].

У 2023 р. житловий сектор продемонстрував поступове відновлення: за рік введено близько 8 млн м² житла, при цьому основне зростання зосереджувалося у відносно безпечних регіонах і на звільнених територіях [5]. У 2024 р. відновлення прискорилося – обсяг введення житла сягнув 9,7 млн м², що на 21,1% більше порівняно з 2023 р., зі збалансованою структурою між багатоквартирною та індивідуальною забудовою [8]. Лідерами за обсягами будівництва залишалися Київська область, м. Київ та Львівська область, тоді як високі темпи приросту в окремих прифронтових регіонах були зумовлені добудовою об'єктів, законсервованих у попередній період.

У 2020–2021 рр. розвиток дорожньої інфраструктури здійснювався в межах програми «Велике будівництво», що забезпечило оновлення понад 14 тис. км доріг і близько 500 мостів [9]. Після початку війни пріоритети змістилися з розвитку на підтримання функціональності мережі. У 2022 р., попри заплановані значні бюджетні видатки, більшість коштів було спрямовано на критичні ремонти та військову логістику [10]. У 2023 р. фінансування дорожнього господарства суттєво скоротилося, а нові проєкти практично не реалізовувалися. У 2024 р. розпочалося часткове відновлення інвестицій, переважно для ремонту доріг у прифронтових і прикордонних регіонах [10].

Російська агресія завдала значних втрат мостовій інфраструктурі: знищено 346 мостів, з них 157 – на ключових державних маршрутах [11]. Для відновлення сполучення дорожні служби оперативно зводили тимчасові переправи, з яких 85 було споруджено у 2022 р. Постійна відбудова тривала паралельно: у 2022 р. відновлено рух по 41 мосту, у 2023 р. повністю відбудовано 12 мостових об'єктів, включно з переправами під Черніговом, Ірпенем і на трасі Київ–Іванків [11]. У 2024 р. завдяки підтримці Агентства відновлення суттєвий прогрес зафіксовано зокрема на Миколаївщині, де реконструйовано шість зруйнованих мостів [12].

Залізнична інфраструктура продемонструвала високу стійкість. «Укрзалізниця» оперативно відновлювала пошкоджені ділянки та забезпечила безперебійність евакуаційних перевезень і вантажної логістики. Паралельно тривали проекти інтеграції з європейською транспортною системою, включно з будівництвом євроколії 1435 мм на ділянці Чоп–Ужгород (близько 40% робіт виконано станом на 2023 р.) [13]. Авіаційна інфраструктура функціонує у режимі закритого неба, однак здійснюється ремонт злітних смуг для військових потреб та модернізація інженерних об'єктів.

Збитки будівельної галузі та інфраструктури мають безпрецедентний масштаб. За оцінками спільного звіту Уряду України, Світового банку, ЄС та ООН (березень 2023 р.), втрати житлового фонду перевищують \$50 млрд [14]. Найбільших руйнувань зазнали Донецька (\$15,7 млрд), Харківська (\$14,0 млрд), Луганська (\$6,7 млрд), Київська (\$4,86 млрд) та Миколаївська (\$2,22 млрд) області. Суттєві збитки зафіксовано у Херсонській, Чернігівській та Дніпропетровській областях [14]. Руйнування міст Маріуполя, Северодонецька, Лисичанська та інших населених пунктів сягнули 70–90%.

На деокупованих територіях у 2022–2023 рр. розгорнулася програма швидкого відновлення *“Fast Recovery”*, спрямована на ремонт пошкодженого житла та критичної інфраструктури. У Києві у 2022 р. відновлено 212 житлових будинків [14], а на Київщині, Чернігівщині та Сумщині відновлювальні роботи почалися одразу після стабілізації безпекової ситуації. Значний внесок зробили волонтерські та міжнародні організації, зокрема програми UNITED24 [15]. На Харківщині до кінця 2023 р. відремонтовано понад 2500 приватних будинків і квартир. Паралельно тривали роботи з відновлення мостів і доріг. Тимчасові переправи, зведені у 2022 р. у передмістях Києва та Чернігова, у 2023 р. почали замінювати постійними конструкціями, включно з відкриттям нового мосту під Черніговом [11].

Значну роль у процесах відбудови відіграє міжнародна підтримка. Європейський інвестиційний банк забезпечив Україну фінансуванням через Надзвичайну кредитну програму (200 млн євро) та Програму з відновлення України (340 млн євро), у межах яких реалізовано 97 проєктів і заплановано ще 66. Після початку війни ЄІБ виділив Україні додаткові 2 млрд євро на відновлення критичної інфраструктури [16]. Світовий банк створив Цільовий фонд URTF, а IFC працює над механізмами страхування воєнних ризиків. Міжнародні партнери узгоджують свої дії в межах Координаційної платформи донорів G7 та ЄС. ЄС, США, Велика Британія, Японія та Канада реалізують окремі програми підтримки. Зокрема, Єврокомісія у 2023 р. надала 1,5 млрд євро грантової допомоги, USAID фінансує відновлення об'єктів критичної інфраструктури, а Японія – будівництво транспортних об'єктів.

Уряд України впровадив низку програм підтримки будівельної галузі та громадян, що втратили житло. Програма доступної іпотеки «ЄОселя», запущена у 2022 р., забезпечує пільгове кредитування для військовослужбовців, медиків, педагогів та інших категорій (ставка 3%), а з 2023 р. – для широкої групи громадян під 7% [17]. Програма «Відновлення», що запрацювала у 2023 р., передбачає компенсації на ремонт пошкодженого житла та сертифікати на відшкодування вартості зруйнованої нерухомості [18].

Узагальнюючи, станом на 2025 р. будівельна галузь України функціонує в умовах високої турбулентності, водночас демонструючи стійкість та поступове відновлення. Активізація житлового будівництва відбувається завдяки внутрішньому попиту, державним програмам і міжнародній підтримці, тоді як інфраструктурні проєкти зосереджені переважно на відновленні критичних об'єктів. Зберігаються значні регіональні диспропорції між відносно безпечними та прифронтовими областями. За оцінками Світового банку, потреба у фінансуванні повоєнної відбудови перевищує \$411 млрд, проте вже сьогодні формується підґрунтя для перетворення будівельної галузі на один із ключових драйверів економічного зростання у повоєнний період.

Розглянувши внутрішню динаміку розвитку будівельної галузі України в довоєнний та воєнний періоди, доцільно проаналізувати її місце у глобальному будівельному комплексі та окреслити потенціал для посилення міжнародної конкурентоспроможності в контексті повоєнної відбудови. Аналіз позицій будівельної галузі України у глобальному контексті свідчить, що до 2022 р. сектор залишався переважно орієнтованим на внутрішній ринок і формував близько 2–3% ВВП країни [19]. Експорт будівельно-монтажних послуг був обмеженим, а українські підрядники практично не були представлені у великих міжнародних тендерах і глобальних рейтингах, зокрема ENR Top 250 International Contractors. У довоєнний період розвиток галузі мав помірний характер (близько +5% у 2021 р.) [20] та ґрунтувався переважно на реалізації локальних житлових, інфраструктурних і комерційних проєктів.

Участь українських будівельних компаній у закордонних проєктах мала переважно епізодичний характер і обмежувалася виконанням субпідрядних робіт у сусідніх країнах або участю в окремих міжнародних інженерних проєктах. Системного виходу на міжнародні ринки не відбулося. Водночас на внутрішньому ринку великі інфраструктурні проєкти, що фінансувалися міжнародними фінансовими організаціями, часто реалізовувалися іноземними підрядниками, тоді як українські компанії виконували допоміжні функції. У результаті інтеграція України у глобальні ланцюги створення вартості відбувалася здебільшого через імпорт технологій і залучення робочої сили, а не через міжнародну експансію національного бізнесу.

Сформований низький рівень міжнародної конкурентоспроможності українських будівельних компаній був зумовлений низкою хронічних структурних обмежень. По-перше, надмірна зарегульованість та корупційні практики у сфері дозвільних процедур створювали високі бар'єри входу та значні транзакційні витрати. Дозвільна система України у будівництві вважалася однією з найскладніших у Європі: отримання земельної ділянки, містобудівних умов та обмежень, проходження експертизи і введення об'єктів в експлуатацію супроводжувалося численними бюрократичними процедурами, що стимулювало корупцію [19]. По-друге, технічне регулювання галузі значною мірою спиралося на застарілі радянські норми (ДБН, ГОСТи), що ускладнювало впровадження інноваційних технологій, сучасних матеріалів і цифрових рішень (зокрема, BIM). По-третє, дефіцит довгострокового фінансування та низька рентабельність обмежували можливості компаній інвестувати у модернізацію техніки, цифровізацію, підвищення кваліфікації персоналу. Конкуренція, заснована переважно на ціні та демпінгу, не сприяла накопиченню капіталу, необхідного для виходу на зовнішні ринки.

Експортний потенціал українських будівельних компаній був обмеженим через відсутність масштабних успішних кейсів і невідповідність міжнародним стандартам. Більшість підприємств не мали досвіду роботи за контрактами FIDIC та необхідних сертифікацій з безпеки й управління якістю, що унеможливлювало участь у великих міжнародних тендерах. Внутрішній ринок до війни характеризувався високою концентрацією, а домінування обмеженого кола компаній і неформальні практики стримували конкуренцію та ефективність галузі [19].

Попри впровадження окремих дерегуляційних і цифрових реформ до 2022 р., їх вплив на підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі залишався обмеженим і не забезпечив якісного прориву [19]. За оцінками бізнес-спільноти, перетворення сектору на повноцінний драйвер економічного зростання потребує комплексних інституційних змін, зокрема поглиблення дерегуляції, цифровізації процедур, забезпечення прозорих правил функціонування ринку та розвитку людського капіталу [19].

На цьому тлі повоєнна відбудова України розглядається як унікальне вікно можливостей для перезапуску будівельної галузі та посилення її ролі як у національній економіці, так і на міжнародному ринку. За оцінками спільного звіту уряду України, Світового банку, ЄС та ООН, станом на початок 2024 р. загальні потреби у відновленні та

реконструкції оцінюються в діапазоні \$411–486 млрд на горизонті найближчих десяти років [21]. Левова частка цих ресурсів очікується ззовні – у формі грантів, пільгових кредитів, інвестицій та потенційних репарацій. Уже у 2023–2024 рр. частина потреб швидкого відновлення (орієнтовно \$14–15 млрд) забезпечується за рахунок міжнародної допомоги, зокрема через інструменти ЄС (*Ukraine Facility*), США, ЄБРР, ЄІБ та інших донорів [21].

Масштаб проєктів повоєнної відбудови привертає увагу провідних міжнародних будівельних компаній, а уряд України декларує відкритість до участі іноземних підприємств і спрощує регуляторні вимоги для їх залучення [22]. Очікується, що великі інфраструктурні проєкти реалізовуватимуться міжнародними консорціумами за участі глобальних гравців, тоді як українські компанії виконуватимуть роль партнерів і субпідрядників. Така модель сприятиме трансферу технологій, розвитку спільних компетенцій та поступовому підвищенню відповідності вітчизняних компаній міжнародним стандартам.

Водночас уряд наголошує, що значна частина житлових та локальних інфраструктурних проєктів має виконуватися саме українськими компаніями, аби кошти донорів працювали на розвиток національної економіки [19]. З цієї метою розробляються програми пільгового кредитування для будівельних підприємств, механізми страхування воєнних ризиків та заходи з підготовки кадрів за міжнародними стандартами. Паралельно реалізуються проєкти «швидкого відновлення» житла, шкіл, лікарень і комунальної інфраструктури, що вже сьогодні забезпечують завантаження для місцевих підприємств [23].

Серед середньо- та довгострокових перспектив галузі експертні оцінки є обережно оптимістичними. За прогнозами міжнародних аналітичних центрів, за умови поступової нормалізації безпекової ситуації будівельна індустрія України може продемонструвати високі темпи зростання внаслідок «ефекту низької бази» та масштабних програм реконструкції. Особливі перспективи пов'язані з розвитком виробництва будівельних матеріалів на території України (зокрема скла, цементу, металоконструкцій) та перетворенням країни в регіональний хаб із постачання ресурсів для відбудови постконфліктних територій [24].

Разом із тим ключові виклики залишаються значними. Без стійкого покращення безпекового середовища повномасштабна реконструкція супроводжуватиметься високими ризиками, що обмежує готовність приватних інвесторів вкладати значні ресурси. Міжнародні партнери прямо пов'язують обсяги й умови фінансування з прогресом у реалізації інституційних реформ: боротьбою з корупцією, забезпеченням прозорості тендерних процедур, демонополізацією ринку, підвищенням якості регуляторного середовища [25]. Особливо критичним є уникнення повторення негативних практик, пов'язаних із реалізацією попередніх масштабних програм (наприклад, звинувачення у картельних змовах та завищених цінах у межах «Великого будівництва»), оскільки довіра донорів та інвесторів безпосередньо залежить від рівня прозорості й підзвітності.

Узагальнюючи, позиції українських компаній на міжнародному ринку будівельних послуг станом на 2025 р. залишаються відносно слабкими, однак післявоєнна відбудова створює безпрецедентне вікно можливостей для їх зміцнення. За умови успішної реалізації реформ, глибшої інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, активного партнерства з провідними іноземними корпораціями та розвитку людського капіталу український будівельний комплекс має потенціал перейти від ролі периферійного субпідрядника до статусу помітного гравця регіонального, а в окремих нішах – і глобального ринку будівельних послуг.

Висновки. Будівельна галузь України у довоєнний період характеризувалася стабільним зростанням, однак мала обмежену міжнародну присутність через низку системних бар'єрів: зокрема надмірну зарегульованість, застарілі технічні норми,

низьку інвестиційну спроможність і слабку інтеграцію у глобальні ринки. Повномасштабна війна спричинила найглибший структурний шок: суттєві руйнування житлової та транспортної інфраструктури, різке падіння обсягів будівельних робіт та втрату матеріально-технічної бази. Разом із тим, будівельна галузь у 2023–2024 рр. галузь продемонструвала поступову адаптацію та часткове відновлення, насамперед завдяки внутрішньому попиту, активності регіонів, міжнародній фінансовій підтримці та реалізації проєктів швидкого відновлення. Інфраструктурні програми ЄС, ЄБРР, ЄІБ та Світового банку забезпечили основу для модернізації транспортної та соціальної інфраструктури, а залучення іноземних підрядників створює передумови для технологічного оновлення та підвищення стандартів будівництва.

Повоєнна відбудова відкриває унікальні можливості для трансформації будівельної галузі та посилення конкурентних позицій України на міжнародному ринку. Їх реалізація залежить від ефективності інституційних реформ – дерегуляції, цифровізації дозвільних процедур, забезпечення прозорих тендерів, розвитку людського капіталу – а також від здатності галузі інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості. За умови реалізації таких змін будівельний сектор може стати ключовим драйвером економічного відновлення та міжнародної інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Бондаренко Д., Калашнікова К. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Коба О.В. Будівельний бізнес України: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського*. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-3> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Ivanova H. P., Olishevskaya V. Y., Hapiev S. M., Olishevskaya S. O. Construction Industry in Ukraine: Transformations and Prospects in the Context of Martial Law and Postwar Reconstruction. *Science and Transport Progress*. 2024. № 4 (108). P. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.15802/stp2024/317405> (дата звернення: 20.11.2025).
5. Скільки житла приймається в експлуатацію в Україні. Слово і Діло. 26.10.2023. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/26/infografika/ekonomika/skilky-zhytla-pryjmayetsya-ekspluatatsiyu-ukrayini> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Велике будівництво. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Велике_будівництво (дата звернення: 20.11.2025).
7. Як змінились темпи введення житла в експлуатацію. BuildClub. 28 лютого 2023. URL: <https://budport.com.ua/buildnews/26184-yak-zminilis-tempi-vvedennya-zhitla-v-ekspluatatsiyu-infografika> (дата звернення: 20.11.2025).
8. Торік в Україні збудували 9,7 млн кв. м житла. Це на 21,1% більше, ніж в 2023. Лун Місто. URL: https://lun.ua/misto/vvedeno-v-ekspluatatsiyu-2024?srsId=AfmBOop4f8Chxt7nModlsY_cWuCOR0WXTRWJyReVcSEq1BBSmptK2Qv (дата звернення: 20.11.2025).
9. «Велике будівництво» в 2021 році: що з обіцяного не встигли зробити. Слово і Діло. 11 січня 2022. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/01/11/infografika/suspilstvo/velyke-budivnyctvo-2021-rocz-obicyanoho-ne-vstyhly-zrobyty> (дата звернення: 20.11.2025).
10. Скільки грошей держава виділяє на ремонт доріг під час повномасштабної війни. Сдово і Діло. 13 серпня 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/13/infografika/ekonomika/skilky-hroshej-derzhava-vydilyaye-remont-dorih-povnomasshtabnoyi-vijny> (дата звернення: 20.11.2025).
11. Через війну в Україні зруйновано 346 мостів, відновили 12. ЛігаНет. 30 травня 2023. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/iz-za-voyny-v-ukraine-razrusheny-346-mostov-vosstanovili-12> (дата звернення: 20.11.2025).
12. Служба відновлення протягом двох років відбудувала всі зруйновані мости на Миколаївщині, а також відновила п'ять аварійних. 24.01.25. URL: <https://news.pn> (дата звернення: 20.11.2025).

13. Уже прокладено майже 8 км євроколії між Чопом і Ужгородом. RailInsider.com.ua. 08.04.25. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uzhe-prokladeno-majzhe-8-km-yevrokoliyi-mizh-chopom-i-uzhgorodom> (дата звернення: 20.11.2025).

14. Війна в Україні: яких збитків завдано житлу, освітнім та медичним закладам. Слово і Діло. 27.03.23 URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/27/infografika/ekonomika/vijna-ukrayini-yakux-zbytkiv-zavdano-zhytlu-osvitnim-ta-medychnym-zakladam> (дата звернення: 20.11.2025).

15. За підтримки UNITED24: на Київщині відновили будинок для понад 160 мешканців. Суспільне Київ. 24.06.25. URL: <https://suspilne.media/kyiv/1050323-za-pidtrimki-united24-na-kiivsini-vidnovili-budinok-dla-ponad-160-meskanciv> (дата звернення: 20.06.2025).

16. «Програма з відновлення України» від ЄІБ розгортається з проєктів будівництва критично важливої інфраструктури. 08.03.2024. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-101-eib-backed-ukraine-recovery-programme-kicks-off-as-critical-infrastructure-projects-get-underway?lang=uk> (дата звернення: 20.06.2025).

17. «Оселя. Програма доступного кредитування житла. URL: <https://eoselia.diia.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).

18. «Відновлення. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/proiekt/yevidnovlennia> (дата звернення: 20.11.2025).

19. Infrastructure 4.0: Reimagining the Future of Building and Construction through Digital Collaboration. World Economic Forum. Geneva, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/infrastructure-4-0-achieving-better-outcomes-with-technology-and-systems-thinking/> (дата звернення: 20.09.2025).

20. The volume of completed construction works for 2022 decreased by 56% y/y. URL: <https://gmk.center/en/news/the-volume-of-completed-construction-works-for-2022-decreased-by-56-y-y/> (дата звернення: 20.09.2025).

21. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 20.09.2025).

22. Ukraine opens door to foreign construction companies. URL: <https://www.constructionbriefing.com/news/ukraine-opens-door-to-foreign-construction-companies/8038598.article> (дата звернення: 23.10.2025).

23. Ukraine Construction Industry Report 2025. Output to Expand 16.2% This Year, Boosted by Recovery Efforts, International Aid, and Rebuilding Initiatives - Forecast to 2029 - ResearchAndMarkets.com. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20250904859380/en/Ukraine-Construction-Industry-Report-2025-Output-to-Expand-16.2-This-Year-Boosted-by-Recovery-Efforts-International-Aid-and-Rebuilding-Initiatives---Forecast-to-2029-> (дата звернення: 20.09.2025).

24. NSG Group to Support NovaSklo to Build Ukraine's Largest Float Glass Facility. URL: <https://www.nsg.com/en/media/ir-updates/announcements-2025/ukraine-largest-float-glass-facility> (дата звернення: 20.09.2025).

25. Beyond rebuilding: managing interconnected risks to Ukraine's long-term recovery and reconstruction. URL: <https://odi.org/en/insights/geopolitical-risks-ukraines-reconstruction> (дата звернення: 18.11.2025).

References:

1. Palamarchuk O., Petryshyna S. (2023). Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: current state and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45> (accessed November 20, 2025).

2. Bondarenko D., Kalashnikova K. (2024). Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: analiz stanu, problem ta perspektiv rozvytku [Digitalization of the construction industry of Ukraine: analysis of the state, problems and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2> (accessed November 20, 2025).

3. Koba O. V. (2023). Budivelniy biznes Ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyryshennia [Construction business of Ukraine: current state, problems and ways of their solution]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho – Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University*, vol. 34 (73), no. 2, pp. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-3> (accessed November 20, 2025).

4. Ivanova H. P., Olishevska V. Y., Hapcieiev S. M., Olishevska S. O. (2024). Construction Industry in Ukraine: Transformations and Prospects in the Context of Martial Law and Postwar Reconstruction. *Science and Transport Progress*, no. 4 (108), pp. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.15802/stp2024/317405> (accessed November 20, 2025).

5. Skilky zhytla pryjmaetsia v ekspluatatsiiu v Ukraini [How much housing is put into operation in Ukraine]. (2023). Slovo i Dilo. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/26/infografika/ekonomika/skilky-zhytla-pryjmayetsya-ekspluatacziyu-ukrayini> (accessed November 20, 2025).

6. Velyke budivnytstvo [Big Construction]. Wikipedia. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Velyke_budivnytstvo (accessed November 20, 2025).

7. Yak zminyls tempi vvvedennia zhytla v ekspluatatsiiu [How the pace of housing commissioning has changed]. (2023). BuildClub. Available at: <https://budport.com.ua/buildnews/26184-yak-zminilis-tempi-vvedennia-zhytla-v-ekspluatacziyu-infografika> (accessed November 20, 2025).

8. Torik v Ukraini zbuduvaly 9,7 mln kv. m zhytla. Tse na 21,1% bilsh, nizh v 2023 [Last year 9.7 million m² of housing was built in Ukraine. This is 21.1% more than in 2023]. Lun Misto. Available at: https://lun.ua/misto/vvedeno-v-ekspluatatsiyu-2024?srsltid=AfmBOop4f8Chxt7nModIsY_cWuCOR0WXTRWJyReVcSEqulBBSmptK2Qv (accessed November 20, 2025).

9. “Velyke budivnytstvo” v 2021 rotsi: shcho z obitsianoho ne vstyhly zrobyty [“Big Construction” in 2021: what promised projects were not completed]. (2022). Slovo i Dilo. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2022/01/11/infografika/suspilstvo/velyke-budivnyctvo-2021-rocz-obicyanoho-ne-vstyhly-zrobyty> (accessed November 20, 2025).

10. Skilky hroshei derzhava vydiliaie na remont dorih pid chas povnomasshtabnoi viiny [How much money the state allocates for road repairs during the full-scale war]. (2024). Slovo i Dilo. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/13/infografika/ekonomika/skilky-hroshej-derzhava-vydilyaye-remont-dorih-povnomasshtabnoyi-vijny> (accessed November 20, 2025).

11. Cherez viinu v Ukraini zruinovano 346 mostiv, vidnovyly 12 [Due to the war, 346 bridges in Ukraine were destroyed and 12 restored]. (2023). Liga.net. Available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/iz-za-voyny-v-ukraine-razrusheny-346-mostov-vosstanovili-12> (accessed November 20, 2025).

12. Sluzhba vidnovlennia protiahom dvokh rokiv vidbuduvala vsi zruinovani mosty na Mykolaivshchyni, a takozh vidnovyla p'iat avariinykh [Recovery Service rebuilt all destroyed bridges in Mykolaiv region in two years and restored five emergency ones]. (2025). Available at: <https://news.pn> (accessed November 20, 2025).

13. Uzhe prokladeno maizhe 8 km yevrokolii mizh Chopom i Uzhhorodom [Nearly 8 km of European-gauge railway laid between Chop and Uzhhorod]. (2025). RailInsider.com.ua. Available at: <https://www.railinsider.com.ua/uzhe-prokladeno-majzhe-8-km-yevrokoliyi-mizh-chopom-i-uzhgorodom> (accessed November 20, 2025).

14. Viina v Ukraini: yakykh zbytkiv zavdano zhytlu, osvitim ta medychnym zakladam [War in Ukraine: damage to housing, educational and medical institutions]. (2023). Slovo i Dilo. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/27/infografika/ekonomika/vijna-ukrayini-yakyy-zbytkiv-zavdano-zhytlu-osvitnim-ta-medychnym-zakladam> (accessed November 20, 2025).

15. Za pidtrymky UNITED24: na Kyivshchyni vidnovyly budynok dlia ponad 160 meshkantsiv [With UNITED24 support: a building for more than 160 residents restored in Kyiv region]. (2025). Suspilne Kyiv. Available at: <https://suspilne.media/kyiv/1050323-za-pidtrimki-united24-na-kiivsini-vidnovili-budinok-dla-ponad-160-meskanciv> (accessed November 20, 2025).

16. “Prohrama z vidnovlennia Ukrainy” vid YeIB rozghortaetsia z proektiv budivnytstva krytychnoi infrastruktury [“Ukraine recovery programme” from EIB begins with critical infrastructure projects]. (2024). Available at: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-101-eib-backed-ukraine-recovery-programme-kicks-off-as-critical-infrastructure-projects-get-underway?lang=uk> (accessed June 20, 2025).

17. YeOselya. Prohrama dostupnogo kredytuvannia zhytla [YeOselya: Affordable housing credit programme]. Available at: <https://eoselia.diia.gov.ua/> (accessed November 20, 2025).

18. YeVidnovlennia. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy [YeRecovery. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine]. Available at: <https://mindev.gov.ua/proiekty/yevidnovlennia> (accessed November 20, 2025).

19. Infrastructure 4.0: Reimagining the Future of Building and Construction through Digital Collaboration. (2023). World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/>

infrastructure-4-0-achieving-better-outcomes-with-technology-and-systems-thinking/ (accessed September 20, 2025).

20. The volume of completed construction works for 2022 decreased by 56% y/y. Available at: <https://gmk.center/en/news/the-volume-of-completed-construction-works-for-2022-decreased-by-56-y-y/> (accessed September 20, 2025).

21. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (2024). Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed September 20, 2025).

22. Ukraine opens door to foreign construction companies. Available at: <https://www.constructionbriefing.com/news/ukraine-opens-door-to-foreign-construction-companies/8038598.article> (accessed October 23, 2025).

23. Ukraine Construction Industry Report 2025. Output to Expand 16.2% This Year... ResearchAndMarkets.com. Available at: <https://www.businesswire.com/news/home/20250904859380/en/Ukraine-Construction-Industry-Report-2025-Output-to-Expand-16.2-This-Year-Boosted-by-Recovery-Efforts-International-Aid-and-Rebuilding-Initiatives---Forecast-to-2029-> (accessed November 23, 2025).

24. NSG Group to Support NovaSklo to Build Ukraine's Largest Float Glass Facility. Available at: <https://www.nsg.com/en/media/ir-updates/announcements-2025/ukraine-largest-float-glass-facility> (accessed September 20, 2025).

25. Beyond rebuilding: managing interconnected risks to Ukraine's long-term recovery and reconstruction. Available at: <https://odi.org/en/insights/geopolitical-risks-ukraines-reconstruction> (accessed November 18, 2025).

Стаття надійшла: 04.11.2025

Стаття прийнята: 02.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 330.34.01:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.6>**Мірясов Ю.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-4248>

Федченко Т.М.

аспірантка,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5336-4721>

Miriasov Yuri, Fedchenko Tetiana
V.N. Karazin Kharkiv National University

ПАРАДИГМАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ШЛЯХ ВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ДО РЕКОНСТРУКТИВНОГО РОЗВИТКУ

THE PARADIGMATIC TRANSFORMATION: THE PATH FROM POST-WAR RECOVERY TO RECONSTRUCTIVE DEVELOPMENT

У статті обгрунтовано необхідність парадигмальної зміни в підході до відновлення України. Проаналізовано світові практики післявоєнної відбудови та український підхід до реконструкції. Підкреслено, що традиційна реконструкція фокусується переважно на фізичному відновленні зруйнованої інфраструктури та макроекономічній стабілізації, в той час як модель реконструктивного розвитку передбачає докорінну перебудову економічної системи. Висвітлено основні принципи: інтровертності, інклюзивності та інноваційності. У статті розкрито особливості кожної складової і показано аспекти, які вони охоплюють: внутрішні проблеми і зовнішню інтеграцію, соціальну справедливість та економічну ефективність, індустріальну політику та інноваційні підходи. Зроблено висновок, що концепція реконструктивного розвитку може слугувати орієнтиром для формування української політики післявоєнної відбудови.

Ключові слова: повоєнна відбудова, реконструктивний розвиток, інтровертність, інклюзивність, інноваційність.

The article substantiates the importance of a paradigm shift in the approach to Ukraine's restoration. This is related to the transition from the traditional approach to post-war recovery towards a strategy focused on reconstructive development. The study analyses internationally known post-conflict recovery practices and Ukrainian perspective on reconstruction. This includes the Marshall Plan, the Asian economic miracle, modern economic stabilization measures, and the model of reconstructive development. The investigation demonstrates a significant difference between international practices and the Ukrainian concept. It is emphasized that traditional reconstruction focuses primarily on the physical restoration of destroyed infrastructure and the achievement of macroeconomic stability. This approach involves a return to the pre-war state. However, in many countries, post-war recovery efforts are hampered by discrepancies between the implemented programmes and established institutions. In contrast, reconstructive development is characterized by a fundamental rebuilding of the economic system. This strategy focuses on structural reconstruction to achieve a qualitatively new level of economic stability and competitiveness of the national economy. The model is founded on three core principles: introversion, inclusiveness and innovation. The article highlights the features of each component. They contribute to the strengthening of the national system and respond to internal requirements. These principles address a range of issues, including internal challenges and external integration, social justice alongside economic efficiency, and industrial policy with innovative strategies. Therefore, the concept of

reconstructive development can become the basis for Ukraine's post-war recovery, especially in view of its unique national characteristics. Further research is necessary to develop an effective mechanism for coordinating different vectors, which will contribute to balanced development.

Keywords: *post-war recovery, reconstructive development, introversion, inclusiveness, innovation.*

Постановка проблеми. Одним із найскладніших питань для країн, що пережили війну є повоєнне відновлення. Зі сторони міжнародних організацій основною задачею встановлюється забезпечення політичної стабільності задля унеможливлення повторення конфлікту. Другим пріоритетним завданням виступає стабілізація макроекономічних показників. Втім світовий досвід засвідчує, що навіть повернення до показників довоєнного періоду не завжди вдається, не говорячи вже про «економічне диво».

У контексті сьогодення питання про реконструкцію лунає доволі часто. В той час як одні науковці згадують про успішне відновлення Європи через план Маршалла, інші орієнтуються на приклад азіатських країн. Водночас є й ті, які не вірять в позитивний сценарій, адже поряд з декількома вдалим прикладами стоять десятки невдалих спроб. А можливо Україна започаткує новий тип відновлення? Наприклад, серед напрацювань НАН можна зустріти концепцію реконструктивного економічного розвитку, яку розробили ще до повномасштабного вторгнення. Оцінити її переваги та недоліки можна, порівнявши ідеї українських науковців із укоріненим уявленням про реконструкцію, яка також з часом еволюціонувала. Це дає привід припустити, що концепція реконструктивного розвитку є новою ланкою у розумінні реконструкції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «реконструктивний розвиток» було запропоноване українськими науковцями як відповідь на деструктивні процеси в Україні. Найбільше його сутність, складові та напрями реалізації розкриті у роботах Гриценка А.А. [2]. Взаємозв'язок економічних і політичних передумов реконструктивного розвитку досліджував Геєць В.М. Інші науковці: Бородіна О.М., Бандура О.В., Данилова К.І., Дейнеко Л.В., Никифорок О.І. – розглядали напрями та механізми реконструкції основних галузей економіки [5].

У міжнародній літературі термін «реконструктивний розвиток» не є загальновживаним. Його аналогами виступають «постконфліктна реконструкція», «відновлення після катастроф», «економічна відбудова». Тема реконструкції економіки не втрачає своєї актуальності з огляду на численні конфлікти і потрясіння. Увагу дослідженню повоєнної реконструкції після Першої та Другої світової війн приділили Айхенгрін Б., Де Лонг Дж. Б., Вільямс А. Дж., Крафтс Н., Узан М. та інші науковці. Проблема постконфліктної відбудови знайшла своє відображення у роботах Бойса Дж., Кольєра П., дель Кастільйо І. та інших. Активну роль у дослідженнях та розробці плану реконструкції відіграють міжнародні фінансові установи МВФ та Світовий Банк.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати еволюцію міжнародних підходів до постконфліктного відновлення, обґрунтувати перехід від парадигми повоєнної відбудови до концепції реконструктивного розвитку та визначити її ключові характеристики.

Виклад основного матеріалу. В англомовних джерелах терміном реконструкція охоплюється процес відновлення (будівництва чи створення) чогось після того, як воно було пошкоджено або зруйновано. Серед основних причин, які породжують необхідність у кардинальних змінах, можна виділити:

- Збройні конфлікти та війни;
- Масштабні природні катастрофи;
- Глибокі економічні кризи.

Попри те, що збитки спричиняються різними способом, найруйнівнішим залишається війна. Тому численні дослідження фокусуються здебільшого на повоєнній

відбудові, яскравим прикладом якої став план Маршалла, який діяв після Другої світової війни. Але успішному процесу передувала менш вдала спроба.

Після Першої світової війни підіймалося питання про повоєнне відновлення. Словом реконструкція характеризували усі засоби, які «сприяли поверненню до старих добрих часів». Власне, це бачення за більш ніж сторічний період не змінилося. Відродження економіки вимагає багатьох кроків, зокрема, відновлення критичної та цивільної інфраструктури (доріг, залізниць, мостів), промисловості, банківської системи тощо. Це відзначив англійський дипломат Ноель-Бейкер Ф., виокремивши два основні елементи: «відновлення довоєнної ефективності» та реконструкцію економічних механізмів виробництва, кредиту, купівлі-продажу, транспорту...» [13, с. 546].

Попри значні обсяги іноземної допомоги, відновлення європейських країн відбувалося повільно, оскільки не було запроваджено системного механізму реконструкції. На місці колишніх імперій утворилася низка держав із власними інтересами і не до кінця зрозумілими векторами розвитку. Американський економіст Айхенгрін Б. відзначив, що відродженню Європи завадив економічний націоналізм, який унеможливив будь-які поступки. Втім не менш вагомою передумовою стала відсутність лідера, який подав би приклад і запропонував спільну стратегію розвитку із чітко визначеними пріоритетами та принципами. Тим не менш вже тоді у повоєнних країнах основним пріоритетом виступала стабілізація валюти та забезпечення вільного руху капіталу.

Друга світова війна за масштабами руйнувань і втрат перевершила попередній трагічний досвід. Відновлення відбувалося стрімкіше і супроводжувалося економічним зростанням, чого не спостерігалося раніше. Заслугу приписали впровадженню плану Маршалла. Щоправда пізніші дослідження показали, що вплив цієї допомоги перебільшений. Айхенгрін Б. та Узан М., спираючись на статистичні дані, відзначили, що загальна сума допомоги – 13,2 мільярда доларів – становила лише 3% від загального обсягу виробництва Західної Європи. Науковці зауважили, що інвестиційний ефект від допомоги за планом Маршалла був просто занадто малим, щоб спровокувати економічне диво [9, с. 30–31]. Та й у контексті відбудови слід зауважити, що інфраструктура була відновлена ще до впровадження американською стороною заходів відновлення. Важливим вкладом найуспішнішого плану стало формування європейської економічної політики і встановлення тісних економічних та політичних зв'язків у трансатлантичному просторі.

Після Другої світової війни, попри миротворчу діяльність, неодноразово спалахували конфлікти, що зумовило появу і поширення в науковій літературі терміну «постконфліктна реконструкція», який активно використовується і зараз поряд з іншими подібними словосполученнями: «післявоєнна відбудова», «економічна реконструкція», «відновлення після стихійних лих». Погляд міжнародних організацій на визначення цього процесу суттєво різниться, відображаючи специфіку своєї діяльності, що відображено в таблиці (див. табл. 1).

Плани реконструкції, запропоновані країнам, що постраждали від війни або перебували на стадії трансформації економіки, спираються на визначені Вашингтонським консенсусом завдання. Комплекс включає підтримку політики, яка сприяє макроекономічній стабілізації, орієнтована на зовнішній ринок та зміцнює функціонування ринкової економіки. Неважко помітити схожість з наймасштабнішим планом відбудови двадцятого століття. Та на противагу найуспішнішій програмі, всі наступні не мали такого грандіозного успіху в забезпеченні економічного зростання. Крафтс Н. в одній із своїх робіт зауважив, що план Маршалла мав успіх там, де країни були «загалом прихильно налаштовані на реформи, які він пропагував», тим самим підтвердивши важливість сформованого інституційного середовища [8, с. 8].

Поряд з концепцією «миротворчого будівництва», запропонованого країнам, що постраждали від війни, у 1990-х роках діяла «шокова терапія» для посткомуністичних держав. Основні положення: макроекономічна стабілізація, лібералізація та привати-

Таблиця 1

Підходи міжнародних організацій до постконфліктної реконструкції

Організація	Визначення	Ключові аспекти
Світовий Банк	відбудова соціально-економічної бази країни та відновлення сприятливих умов для функціонування суспільства у мирний час	Акцент робиться на відновленні макроекономічної стабільності та фінансових інститутів
Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН)	процес повернення від нестабільності та конфлікту до «нормальної» траєкторії розвитку, за якої країна відновила здатність розробляти та впроваджувати економічну політику як частину самодостатнього процесу економічного управління	Особливістю є людиноцентричність та орієнтація на подальший розвиток
Міжнародний валютний фонд	процес створення основи для сталого зростання шляхом інституційного розвитку та усунення макроекономічних дисбалансів	Акцент робиться на макроекономічній стабілізації та стимулюванні економічного зростання

Джерело: створено авторами за [7; 10; 11]

зація – витікають з Вашингтонського консенсусу. Стрімкий перехід від командно-адміністративної до ринкової економіки за висунутими вимогами вдалося виконати не всім, що позначилося на подальшому розвитку. Якщо в Польщі «шокова терапія» мала позитивний ефект, то в Україні політика приватизації та лібералізації призвела до втрати науково-промислового потенціалу. На думку Дж. Сакса це сталося через непослідовність впроваджуваних реформ та незавершеність процесу переходу [12, с. 1]. На ті події безумовно вплинув політичний вибір та відсутність чіткої стратегії розвитку, чому посприяло перехресне становище країни: в Україні перетиналися не лише торговельні шляхи, а й стикалися культури і цивілізації, що ускладнювало суспільний вибір.

Втім, є й інша точку зору. За словами Гриценка А. А. причина криється в інверсійному характері ринкових перетворень. Прийнято вважати, що після розпаду СРСР республіками здійснювався перехід від адміністративно-командного до ринкового типу економіки. Але чи дійсно таке твердження є коректним? Сучасні економічні системи за своїм змістом є змішаними. Тож перехід відбувався від «змішаної економіки, що функціонує на директивно-плановій основі, до змішаної економіки, що функціонує на ринковій основі». Цей процес за своїм визначенням не може бути тотожним до класичного типу розвитку, який відбувався у капіталістичних країнах. Через зміну звичного порядку він дістав назву інверсійного [1, с. 208].

Так само як і у випадку підтримки постраждалих від війни країн, державам, які проходили економічну трансформацію надавалися рекомендації без врахування національних особливостей та інституційного середовища. Орієнтація на досвід повоєнної Європи без врахування таких важливих факторів, як сформована економічна і політична база, а також визначеність пріоритетів, може створити ілюзію єдиної правильної стратегії.

Задля вирішення проблем, спричинених інверсійними перетвореннями, українськими науковцями було запропоновано концепцію реконструктивного економічного розвитку. Ідеться про розвиток, «який досягається на основі якісної перебудови несучих конструкцій економіки, корінної зміни її структури» [2, с. 7]. Важко не погодитись, що за роки незалежності Україна втратила свій промисловий статус, перетворившись на сировинний придаток. Надра країни містять справжнє багатство, але треба знати як ним скористатися так, щоб покращення відчували усі громадяни, а не окремо

взяті особи. Це вимагає переосмислення та зміни стратегії розвитку, що насамперед проявляється в її основних принципах: 1) інтровертності, 2) інклюзивності та 3) інноваційності.

Якщо інноваційна та інклюзивна складові присутні ледь не в усіх стратегіях повоєнного розвитку, то третій принцип мало представлений в літературі. Інтровертність уособлює собою «спрямованість на вирішення внутрішніх проблем країни як особливого соціоекономічного утворення з урахуванням його історично пройденого шляху» [2, с. 17]. У центрі перебувають внутрішні ресурси, потреби та інтереси національної економіки. Це певним чином співвідноситься з економічним націоналізмом Ліста Ф., який відзначав пріоритет внутрішнього ринку над зовнішнім на етапі розвитку промислового потенціалу. Протекціонізм за його концепцією є захистом неокріпленої економіки та її основних галузей і носить тимчасовий характер.

Цей підхід лежав в основі програм успішної реконструкції таких країн як Німеччина, Японія, Південна Корея, Тайвань. Попри відмінності у характері та змісті структурних змін їх об'єднували стратегічні цілі: експортно-орієнтована політика, розвиток високотехнологічних галузей, інвестиції в людський капітал. Їхня політика за словами дослідників була спрямована на «модернізацію та максимальне використання національного потенціалу для досягнення нової якості життя» [4, с.123]. Це включало в себе нарощування промислових потужностей, підтримку і захист національного виробництва, інвестиції в людський капітал, розробку і впровадження інновацій. На початкових етапах держави застосовували політику протекціонізму та субсидування.

Політика економічного націоналізму, незважаючи на критику, є корисною для неокріпленої економіки. Створення і підтримка національного виробництва є одним із найважливіших завдань повоєнного відновлення України. Враховуючи той факт, що в експорті України переважає сировина, то нагальною потребою стає виготовлення готової продукції, що передбачає формування складних ланцюгів виробництва. Інтровертність породжує необхідність у відродженні насамперед індустріальної бази. Вектор на інноваційну складову безумовно має місце, але за відсутності промисловості може виявитися малоефективним. Крім того, підтримка критично важливих галузей сприятиме збільшенню самодостатності та посилюватиме вплив на міжнародній арені.

В рамках національних інтересів пріоритетними сферами виступають оборонно-промисловий комплекс, енергетика, агропромисловий комплекс, машинобудування. Вони, як демонструє отриманий досвід, забезпечують державну безпеку та суверенітет. Зазначені галузі тісно пов'язані з іншими: добувною, металургійною, хімічною промисловістю тощо. З одного боку, це дозволить створити велику кількість робочих місць. Але в той же час варто зважати на заподіяні війною збитки та курсом на євроінтеграцію. Відбудова зруйнованих об'єктів та побудова нових вимагає значного фінансування. Це формує потребу в залученні іноземних інвестицій, а також зміні інвестиційного клімату в країні, що, зокрема, передбачає зміни в державному апараті та протидії корупції. Крім того, інтеграція в європейський простір вимагає підтримки політики декарбонізації, «зеленої» енергетики, дотримання екологічних норм і правових стандартів. Ці зобов'язання зумовлюють необхідність в модернізації виробництва, що в свою чергу породжує значні витрати. Якщо для великих компаній це стане інвестицією в майбутнє, то для середніх – втратою позицій на ринку. На думку фахівців Українського інституту майбутнього можливими шляхами вирішення проблеми невеликих підприємств можуть стати:

- об'єднання в кластери;
- співпраця з міжнародними компаніями;
- участь у програмах ЄС [3].

Говорячи про внутрішні проблеми, важко оминати такий аспект як низька купівельна спроможність населення, що безпосередньо впливає на внутрішній попит та відповідно на внутрішній ринок. Покращити фінансове становище можна за рахунок

державних видатків та створення нових робочих місць. Через об'єктивні причини чисельність осіб вразливих груп все більше зростає, а працездатних – зменшується. Це вимагає перегляду соціальної політики та способів підтримки. Всі фахівці сходяться на тому, що сума підтримки має бути адекватною та відповідати сучасним реаліям. Але підвищення пенсії та інших виплат означатиме скорочення інших видатків задля збалансування бюджету. Імовірніше це вимагатиме відмови у виплатах певній категорії, наприклад ВПО та малозабезпеченим родинам. Натомість мають бути створені стимули для продуктивної діяльності, що передбачає насамперед робочі місця та гідну оплату праці.

Не менш важливим є аспект кваліфікації. Українська дослідниця Небрат В., аналізуючи досвід Південної Кореї, відзначила, що «створення індустріальної бази національної економіки поєднувалося з послідовною та комплексною політикою модернізації людських ресурсів» [4, с. 124]. Українське населення є освіченим, але за часи незалежності поряд з втратою промисловості зменшилася потреба в технічних спеціальностях, чому посприяло закриття низки професійно-технічних закладів. Відродження інтересу до технічної освіти вимагає ефективної державної освітньої та наукової політики, а також цільової підтримки стратегічних галузей і перспективних виробництв. Вкрай важливою є синергія освіти, науки і бізнесу.

Підсумовуючи, можна сказати, що інтровертність розкривається у таких аспектах:

1. Пріоритет внутрішнього ринку та попиту.
2. Розвиток національних продуктивних сил.
3. Економічна безпека та суверенітет.
4. Складна структура виробництва.

Інтровертність тісно переплітається з інклюзивністю, адже фактично виступає проявом внутрішньої інклюзії – збалансоване функціонування національної системи, за якого ефективно використовуються усі ресурси задля вирішення проблем. Ідеться про забезпечення рівних можливостей для розвитку регіонів та доступу до ресурсів, що відбувається за державної підтримки шляхом субсидування, надання пільг тощо. Це є важливим елементом економічної інклюзії, націленої на збільшення ступені участі громадян в економічній діяльності.

У контексті реконструктивного розвитку використовується широке трактування інклюзивності, що представляє собою «таке включення країни у світогосподарські зв'язки, що дає можливість виявити всі її природні, соціальні і культурні переваги, забезпечити стійкий збалансований розвиток, підвищити добробут і якість життя громадян» [1, с. 333]. На перший погляд таке твердження є загальним та ідеалізованим, адже звичайне залучення держави у зовнішній простір може призвести до поглинання та втрати ідентичності. Це співвідноситься з прикладами багатьох країн, що розвиваються, демонструючи протиріччя між внутрішніми проблемами та зовнішніми вимогами через конфлікт інтересів. Включення країни у світогосподарські зв'язки відбувається шляхом певних компромісів. У цьому контексті важливо усвідомлювати які поступки є припустимими, а які – ні. Відстоювання національних інтересів вимагає насамперед сильної інституційної бази та усвідомлення національної ідентичності.

Міжнародний ринок відкриває доступ до інновацій та технологій, без яких побудувати високорозвинену економіку неможливо. Перш ніж стати інноваційними центрами, і Японія, і Південна Корея, і Сінгапур освоювали прогресивні технології та нові продукти, переймаючи досвід у США. За допомогою отриманих знань і навичок, а також навчених людей вони почали створювати власну наукомістку продукцію.

Досвід зарубіжних країн вказує на важливість інвестицій в людський потенціал. Ідеться насамперед про освіту. Завдяки навчальним закладам підвищується рівень грамотності, закладається фундамент для майбутнього розвитку. Але вкрай важливо забезпечити можливість реалізації цього потенціалу. Хоч в Японії, хоч в Південній Кореї такі умови були створені, тому інноваційна складова зростала вражаючими

темпами, трансформуючи економіку. Варто відзначити, що освіта перебувала у тісній взаємодії із її практичним застосуванням. Особливий акцент робився на технічних спеціальностях, що відповідало запитам ринку. Держава інвестувала в сферу освіти і науки, заохочуючи розвиток технологій та новітніх розробок. Завдяки цьому розвивалася система підготовки дослідницьких та інженерних кадрів; створювалися технопарки.

Досліджуючи розвиток КНДР та Республіки Корея, Аджемоглу Д. і Робінсон Дж. відзначили умови, які сприяли процвітанню останньої. До них належать захист прав приватної власності, неупереджена судова система і рівні можливості для участі всіх громадян в економічній активності. Вони є складовими інклюзивних економічних інститутів, які і формують сприятливі умови для інноваційного розвитку [6].

Інноваційність займає важливе місце в моделі реконструктивного розвитку, будучи інструментом перетворень. Гриценко А. А. відзначає, що в цьому векторі проявляється «необхідність докорінної перебудови на основі новітніх досягнень і принципів» [2, с. 17]. Це передбачає створення інноваційних парків, підтримку стартапів, державні замовлення на високотехнологічну продукцію.

Можна побачити, що інтровертний вектор розвитку тісно пов'язаний з двома іншими – інклюзивним та інноваційним. Вони знаходяться в тісній взаємодії, посилюючи дію одне одного. Так, вирішення внутрішніх проблем вимагає інклюзивного підходу задля збереження економічного і соціального балансу. Водночас задоволення національних інтересів, проявом якого є власне виробництво неможливе без новітніх технологій. Створення інноваційної продукції вимагає інвестицій в людський капітал та надійного захисту прав власності. Хоча ці принципи містять в собі і певні протиріччя, що зображено на схемі (див. рис. 1).

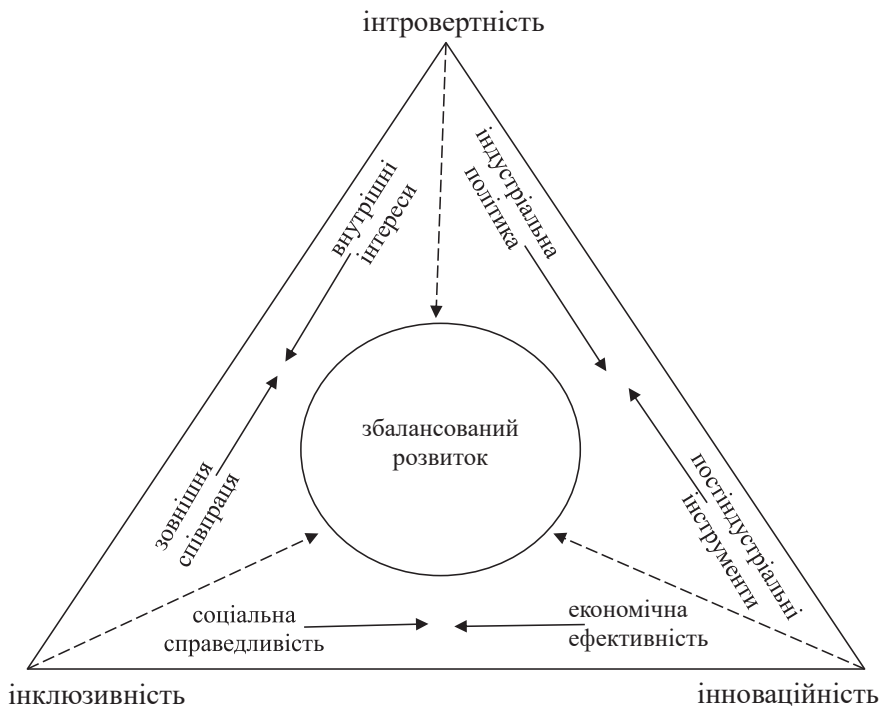


Рис. 1. Протиріччя принципів реконструктивного розвитку

Джерело: створено авторами

Такі принципи як інтровертність та інклюзивність, з одного боку, підсилюють одне одного, а з іншого – протирічать. Причина криється у різній направленості. Вектором інтровертності є внутрішні проблеми та інтереси, в той час як інклюзія спрямована на зовнішню взаємодію. Це провокує конфлікт інтересів, що вимагає компромісу. Доволі неоднозначною є взаємодія інклюзії та інноваційності. У цьому вбачається протиставлення соціальних аспектів та технічного укладу. Якщо вектором інклюзії виступає соціальна справедливість, то впровадженням інновацій забезпечується економічна ефективність. Викликає питання проведення індустріальної політики за допомогою постіндустріального інструментарію. Оскільки вони уособлюють різні етапи розвитку, то вимагають певної послідовності – стрибок через промисловість до інноваційної економіки може мати фатальні наслідки.

Це в жодному разі не означає, що повоєнний розвиток не має спиратися на зазначені принципи. Як вже було показано, наведений набір відповідає сучасним викликам і забезпечує системну реконструкцію. Але кожен з цих принципів приховує декілька векторів, які можуть призвести до небажаних результатів. Такий сценарій є цілком імовірним за відсутності балансу, що в історії незалежної України траплялося нерідко. Тому, важливо забезпечити та підтримувати баланс між «економічним розвитком та конкуренцією, національними інтересами та європейськими стандартами, соціальною стабільністю та відкритістю ринку» [3].

Задля втілення в життя концепції реконструктивного розвитку потребується трансформація ледь не всіх сфер економіки. Оскільки в центрі змін перебуває вектор встановлення і підтримки соціальної справедливості, то виникає необхідність у вирішенні проблем забезпечення життєдіяльності людей. Це включає цілий комплекс заходів, необхідний для підтримки зuboжілого населення, розвитку інфраструктури і створенні умов для інноваційного розвитку. Не менш важливим завданням є відродження та нарощення промислових потужностей.

Таким чином, характерною рисою реконструктивного розвитку є національна укоріненість, яка під час війни набула ще більшого значення. Попри критику політики протекціонізму відстоювання національних інтересів та розвиток власного виробництва є життєво важливим для країни. Без вирішення внутрішніх конфліктів, захисту і примноження власного потенціалу соціальна напруга, зумовлена ще більшим розривом у доходах, зростатиме, що може призвести до дестабілізації в країні. У цьому контексті виникає потреба у боротьбі з корупцією та реформі інститутів як передумові економічного успіху, що відповідає теорії інклюзивних інститутів.

Висновки. За своєю суттю реконструктивний розвиток є ширшим та фундаментальнішим за загально визнані аналоги. У зарубіжній літературі увага приділяється конкретному відновленню: пост-конфліктному, післякризовому, відновленню після стихійних лих тощо. Подолання викликів, породжених масштабними потрясіннями, відбувається через модернізацію, відбудову інфраструктури і макроекономічну стабілізацію залежно від характеру проблеми. Хоча спершу концепція реконструктивного розвитку була сформована як локальне вирішення занепаду української економіки, її загальна логіка – докорінна перебудова відповідно до втілення національної ідентичності – дозволяє вийти за окреслені межі. Дана модель розвитку вирізняється системним підходом та діалектичним поєднанням минулого і майбутнього. Втім, з практичної точки зору залишаються питання щодо фінансування масштабних проєктів, а також механізму інституційних перетворень.

Таким чином, концепція реконструктивного розвитку відкриває великий простір для досліджень через свій системний характер. Це стосується як теоретико-методологічної бази, так і практичних рекомендацій. Відродження національної ідентичності та розбудова економічної системи вимагає глибокого переосмислення історичного шляху та визначення подальшого вектору розвитку. Як вже було показано вище, в основі реконструктивних змін лежать інституційні перетворення, які позначаються на

суспільний поведінці. Покращення державного механізму управління та співпраця з іншими рушійними силами, реконструкція промисловості, зміни в агро-промисловому секторі, управління людськими ресурсами, монетарне забезпечення, соціально-трудові відносини та інші аспекти залишаються дискусійними і потребують подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Гриценко А. А. Економіко-інформаційний імператив нової статистичної парадигми : монографія / НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2020. 436 с.
2. Гриценко А. А. Реконструктивний економічний розвиток: зміст, основні напрями і вектор соціальної справедливості. *Економічна теорія*. 2016. № 4. С. 5–18. URL: https://et.et.org.ua/docs/ET_16_4_05_uk.pdf
3. Євроінтеграція України: проблеми, ризики, виклики. *Український інститут майбутнього*. 15.10.2025. URL: <https://uifuture.org/publications/yevrointegraciya-ukrayiny-problemy-ryzyky-vyklyky/>
4. Небрат В. В. Державна суб'єктність у реалізації національної програми економічної реконструкції Республіки Корея. *Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи* : міжнародна колективна монографія / редкол.: В. Небрат, А. Беляк, О. Курбет та ін. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2023. С. 110–129.
5. Реконструктивний економічний розвиток: основні напрями, ефективність і соціальна справедливість : монографічний збірник / за ред. акад. НАН України Гейця В.М., чл.-кор. НАН України Гриценка А.А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2016. 240 с.
6. Acemoglu D., Robinson J. A. Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty. New York : Crown Publishers, 2012. 529 p.
7. Bhattacharya R., Clements B., Gupta S., Alex Segura-Ubiergo, Tareq S. et al. Rebuilding Fiscal Institutions in Postconflict Countries. IMF. Washington, DC. 2005. 42 p. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781589064492/ch01.xml>
8. Crafts N. The Marshall Plan: A reality check. *University of Warwick Working Paper Series*. No. 49. 2011. 16 p.
9. De Long J. B., Eichengreen B. The Marshall Plan: history's most successful structural adjustment program. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research. 1991. 64 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w3899/w3899.pdf
10. Post-Conflict Economic Recovery: Enabling Local Ingenuity / ed. by Ohiorhenuan J. F. E. and Stewart F. UNDP, Bureau for Crisis Prevention and Recovery. New York : UNDP, 2008. 238 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/tr/Post_Conflict_Economic_Recovery_Report.pdf
11. Post-Conflict Reconstruction: the Role of the World Bank. World Bank, Washington, DC. 1998. 69 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/175771468198561613/pdf/multi-page.pdf>
12. Sachs J. Understanding “shock Therapy”. *Social Market Foundation*. 1994. 44 p.
13. Williams A. J. “Reconstruction” before the Marshall Plan. *Review of International Studies*. 2005. Vol. 31. № 3. P. 541–558.

References:

1. Hrytsenko A. A. (2020). Ekonomiko-informatsiyni imperatyv novoi statystychnoi paradyhmy : monohrafiia [The economic and informational imperative of the new statistical paradigm: monograph]. Kyiv. 436 p. (in Ukrainian).
2. Hrytsenko, A. A. (2016). Rekonstruktyvnyi ekonomichnyi rozvytok: zmist, osnovni napriamy i vektor sotsialnoi spravedlyvosti [Reconstructive economic development: contents, guidelines and the vector of social justice]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, vol. 4, pp. 5–18. Available at: https://et.et.org.ua/docs/ET_16_4_05_uk.pdf
3. Ukrainskyi instytut maibutnoho. (2025). Ievrointehratsiia Ukrainy: problemy, ryzyky, vyklyky [Ukraine's European integration: problems, risks, challenges]. Available at: <https://uifuture.org/publications/yevrointegraciya-ukrayiny-problemy-ryzyky-vyklyky/>

4. Nebrat V. V. (2023). Derzhavna subiektnist u realizatsii natsionalnoi prohramy ekonomichnoi rekonstruktsii Respubliki Koreia. [State subjectivity in the implementation of the Republic of Korea's national economic reconstruction programme]. In V. Nebrat, A. Bieliak, O. Kurbet (Eds.). Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy: mizhnarodna kolektyvna monohrafiia [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian prospects: international collective monograph]. Kyiv. pp. 110-129. (in Ukrainian)
5. Heyets, V. M., Hrytsenko, A. A. (ed.) (2016). Rekonstruktyvnyi ekonomichnyi rozvytok: osnovni napriamy, efektyvnist i sotsialna spravedlyvist : monohrafichnyi zbirnyk [Reconstructive economic development: main directions, efficiency and social justice: monographic collection]. Kyiv. 240 p. (in Ukrainian).
6. Acemoglu D., Robinson J. A. (2012) Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty. New York: Crown Publishers, 529 p.
7. Bhattacharya R., Clements B., Gupta S., Alex Segura-Ubiergo, Tareq S. et al. (2005) Rebuilding Fiscal Institutions in Postconflict Countries. IMF. Washington, DC. 42 p. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781589064492/ch01.xml>
8. Crafts N. (2011) The Marshall Plan: A reality check. *University of Warwick Working Paper Series*. No. 49. 16 p.
9. De Long J. B., Eichengreen B. (1991) The Marshall Plan: history's most successful structural adjustment program. *National Bureau of Economic Research*. 64 p. Available at: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w3899/w3899.pdf
10. Ohiorhenuan J. F. E., Stewart F. (eds.). (2008) Post-Conflict Economic Recovery: Enabling Local Ingenuity. New York: UNDP, 238 p. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/tr/Post_Conflict_Economic_Recovery_Report.pdf
11. World Bank. (1998) Post-Conflict Reconstruction: the Role of the World Bank. World Bank. Washington, DC. 69 p. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/175771468198561613/pdf/multi-page.pdf>
12. Sachs J. (1994) Understanding "shock Therapy". *Social Market Foundation*. 44 p.
13. Williams, A. J. (2005) "Reconstruction" before the Marshall Plan. *Review of International Studies*, vol. 31 (3), 541–558 pp.

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.246.025.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.7>**Єфімова Г.В.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної політики та безпеки,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5271-2913>

Побережець Ю.О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4617-5216>

Iefimova Ganna, Poberezhets Yuri

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДНОВЛЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

STATE POLICY FOR THE RECOVERY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE: ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS AND DIRECTIONS FOR TRANSFORMATION

Актуальність дослідження зумовлена ключовою роллю МСП в економіці України в умовах воєнного стану та необхідністю оцінки ефективності державної підтримки цього сектору. Метою роботи є аналіз ефективності відновлення МСП, виявлення основних перешкод та розробка пропозицій щодо удосконалення державної політики. Дослідження ґрунтується на комплексі загальнонаукових та спеціальних методів аналізу. Результати дослідження виявили суттєвий розрив між заходами державної підтримки та реальними економічними результатами сектору. Встановлено системну кризу інноваційного потенціалу, структурні деформації ринку праці та критичну тенденцію перевищення імпорту над експортом, що загрожує конкурентоспроможності. Висновки доводять необхідність глибокої трансформації державної політики підтримки МСП, спрямованої на подолання системних дисбалансів та створення цілісної інноваційно-інвестиційної моделі.

Ключові слова: стратегія, бізнес, наукоємність ВВП, інноваційний потенціал, безробіття, експорт.

The relevance of the study is determined by the key role of small and medium-sized businesses in ensuring economic stability and recovery in Ukraine under martial law, against the backdrop of active efforts by the state to support this sector. However, the effectiveness of these measures requires a scientifically sound assessment, taking into account the systemic challenges and structural constraints that hinder the implementation of strategic goals. The need to find new approaches to transforming public policy in line with the requirements of the wartime and post-war period is the main scientific and practical significance of the study. The purpose of the study is to analyze the effectiveness of the recovery of small and medium-sized businesses in Ukraine, identify the main obstacles to their development, and develop proposals for improving state policy to ensure their sustainability and competitiveness. The study is based on the application of a set of general scientific and special methods of analysis, including systemic, comparative, statistical, and structural-dynamic approaches to assess the state and trends in the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. The study revealed a significant gap between active measures of state support for small and medium-sized businesses and the objective economic results of the sector. A deep systemic crisis of innovation potential has been identified, as evidenced by the country's steady decline in international rankings and insufficient investment in research and development.



The labor market has undergone serious structural deformations due to migration processes and mobilization, which has led to a reduction in employment in SMEs and an exacerbation of the imbalance between supply and demand for skilled personnel. Foreign trade analysis has revealed a critical trend of imports consistently exceeding exports, signaling a loss of competitiveness in domestic production and a threat to macroeconomic stability. A number of priority public policy measures have been identified to address these threats. The study proves the need for a profound transformation of state policy to support SMEs, focused on overcoming systemic imbalances by creating a comprehensive innovation and investment model adapted to the challenges of wartime and post-war periods.

Keywords: strategy, business, science-intensive GDP, innovation potential, unemployment, exports.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена ключовою роллю малого та середнього підприємництва (МСП) як основи економіки України в умовах воєнного стану та відновлення, на тлі активного впровадження державою широкого спектра фінансових, регуляторних та стимулюючих заходів підтримки. Незважаючи на ці зусилля, сектор стикається зі системними загрозами. Це обумовлює необхідність критичної оцінки ефективності поточної політики та розробки нових підходів, спрямованих на подолання глибоких перешкод для забезпечення стійкого, інноваційно орієнтованого зростання МСП у довгостроковій перспективі євроінтеграції та повного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці Самарічева Т. А., Юричина І. А. та Юричин В. Ю. [1] досліджували вплив МСП на розвиток громад; Хахалін М. В. [2] аналізував наслідки війни для сектору МСБ; Ломачинська І. А. та Горняк О. В. [3] досліджували інноваційний потенціал як чинник зростання МСП.

Однак залишаються недостатньо вивченими системні причини глибокого розриву між масштабом державної підтримки та фактичними макроекономічними, інноваційними та ринково-трудовими результатами сектору, зокрема механізми подолання структурних дисбалансів у сферах інновацій, зайнятості та зовнішньої торгівлі, а також методика комплексної оцінки ефективності та синергії фінансових, регуляторних та інституційних інструментів державної політики з точки зору досягнення цілей стійкого інноваційного зростання МСП в євроінтеграційному контексті.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі прогресу імплементації Стратегії відновлення та розвитку МСП в Україні, ідентифікації системних бар'єрів, що перешкоджають досягненню її цілей, науковому обґрунтуванню напрямів адаптації державної політики, спрямованої на забезпечення стійкого зростання цього сектору в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабні воєнні дії поставили під загрозу життєздатність МСП – структуроутворюючого елемента української економіки, що забезпечує переважну частку зайнятості та доданої вартості, тим самим вплинувши на економічну стабільність в цілому [4]. Для протидії цим негативним тенденціям урядом було прийнято Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на 2024-2027 роки (розпорядження КМУ від 30.08.2024 № 821) [5]. Документ визначає головні цілі, серед яких – стимулювання зростання та цифровізації МСП, їх адаптація до євrorинку, зниження безробіття, підвищення конкурентоспроможності та обсягів експорту, а також створення інноваційного середовища [6].

Для реалізації стратегічних цілей держава застосувала комплекс інструментів фінансової підтримки, зокрема у сферах фінансування, регуляторних поліпшень та стимулювання виробництва.

Ключову роль відіграють кредитні програми з державними гарантіями, за допомогою яких з грудня 2020 року видано понад 48 тисяч кредитів на суму 157,7 млрд грн, зокрема 43,5 тисячі кредитів під час воєнного стану [7]. Широко впроваджена програма «Доступні кредити 5–7–9%» залучила 118,4 тисячі кредитів на 410,4 млрд грн,

з акцентом на фінансування переробної промисловості, інвестиційних проєктів та підтримують бізнесу у зонах високого воєнного ризику у 2025 році [8]. Паралельно значного масштабу набуло грантове фінансування в рамках ініціативи «Робота». Згідно з даними, держава інвестувала через гранти 12 млрд грн, що дозволило видати майже 25 000 грантів та створити понад 65 000 робочих місць. Важливим показником ефективності є те, що 75% інвестованих коштів (9 млрд грн) вже повернуто до бюджету у вигляді податків та зборів, що свідчить про високу фіскальну віддачу від цього інструменту. Окремими напрямками цієї програми є гранти для переробних підприємств, «Власна справа» на яку передбачили понад 23 тисячі грантів на суму 5,5 млрд грн [9; 10]. Окремий напрям державної політики становлять механізми стимулювання національного виробництва та його система компенсаційних програм покриває частину вартості вітчизняної техніки для агросектору (до 25%). У 2024 році за програмою компенсації 25% було придбано 5 311 одиниць техніки на суму понад 4,2 млрд грн Держава компенсувала майже 877 млн грн [11]. Також існує окрема програма компенсації 15% вартості енергетичного та будівельного обладнання. у 2024 році держава компенсувала покупцям вітчизняної колісної, будівельної, спеціальної техніки та енергетичного обладнання понад 10 млн. грн. [12]. Значні ресурси спрямовані на розвиток індустріальних парків, зокрема у 2024 році фінансову підтримку на суму 1,1 млрд грн отримали 15 таких парків для будівництва інфраструктури [13]. Окрім фінансових ін'єкцій, критично важливими для довгострокового відновлення є заходи, спрямовані на зміну регуляторних правил та механізмів взаємодії. Відповіддю на один з найгостріших запитів бізнесу стало запровадження мораторію на перевірки правоохоронними та контролюючими органами. Одночасно з цим відбулася консолідація бізнес-спільноти шляхом створення Національної бізнес-коаліції мікро- та малого бізнесу (НБК ММБ), яка об'єднала понад 96 асоціацій з усіх регіонів України, що формалізує механізм колективного представництва. Пропоновані Коаліцією принципи "Think Small First" та "Small Business Test" запозичують кращі світові практики для системного врахування впливу нових регуляторних рішень на малий бізнес [7].

Незважаючи на значну сукупність вжитих заходів, низка ключових макроекономічних та інституційних показників продовжує свідчити про наявність системних викликів, які загрожують досягненню стратегічних цілей.

Наукоємність ВВП (витрати на наукові дослідження і розробки по відношенню до ВВП) в Україні протягом багатьох років становить менше 1%, за 2010–2024 р.р. вона знизилась більше ніж удвічі – з 0,75 до 0,37%. У ЄС за аналізований період наукоємність ВВП зросла з 1,96% до 2,26%, найбільші значення у 2023 р. (Рис.1).

Прогнозований у Стратегії рівень наукоємності ВВП на рівні 0,7% до 2027 року є недостатнім для відновлення економічної функції науки [16]. Це підтверджується дослідженням Ломачинської І.А. та Горняк О.В., які встановили, що за наукоємності

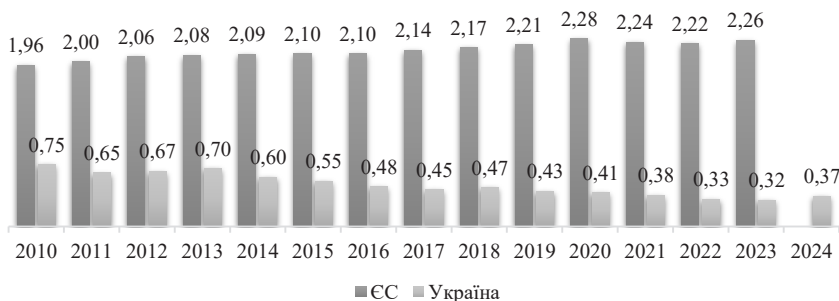


Рис. 1. Відношення витрат на дослідження і розробки до ВВП, %

Джерело: розроблено авторами на основі даних [14; 15]

нижче 0,9% ВВП наука виконує пізнавальну функцію, а за рівня нижче 0,3% ВВП – лише соціокультурну [3].

Згідно з Глобальним інноваційним індексом (BOIB) 2025 року, Україна серед європейських економік займає одне з останніх місць (35 з 39), що свідчить про зростаючий розрив у інноваційному розвитку порівняно з країнами регіону [17]. Погіршення позиції України у Глобальному інноваційному індексі (ГІІ) з 55-го місця у 2023 році до 66-го у 2025, з 139 економік світу, є результатом сукупної негативної динаміки майже всіх його структурних компонентів. Аналіз показує, що загальний рейтинг країни детермінується низкою взаємопов'язаних системних криз, які розвивалися впродовж останніх чотирьох років (Рис.2).

Основними чинниками регресу є системна криза інституцій та ослаблення людського капіталу. Індикатор «Інституції» впав з 97-го місця (2022) до 108-го (2025), головним чином через погіршення регуляторного середовища (з 75-го на 106-е місце) та різке зниження показника верховенства права (зі 103-го на 117-те місце). Паралельно індикатор «Людський капітал та дослідження» погіршився з 49-го до 65-го місця, що пов'язано з недостатнім фінансуванням науки (позиція за витратами на НДДКР знизилася з 68-го на 73-тє місце).

Спостерігаються суперечливі тенденції в інфраструктурі та катастрофічно низька результативність. Незважаючи на різке покращення цифрової складової («ІКТ» – з 63-го на 23-тє місце, «Онлайн-послуги уряду» – з 72-го на 5-те), загальна інфраструктура погіршилася (зі 111-го на 122-ге місце). Ключовим індикатором неефективності залишається екстремально низька продуктивність праці, яка впала з 25-го на 130-тє місце в світі, що свідчить про відсутність перетворення окремих успіхів на економічне зростання [18; 19; 20; 21].

Індекс економічної свободи демонструє суттєве коливання рівня свободи ведення бізнесу в Україні з 2010 по 2022 рік, де спостерігається значний стрибок з 38,7% у 2010 до піку в 66,1% у 2019 році, що свідчить про позитивну динаміку поліпшення умов для бізнесу в окремі періоди. Однак подальше падіння показника та його стабілізація на рівні близько 61% за 2021–2022 роки вказують на втрату позицій та можливе уповільнення реформ. Критично важливим є те, що дані за 2023, 2024 та 2025 роки відсутні (Рис. 3).

Ця відсутність інформації не дозволяє оцінити вплив повномасштабних воєнних дій на інституційне середовище, створює інформаційний вакуум для міжнародних інвесторів, підвищуючи ризики залучення інвестицій та технологічної співпраці.

Протягом 2021–2025 років відбувалося значне скорочення активності шукачів роботи, що призвело до різкого зниження кількості зареєстрованих безробітних – з 295 тис до 91 тис осіб (Рис. 4).

Цій тенденції відповідає і скорочення чисельності застрахованих осіб у січні-липпні 2025 року на 860 тисяч осіб порівняно з аналогічним періодом 2024 року,

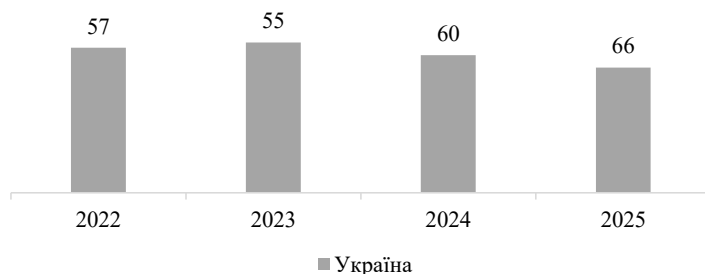


Рис. 2. Рейтинг Глобального індексу інновацій 2022–2025 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних [17]

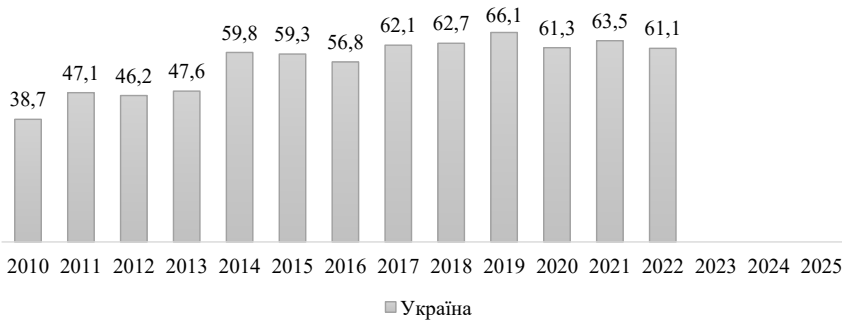


Рис. 3. «Свобода ведення бізнесу» в Індексі економічної свободи, %
Джерело розроблено авторами на основі даних [22]

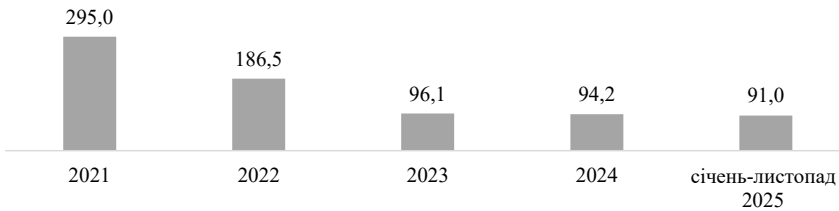


Рис. 4. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні з 2021 по 2025 р.р.
(кількість безробітних в тис.)

Джерело: розроблено авторами на основі даних [23]

до 9,857 млн осіб. При цьому кількість найманих працівників залишилася практично незмінною (9,782 млн осіб), а ринок праці демонстрував стабільний оборот: кількість працівників, прийнятих на роботу (1,565 млн осіб), була майже ідентична чисельності звільнених (1,601 млн осіб). Таким чином, різке зменшення офіційного безробіття відбувалося не за рахунок створення нових робочих місць, а переважно через вибуття значної частини трудових ресурсів з ринку праці (Табл. 1) [24].

Окрім того, аналіз динаміки зайнятості виявляє скорочення чисельності зайнятих у малому бізнесі з 3050,3 тис осіб у 2020 році до 2336,3 тис осіб у 2024 році, що може вказувати на втрату кадрового потенціалу та перерозподіл трудових ресурсів у бік неформального сектору або еміграції. У середніх підприємствах спостерігалось зростання зайнятості з 1583,3 тис осіб у 2020 році до 1775,2 тис осіб у 2022 році, проте вже у 2023–2024 роках зафіксовано спад до 1391,9 тис осіб, що може свідчити про зниження операційної активності через зовнішньополітичні ризики та обмежені можливості відновлення виробництва [1].

Суттєвий вплив на ринок праці мають воєнні дії, міграція населення, призову чоловіків та жінок на військову службу, що призводить до обґрунтованої пропозиції робочої сили. Зокрема, за даними Агентства ООН у справах біженців наразі в різних країнах перебуває майже 5,8 млн громадян України, що виїхали після початку повномасштабної війни. Якщо до початку війни у структурі безробітних жінки становили 55%, то сьогодні частка жінок зросла до 80%.

Внаслідок суттєвих змін в економіці країни загострюється структурне безробіття. Сьогодні за багатьма професіями спостерігається дефіцит кадрів, водночас наявні шукачі роботи не володіють необхідними вміннями та навичками. Ситуація усклад-

Таблиця 1

Чисельність застрахованих осіб, кількість найманих та звільнених працівників

	2021	2022	2023	2024	січень- липень 2024	січень- липень 2025
Чисельність застрахованих осіб, які сплачують ЄСВ, тис осіб	12816,6	12081,6	11420,6	11285,9	10717	9857
З них, наймані працівники, тис осіб	11754,8	11096,3	10476,7	10409,3	9817,1	9781,8
Кількість найманих працівників, яких прийнято на роботу, тис осіб	3751,4	2942,5	3039,7	3078,2	1564,5	1600,5
Чисельність найманих працівників, з якими припинено трудові відносини, тис осіб	3714	3353,4	3079,9	3140	1670,6	1597,6

Джерело: розроблено авторами на основі даних [24]

няється у регіональному розрізі. Найбільший дефіцит кадрів спостерігається серед кваліфікованих робітників.

Таким чином, різке зменшення офіційного безробіття відбувалося не за рахунок створення нових робочих місць, а переважно через вибуття значної частини трудових ресурсів з ринку праці та мобілізації чоловіків [25].

У 2021 році критичне падіння обсягів експорту з 631,1 млрд грн до 346,8 млрд грн у 2023 році, свідчить про втрату понад 45% зовнішньоторгового обороту внаслідок повномасштабної збройної агресії рф. Незважаючи на часткове відновлення обсягів експорту до 388,9 млрд грн у 2024 році, фактичні дані за січень-липень 2025 року (189,2 млрд грн) вже демонструють падіння порівняно з аналогічним періодом 2024 року (195,3 млрд грн), що свідчить про втрату позитивної динаміки та формування тенденції до повторної регресії (Рис. 5).

Тривала невизначеність та стагнація ринкових умов призводять до виснаження бізнесу, що проявляється у зменшенні обсягів реалізованої продукції [2].

Найбільш тривожним аспектом виступає системне перевищення імпорту над експортом: у першій половині 2025 року імпорт (405,4 млрд грн) більш ніж удвічі перевищив експорт, що свідчить про структурну кризу конкурентоспроможності вітчизняного виробництва та створює загрозу макроекономічній стабільності через дефіцит платіжного балансу [26].

Проведене дослідження засвідчило, що державна політика відновлення малого та середнього підприємництва в Україні перебуває під впливом низки системних

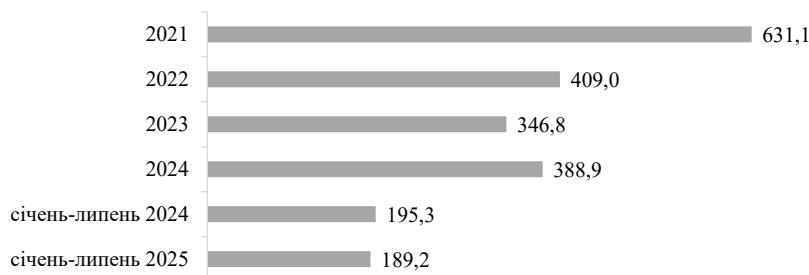


Рис. 5. Експорт товарів України 2021–2025 рр. (млрд грн)

Джерело: розроблено авторами на основі даних [26]

викликів, які не дозволяють досягти очікуваних результатів попри значний масштаб фінансових, регуляторних та інституційних заходів підтримки. Виявлені дисбаланси – критично низька наукоємність ВВП, погіршення позицій у міжнародних індексах інноваційності, структурні деформації ринку праці та негативні тенденції у зовнішній торгівлі – обумовлюють необхідність переорієнтації існуючої політики на довгострокову інноваційно-інвестиційну модель розвитку МСП.

З метою забезпечення стійкого відновлення сектору запропоновано практичну модель трансформації державної політики (MST-2025), яка охоплює чотири ключові блоки: інституційне середовище, інноваційно-інвестиційний потенціал, кадрову стійкість та експортно-виробничу спроможність. Модель передбачає узгодження фінансових, регуляторних та кадрових інструментів із потребами воєнного та повоєнного періоду, акцентуючи на зниженні економічних ризиків, формуванні інноваційного середовища, відновленні трудового потенціалу та стимулюванні високотехнологічного виробництва.

На основі оцінювання інноваційного потенціалу, ринку праці, зовнішньоторгівельної діяльності та інституційно-регуляторних умов сформовано практичну модель трансформації державної політики, спрямовану на підвищення її ефективності в умовах воєнного та повоєнного періодів. Нижче подано інтегровану таблицю MST-2025, яка систематизує основні напрями трансформації політики підтримки МСП (Табл. 2).

Реалізація моделі MST-2025 створює підґрунтя для формування нового типу підприємницького середовища, в основі якого – інноваційність, технологічність, кадрова мобільність, експортна орієнтація та інституційна передбачуваність. Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів можуть стати: зміцнення довіри бізнесу до державних інститутів, зменшення регуляторного навантаження, прискорення технологічного оновлення виробництва, зниження структурного дефіциту робочої сили, зростання продуктивності та розширення експортної присутності українських МСП. Сукупно ці фактори формуватимуть стійку економічну основу для розвитку сектору, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та дозволять трансформувати МСП у драйвер економічного відновлення України.

Отже, державна політика щодо МСП має перейти від реактивного до проактивного формату, спираючись на системні, науково обґрунтовані та взаємопов'язані рішення. Запропонована модель MST-2025 може слугувати інструментальною основою для формування ефективної державної стратегії, яка відповідатиме викликам воєнного часу, забезпечить довгострокове стійке зростання малого та середнього бізнесу та посилить економічну здатність країни до відновлення та розвитку у післявоєнний період.

Висновки. Проведене дослідження показало, що малий та середній бізнес в Україні залишається ключовим елементом економічної системи, однак його відновлення та розвиток стримуються низкою системних бар'єрів, що значно посилюються умовами воєнного часу. Незважаючи на масштабні фінансові та регуляторні інструменти державної підтримки, включно з програмами пільгового кредитування, грантовими проектами, механізмами компенсацій та дерегуляційними заходами, їхня сукупна ефективність виявилася нижчою за очікувану. Це пояснюється тим, що наявні інструменти переважно реагують на короткострокові виклики, тоді як сам сектор функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, які потребують комплексної, довгострокової та інноваційно орієнтованої політики.

Результати аналізу засвідчують, що найбільш уразливими сферами є інноваційний потенціал, ринок праці, експортно-виробничі спроможності та інституційне середовище. Критично низький рівень наукоємності ВВП, стрімке погіршення позицій України у Глобальному інноваційному індексі, загострення дефіциту кадрів на тлі масштабної міграції, а також системне перевищення імпорту над експортом створюють комплексний тиск на можливості МСП до відновлення, модернізації та зростання. У цих умовах традиційні заходи підтримки бізнесу потребують фундаментального переосмислення, а державна політика – стратегічного переконання.

Таблиця 2

Напрями трансформації політики України щодо підтримки МСП

Блок	Ціль	Ключові заходи	Очікуваний ефект
1. Інституційна стабілізація та регуляторна предиктивність	Зниження ризиків ведення бізнесу та покращення регуляторного середовища	• Постійна ризик-орієнтована модель контролю • Запровадження “Small Business Test” для оцінки впливу регуляторних рішень • Відновлення системи міжнародного моніторингу (аналог Doing Business, компоненти індексу економічної свободи)	• Підвищення інституційної довіри • Зменшення транзакційних витрат бізнесу • Полегшення умов входу на ринок
2. Інноваційно-інвестиційна підтримка МСП	Підвищення інноваційної активності та технологічної модернізації	• Фонд підтримки R&D для МСП • Ваучери на інновації (до 500 тис. грн.) • Розвиток індустриальних парків як центрів прикладних технологій • Розширення експортного потенціалу • Формування інноваційного середовища	• Підвищення наукоємності ВВП до $\geq 0,9\%$ • Зростання продуктивності
3. Кадрова стійкість та розвиток ринку праці	Мінімізація дефіциту робочої сили та подолання структурного безробіття	• Програми повернення українців з-за кордону • Дотації роботодавцям за працевлаштування жінок, людей 50+ • Розвиток дуальної технічної освіти • Зменшення структурних диспропорцій • Підвищення кваліфікації робочої сили	• Швидкі центри перепідготовки (3–6 місяців) • Відновлення кадрового потенціалу
4. Експортно-виробнича стійкість та імпорто-заміщення	Формування позитивної зовнішньоторговельної динаміки та розвитку виробництва	• Податкові стимули для імпортозаміщуючих виробництв • Розширення грантів на експортні проекти • Розвиток логістичних коридорів та митної інфраструктури • Зростання обсягів експорту • Підвищення конкурентоспроможності МСП	• Програма “SME Export Booster” • Зменшення від’ємного торговельного балансу

Джерело: розроблено авторами

Відповідно до виявлених суперечностей та диспропорцій сформовано практичну модель трансформації державної політики підтримки МСП (MST-2025), що узгоджує інституційні, фінансові, кадрові та інноваційні інструменти. Модель охоплює чотири ключові блоки: (1) інституційну стабілізацію та підвищення передбачуваності регуляторного середовища; (2) розбудову інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємництва; (3) зміцнення кадрової стійкості ринку праці; (4) посилення експортно-виробничої спроможності та розвиток імпортозаміщуючих виробництв. Така структуризація дозволяє врахувати не лише поточні потреби бізнесу, а й стратегічні виклики, що визначатимуть здатність економіки до післявоєнного відновлення та інтеграції у європейський простір.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на глибший аналіз ефективності конкретних інструментів державної підтримки МСП, а також на розробку методик оцінки їх впливу на подолання виявлених структурних дисбалансів. Окремим перспективним напрямом є порівняльне дослідження міжнародного досвіду трансформації малого бізнесу в умовах відновлення після криз.

Список використаних джерел:

1. Самарічева Т. А., Юричина І. А., Юричин В. Ю. Роль малого та середнього бізнесу в контексті розвитку територіальних громад. *Економічна наука*. 2025. № 12. С. 169–175. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6713/6811>
2. Хахалін М.В. Діяльність малого та середнього підприємництва в Україні в умовах повномасштабного вторгнення та стратегії його розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4. Вип. 14. С. 829–841. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/22962/22934>
3. Ломачинська І.А., Горняк О. В. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. 2025. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67>
4. Про Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та заходи Держпраці щодо підтримки роботодавців-суб'єктів малого і середнього підприємництва. Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. 2025. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/pro-stratehiuu-vidnovlennia-stalohorozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva-na-period-do-2027-roku-ta-zakhody-derzhpratsi-shchodo-pidtrymky-robotodavtsiv-sub-ektiv-ma/>
5. Інформація про реформу розвитку підприємництва. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&isSpecial=true>
6. Проект стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. ДіяБізнес. 2024. URL: <https://www.business.diia.gov.ua/news/vidnovlennia-stalyi-rozvytok-ta-tsyfrova-transformatsiia-msp-do-2027>
7. Інструменти підтримки бізнесу. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-lypen-2025-roku>
8. Підприємці отримали майже 14 тис. пільгових кредитів на 44,3 млрд грн у першому півріччі за держпрограмою «Доступні кредити 5–7–9%». Урядовий портал. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidpriyemtsi-otrymaly-maizhe-14-tys-pilhovkykh-kredytiv-na-443-mlrd-hrn-u-pershomu-pivrichchi-za-derzhprohramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9>
9. «Власна Справа»: 5,5 млрд грн інвестувала держава через гранти в розвиток малого й середнього бізнесу. Мінекономіки Інформаційні ресурси. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Print/368a2ae6-0cfb-4faa-b04e-9c2c8e39063c?lang=uk-UA>
10. «Робота»: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>
11. «Зроблено в Україні»: Уряд виділяє ще 700 млн. грн. на компенсацію 25% вартості с/г техніки та обладнання українських виробників. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=6bfa8020-2d6c-4375-824b-c9361e3f12af&title=ZroblenoVUkraini-UriadVidiliaSche700-MlnGrnNaKompensatsiiu25-VartostiS-gTekhnikiTaObladnanniaUkrainskikhVirobnikiv>
12. Держава компенсує 15% за купівлю української техніки: перелік збільшили на 73 позиції. Укрінформ. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3968940-derzava-kompensue-15-za-kupivlu-ukrainskoi-tehniki-perelik-zbilsili-na-73-pozicii.html>
13. «Зроблено в Україні»: у 2024 році 15 індустріальним паркам виділено 1,1 млрд грн державного стимулювання. Урядовий портал. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-u-2024-rotsi-15-industrialnym-parkam-vydileno-11-mlrd-hrn-derzhavnoho-stymuliuvannia>
14. Eurostat. Science and technology. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/visualisations>
15. Здійснення наукових досліджень і розробок. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzen-i-rozrobok>
16. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва. Міністерство Економіки України. URL: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72>
17. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/69b9a9bf->

5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb?lang=uk-UA&id=9cce6915-a2f8-4d47-9443-c8c64ad8e9c6&title=RadaUkrainaNato&showMenuTree=true

18. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? WIPO. 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

19. WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. WIPO. 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

20. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. WIPO. 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf

21. Global Innovation Index 2025: Innovation at a Crossroads. WIPO. 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/80937/2000EN%20Global%20Innovation%20Index%202025%20-%20Full%20-%20v8.pdf>

22. Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/pages/all-country-scores>

23. Кількість зареєстрованих безробітних. Мінфін. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/>

24. В Україні різко скоротилася кількість платників податків. РБК - Україна. 2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayini-rizko-skorotilasya-kilkist-platnikiv-1757663924.html>

25. Аналітична інформація та статистика. Державна служба зайнятості. 2025. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>

26. Експорт-імпорт товарів. НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/eksport-import-tovariv.html>

References:

1. Samaricheva, T. A., Yurichina, I. A., & Yurichin, V. Yu. (2025). Rol maloho ta serednoho biznesu v konteksti rozvytku terytorialnykh hromad [The role of small and medium-sized businesses in the context of territorial community development]. *Ekonomichna nauka – Economic Science*, no. 12. pp. 169–175. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6713/6811>

2. Khalalin, M. V. (2025). Diialnist maloho ta serednoho pidpriemnytstva v ukraini v umovakh povnomasshtabnoho vtorhennia ta stratehii yoho rozvytku [Small and medium-sized entrepreneurship in Ukraine amid full-scale invasion and its development strategy]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and achievements in science*, no. 4, is. 14, pp. 829–841 Available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/22962/22934>

3. Lomachynska, I. A., & Gornak, O. V. (2025). Innovatsiinyi potentsial yak chynnyk zrostantia ta konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomik: analiz, otsinka ta perspektyvy rozvytku [Innovative potential as a factor in the growth and competitiveness of national economies: analysis, assessment, and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67>

4. Skhidne mizhrehionalne upravlinnia Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z pytan pratsi. (2025). Pro Stratehiiu vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zakhody Derzhpratsi shchodo pidtrymky robotodavtsiv-subiektiv maloho i serednoho pidpriemnytstva. [Eastern Interregional Directorate of the State Labor Service of Ukraine. On the Strategy for the Recovery, Sustainable Development, and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises for the Period until 2027 and Measures of the State Labor Service to Support Employers Who Are Small and Medium-Sized Enterprises]. Available at: <https://smu.dsp.gov.ua/pro-stratehiiu-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva-na-period-do-2027-roku-ta-zakhody-derzhpratsi-shchodo-pidtrymky-robotodavtsiv-subiektiv-ma/>

5. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. Informatsiia pro reformu rozvytku pidpriemnytstva. [Ministry of Economy, Environment, and Agriculture of Ukraine. Information on entrepreneurship development reform]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&isSpecial=true>

6. DiiaBiznes. (2024). Proiekt stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho ta serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku. [Diyabiznes. Draft strategy for the recovery, sustainable development, and digital transformation of small and medium-sized enterprises

for the period up to 2027]. Available at: <https://www.business.diia.gov.ua/news/vidnovlennia-stalyi-rozvytok-ta-tsyfrova-transformatsiia-msp-do-2027>

7. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2025). Instrumenty pidtrymky biznesu. [NISS. Business support tools]. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-lypen-2025-roku>

8. Uriadovyi portal. (2025). Pidprijemtsi otrymaly maizhe 14 tys. pilhovykh kredytiv na 44,3 mlrd hrn u pershomu pivrichchi za derzhprohramoiu “Dostupni kredyty 5–7–9%”. [Government portal. Entrepreneurs received almost 14,000 preferential loans worth UAH 44.3 billion in the first half of the year under the state program “Affordable Loans 5–7–9%.”]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidprijemtsi-otrymaly-maizhe-14-tys-pilhovykh-kredytiv-na-443-mlrd-hrn-u-pershomu-pivrichchi-za-derzhprohramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9>

9. Minekonomiky Informatsiini resursy. (2025). «Vlasna Cprava»: 5,5 mlrd hrn investovala derzhava cherez hranty v rozvytok maloho y serednoho biznesu. [Ministry of Economy Information Resources. «Own Business»: The state invested UAH 5.5 billion through grants in the development of small and medium-sized businesses]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Print/368a2ae6-0cfb-4faa-b04e-9c2c8e39063c?lang=uk-UA>

10. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025). yeRobota: 12 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok maloho y serednoho biznesu cherez hranty. [Ministry of Economy, Environment, and Agriculture of Ukraine. eRobota: The state has invested UAH 12 billion in the development of small and medium-sized businesses through grants]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>

11. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025). “Zrobleno v Ukraini”: Uriad vydiliaie shche 700 mln. hrn. na kompensatsiiu 25% vartosti s/h tekhniky ta obladnannia ukrainskykh vyrobnykiv. [Ministry of Economy, Environment, and Agriculture of Ukraine. «Made in Ukraine»: The government allocates another UAH 700 million to compensate 25% of the cost of agricultural machinery and equipment from Ukrainian manufacturers]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=6bfa8020-2d6c-4375-824b-c9361e3f12af&title=ZroblenoVUkraini-UriadVidiliaSche700-MlnGrnNaKompensatsiiu25-VartostiS-gTekhnikiTaObkladnanniaUkrainskikhVirobnikiv>

12. Ukrinform. (2025). Derzhava kompensuie 15% za kupivliu ukrainskoi tekhniky: perelik zbilshly na 73 pozytsii. [Ukrinform. The state will compensate 15% for the purchase of Ukrainian equipment: the list has been expanded by 73 items]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3968940-derzava-kompensue-15-za-kupivlu-ukrainskoi-tehniki-perelik-zbilsili-na-73-pozicii.html>

13. Uriadovyi portal. (2024). “Zrobleno v Ukraini”: u 2024 rotsi 15 industrialnym parkam vydileno 1,1 mlrd hrn derzhavnoho stymuliuvannia. [Government portal. “Made in Ukraine”: in 2024, 15 industrial parks will receive UAH 1.1 billion in state incentives]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-u-2024-rotsi-15-industrialnym-parkam-vydileno-11-mlrd-hrn-derzhavnoho-stymuliuvannia>

14. Eurostat. Science and technology. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/visualisations>

15. Derzhstat. Zdiisnennia naukovykh doslidzhen i rozrobok. [Statistics Service. Conducting scientific research and development]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzhen-i-rozrobok>

16. Ministerstvo Ekonomiky Ukrainy. Stratehiia vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidprijemnytstva. [Ministry of Economy of Ukraine. Strategy for the recovery, sustainable development, and digital transformation of small and medium-sized enterprises]. Available at: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72>

17. Environment, and Agriculture of Ukraine. (2025). Information materials on the state of innovation activity. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb?lang=uk-UA&id=9cce6915-a2f8-4d47-9443-c8c64ad8e9c6&title=RadaUkrainaNato&showMenuTree=true>

18. WIPO. (2022). Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

19. WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

20. WIPO. (2024). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Available at: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf

21. WIPO. (2025). Global Innovation Index 2025: Innovation at a Crossroads. Available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/80937/2000EN%20Global%20Innovation%20Index%202025%20-%20Full%20-%20v8.pdf>

22. Index of Economic Freedom. Available at: <https://www.heritage.org/index/pages/all-country-scores>

23. Minfin. (2025). Kilkist zareiestrovanykh bezrobitnykh. [Ministry of Finance. Number of registered unemployed persons]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/>

24. RBK - Ukraina. (2025). V Ukraini rizko skorotylasia kilkist platnykiv podatkov. [RBC-Ukraine. The number of taxpayers in Ukraine has fallen sharply]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayini-rizko-skorotilasya-kilkist-platnikiv-1757663924.html>

25. Derzhavna sluzhba zainiatosti. (2025). Analitychna informatsiia ta statystyka. [State Employment Service. Analytical information and statistics]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>

26. NABU. Eksport-import tovariv. [NABU. Export and import of goods]. Available at: <https://nabu.ua/ua/eksport-import-tovariv.html>

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.2:69.003

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.8>**Романенко О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6791>

Romanenko Olesia

Kyiv National University of Construction and Architecture

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ «АДАПТО-ВАРІАТИВНОЇ ОМНІРЕЗИЛЬЄНТНОСТІ» БУДІВЕЛЬНОЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

THEORETICAL JUSTIFICATION AND DEVELOPMENT OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF “ADAPTO-VARIATIVE OMNI-RESILIENCE” OF A CONSTRUCTION DEVELOPMENT COMPANY

У статті обґрунтовано необхідність концептуального оновлення понятійного апарату стратегічного управління будівельними девелоперськими компаніями в умовах невизначеності БАНІ-світу та воєнного стану в Україні. На основі критичного аналізу доведено обмеженість традиційних категорій «економічна стійкість» та класична «резильєнтність», які фокусуються на збереженні рівноваги або поверненні до попереднього стану, що часто є неможливим через руйнування активів і трансформацію ринків. Запропоновано та розкрито сутність нового інтегрального поняття «адапто-варіативна омнірезильєнтність» (АВОР). Визначено, що ця системна властивість синтезує три критичні виміри: динамічний (адаптивне реагування), потенційний (сценарна варіативність) та структурний (омні-охоплення каналів взаємодії). Доведено, що практичне застосування АВОР дозволить девелоперам перейти від ситуативного реагування до проактивного управління бізнесом, що є необхідною умовою ефективної повоєнної відбудови.

Ключові слова: будівельний девелопмент, адаптивність, стійкість, резильєнтність, омніканальність, адапто-варіативна омнірезильєнтність.

The article initiates a theoretical discussion on redefining strategic management paradigms for construction development companies facing the unprecedented challenges of the BANI world and the full-scale war in Ukraine. The relevance of the study stems from the inability of traditional management categories, such as “economic stability” and classic “organizational resilience,” to adequately describe the survival mechanisms of developers under conditions of permanent stochastic uncertainty. The author critically analyzes existing approaches, noting that “stability” is flawed due to its focus on maintaining equilibrium points that no longer exist, while standard resilience implies returning to a pre-crisis state, which is irrational in a war-torn economy where assets and markets are physically destroyed. To bridge this theoretical gap, the paper introduces and justifies a new integral concept – “adapto-variative omni-resilience” (AVOR). This category is presented not as a static state but as a complex systemic property synthesized from three dimensions. The first is the dynamic dimension (adaptability), defined as the capacity for continuous operational adjustment based on feedback loops. The second is the potential dimension (variability), which involves the generation of a spectrum of pre-prepared alternative scenarios (“protocols”) to handle catastrophic shifts like logistics blockades or blackouts. The third is the structural dimension (omnichannel approach), which reinterprets a marketing term into a security tool, implying the total integration and diversification of physical and digital supply channels (using BIM and CRM) to eliminate single points of failure within the stakeholder network. The research provides a comparative characteristic of AVOR against basic economic concepts, highlighting that while stability relies on hierarchical structures, AVOR relies on networked ecosystems and entropy management. The practical value of the study lies in proposing

a shift from reactive “fire-fighting” to proactive system design. It demonstrates that for the post-war recovery of Ukraine, developers must transition from rigid linear planning to probabilistic modeling and digital omni-integration, creating flexible ecosystems capable of evolving through crises rather than merely resisting them.

Keywords: construction development, adaptivity, stability, resilience, omnichannel approach, adapto-variative omni-resilience.

Постановка проблеми. Глобальна економічна структура початку XXI століття зазнає кардинальних перетворень, які фундаментально змінюють умови функціонування будівельної галузі. Традиційні парадигми менеджменту, що формувалися в епоху відносної стабільності та передбачуваності ринкових трендів, виявляються безсилими перед обличчям комплексу світових криз. Концепція VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), яка домінувала в управлінському дискурсі останніх десятиліть, поступово витісняється концепцією BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), що описує реальність як крихку, тривожну, нелінійну та незбагненну. Для українських будівельних девелоперських компаній ці глобальні виклики посилюються фактором повномасштабної війни, руйнуванням логістичних ланцюгів, міграцією трудових ресурсів та необхідністю підготовки до безпрецедентного за масштабами повоєнного відновлення. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю теоретичного синтезу розрізнених наукових категорій – «стійкості», «адаптивності», «варіативності» та «омніканальності» – в єдиний понятійний апарат. Введення нового терміну «адапто-варіативна омнірезильєнтність» дозволить не лише точніше описати природу життєздатності сучасного девелоперського бізнесу, а й розробити в подальшому відповідний математичний інструментарій для її оцінки та прогнозування, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку будівельної галузі України в умовах перманентної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній науці спостерігається певна фрагментація підходів до оцінки надійності функціонування підприємств. Існує потужна школа моделювання «економічної стійкості» зокрема будівельних компаній, представлена українськими та іноземними вченими: Беленкова О.Ю., Антропов Ю.В. [1], Чуприна Х.М. та інш. [2], Белятинський А. з колегами [3], Скупський Р. М. та інш. [4], Hu Y., Hu G. [5]. Науковці розглядають стійкість через призму інтегральних фінансово-економічних показників. Паралельно розвивається західна школа «організаційної резильєнтності» – Walker B., Holling C.S. та інш. [6] акцентують увагу на динамічних властивостях екосистем та їх здатності до самоорганізації. Дослідженню «омніканальності» присвятили свої роботи Woźniakowski M., Laszkiewicz A. [7], Liu Y, Song G. [8], які традиційно зосереджені на сфері маркетингу та рітейлу, хоча й починають проникати в логістику. Проблема полягає у відсутності єдиної інтегральної категорії, яка б поєднувала ці виміри для специфіки будівельного девелопменту.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є теоретичне обґрунтування змісту та структури нового поняття – «адапто-варіативна омнірезильєнтність» будівельної девелоперської компанії, порівняння із суміжними категоріями («стійкість», «резильєнтність», «адаптивність», «омніканальність»), а також визначення прикладної ролі для українського будівельного сектору.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі стійкість традиційно розглядається як здатність підприємства зберігати свою цілісність та досягати поставлених цілей під впливом дестабілізуючих факторів. У контексті будівництва, науковці фокусуються на фінансовій складовій стійкості. Зокрема, Белятинський А. з колегами [3] пропонують розглядати стійкість як результат взаємодії різних видів капіталу (фінансового, людського, інтелектуального). Вони використовують методи економіко-математичного моделювання, зокрема дискримінантний аналіз та побудову інтегральних показників, для оцінки рівня стійкості. Математично стійкість

часто описується через аналіз рівноважних точок динамічних систем. В умовах, коли зовнішнє середовище генерує шоківі навантаження, що перевищують межі міцності будь-якої статичної системи, поняття «економічна стійкість» втрачає свою універсальність. Стійкість, за своєю фізичною та економічною природою, орієнтована на збереження рівноважного стану або повернення до нього після турбулентності. Проте в умовах війни та тотальної трансформації ринків повернення попереднього стану часто є неможливим через фізичне знищення активів чи ринків або економічно недоцільним через застарілість попередніх бізнес-моделей. Головним недоліком категорії «стійкість» для сучасного девелопменту є її орієнтація на рівновагу. Будівельний проєкт – це динамічна система, що постійно змінює свій стан (від ідеї до експлуатації). Намагання «заморозити» параметри (наприклад, ціни чи терміни) в умовах високої інфляції та воєнних ризиків може призвести до зупинки діяльності. Стійкість ігнорує необхідність якісних змін структури системи.

На зміну стійкості приходить парадигма «резильєнтності» – здатності системи до адаптації, відновлення та трансформації під тиском. Поняття резильєнтності прийшло в економіку зі сфер екології та матеріалознавства. У будівництві воно набуло поширення в контексті сталого розвитку. Компанія Cemex визначає резильєнтність як здатність будівель та компаній протистояти стихійним лихам та відновлюватися після них [9]. Науковці [10; 11] виділяють чотири ключові потенціали резильєнтної організації:

- передбачення: здатність прогнозувати загрози;
- моніторинг: здатність відслідковувати поточний стан;
- реагування: здатність діяти під час кризи;
- навчання: здатність робити висновки з помилок.

Кількісна оцінка резильєнтності часто базується на концепції «трикутника резильєнтності» [12], який вимірює втрату функціональності системи ($Q(t)$) протягом часу відновлення (T). Чим менша глибина падіння і чим швидше відновлення, тим вища резильєнтність. Однак аналіз наукових джерел та практичного досвіду девелопменту показує, що класичного розуміння резильєнтності недостатньо для опису механізмів виживання складних мережових структур, якими є сучасні девелоперські холдинги. Девелопмент сьогодні – це не просто будівництво об'єктів, а управління складною екосистемою інформаційних, фінансових, матеріальних та соціальних потоків. Життєздатність такої екосистеми залежить не лише від пасивної здатності «тримати удар», а й від активної генерації альтернативних сценаріїв розвитку (варіативність), швидкості реакції (адаптивність) та всеохопності каналів взаємодії зі стейкхолдерами (омніканальність).

Адаптивність розглядається як здатність змінювати параметри системи у відповідь на зміни середовища. У девелопменті це проявляється через адаптивне управління проєктами [13], де організаційна структура трансформується залежно від фази життєвого циклу об'єкта. Дослідження [14] підкреслюють, що адаптація є критичною через високу волатильність будівельного ринку. В українському контексті розглядається також поняття «ситуаційного управління» [15], яке є формою оперативної адаптації до конкретних ситуацій (прецедентів). Адаптивність переважно реактивна – вона передбачає налаштування існуючої системи. Однак, якщо зміни середовища є катастрофічними (наприклад, повна блокада портів, авіасполучення), адаптація існуючих логістичних ланцюгів може бути неможливою – потрібна повна перебудова (трансформація), що вимагає наявності заздалегідь підготовлених варіантів (варіативності).

Термін «омніканальність» означає повну інтеграцію розрізнених каналів комунікації та збуту в єдину злагоджену систему. У будівництві це поняття еволюціонує від маркетингу нерухомості [16] до управління ланцюгами постачання [8]. Омніканальний ланцюг постачання дозволяє девелоперу отримувати ресурси з множини джерел, використовуючи цифрові платформи для балансування попиту і пропозиції. Цифрові-

зація закупівель і перехід до омніканальних моделей є трендом для підвищення ефективності та надійності [17]. Омніканальність зазвичай розглядається як інструмент підвищення клієнтського досвіду або ефективності, але її потенціал як інструменту безпеки та резильєнтності (через диверсифікацію ризиків) залишається недооціненим в теоретичних моделях управління будівництвом.

На основі проведеного аналізу пропонується ввести поняття «адапто-варіативна омнірезильєнтність» (ABOP), яке синтезує розглянуті вище категорії в єдину систему координат (рис. 1).

Адапто-варіативна омнірезильєнтність будівельної девелоперської компанії – це інтегральна системна властивість, що характеризує здатність компанії забезпечувати життєздатність та розвиток в умовах стохастичної невизначеності та перманентних криз шляхом:

- адаптивного реагування (складова динаміки) – безперервного коригування операційних процесів на основі зворотного зв'язку;
- сценарної варіативності (складова потенціалу) – наявності спектру попередньо розроблених альтернативних сценаріїв та високої гнучкості організаційної структури в умовах невизначеності;
- омні-охоплення (структурна складова) – використання тотальної диверсифікації та інтеграції каналів взаємодії з усіма стейкхолдерами (інвесторами, постачальниками, державою) для уникнення точок відмови.

В Таблиці 1 наведено порівняльну характеристику адапто-варіативної омнірезильєнтності з іншими базовими поняттями.

Введення поняття адапто-варіативної омнірезильєнтності має не лише теоретичне, а й прикладне значення для українського будівельного сектору, який стоїть перед викликами повоєнної реконструкції. Українські девелопери змушені переходити від жорстких календарних графіків до імовірнісних моделей. Використання варіативного підходу дозволяє мати заготовлені «протоколи дій» для різних ситуацій: повітряна тривога, відключення електроенергії, мобілізація ключових фахівців. Це зменшує час реакції на адаптацію за рахунок підготовлених варіантів.

Руйнування заводів будматеріалів вимагає від девелоперів побудови омніканальних ланцюгів постачання. Замість традиційних прямих контрактів, формуються мережеві структури, що включають імпорт з ЄС, використання локальних

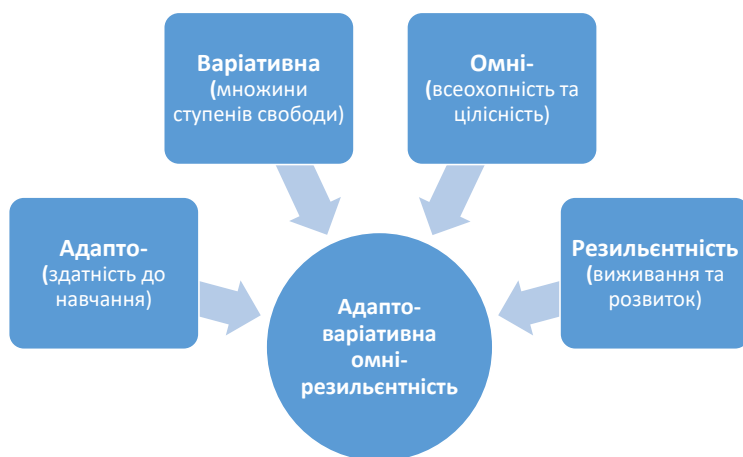


Рис. 1. Семантична деконструкція поняття «Адапто-варіативна омнірезильєнтність»

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика базових понять
та адапто-варіативної омнірезильєнтності**

Критерій порівняння	Економічна стійкість	Резильєнтність	Адаптивність	Адапто-варіативна омнірезильєнтність
Основний фокус	Збереження рівноваги	Відновлення функціональності	Зміна параметрів під середовище	Генерація альтернатив та системна інтеграція
Реакція на кризу	Опір	Поглинання та відскік	Налаштування	Перемикання сценаріїв та каналів
Механізм дії	Жорсткі зв'язки, буфери запасів	Гнучкість, резервування	Зворотний зв'язок	Сценарне планування + Мережева надлишковість
Роль інформації	Констатація фактів (звітність)	Моніторинг відхилень	Сигнал до зміни	Ресурс для генерації нових сценаріїв (ентропія)
Тип структури	Ієрархічна	Мережева	Матрична / Проектна	Омніканальна екосистема
Математична база	Аналіз фінансових коефіцієнтів	Інтеграли відновлення	Кореляційний аналіз	Теорія ентропії + Індекси диверсифікації

Джерело: авторська розробка

матеріалів (в т.ч. перероблених відходів руйнувань) та горизонтальну кооперацію між девелоперами.

Цифрова омніканальність передбачає використання ВІМ-технологій та CRM-систем для створення єдиного інформаційного простору для всіх учасників проєкту [18]. Це забезпечує прозорість та довіру інвесторів, що є критичним ресурсом резильєнтності.

Висновки. В умовах екстремальної невизначеності (BANI-світ, воєнні дії) традиційні поняття «стійкість», «резильєнтність» та «адаптивність» є недостатніми для опису механізмів виживання будівельних девелоперських компаній. Вони описують або статичний стан, або реактивний процес, або результат, але не дають комплексного інструментарію проактивного управління. Тому в систему управління будівельного девелопменту доцільно внести нове поняття – «адапто-варіативна омнірезильєнтність» (АВОР), сутність якого полягає в інтеграції трьох вимірів: потенціалу (варіативність), структури (омніканальність) та динамічності (адаптивність). Практичне застосування концепції АВОР дозволить українським будівельним компаніям перейти від ситуативного реагування на кризи до системного управління життєздатністю, що є необхідною умовою успішної реалізації проєктів відбудови України.

Список використаних джерел:

- Беленкова О.Ю., Антропов Ю.В. Економічна стійкість малих будівельних підприємств України: оцінка, тенденції, перспективи. *Економіка та управління національним господарством. Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 51–62.
- Чуприна Х.М., Бородавко М.В., Гавриков Д.О., Грабчак Д.В. Економіко-математична модель оцінки економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифрової економіки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 1 (57). DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-31>
- Белятинський А., Мамонов К., Гой В., Коваленко Л., Гайденок С. Економіко-математичне моделювання розвитку будівельних підприємств з урахуванням особливостей формування інтелектуальних економічних систем. *Дороги і мости*. 2023. Вип. 28. С. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2023.28.038>
- Скупський Р. М., Вахович І. В., Молодід О. О., Антропов Ю. В. Теоретичні підходи до вибору індикаторів антикризового потенціалу будівельного підприємства. *Актуальні про-*

блеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С. 81–86. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/972>

5. Hu Y., & Hu G. Stabilization and Chaos Control of an Economic Model via a Time-Delayed Feedback Scheme. *Mathematics*. 2023. No. 11 (13). P. 2994. DOI: <https://doi.org/10.3390/math11132994>

6. Walker, B., C. S. Holling, S. R. Carpenter, and A. Kinzig. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. No. 9 (2): 5. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

7. Woźniakowski Mariusz & Laszkiewicz Anna. (2024). Omnichannel Strategies in Poland's Construction and Renovation Retail Sector. *European research studies journal*. 2024. XXVII. P. 301–312. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3653>

8. Liu Y, Song G. Factors Affecting Supply Chain Integration in Omni-Channel Retailing. *Sustainability*. 2024. No. 16(8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16083445>

9. Resilient by Design: Strategies for Safer, Stronger, and More Sustainable Structures. Cemex: веб-сайт. URL: <https://www.cemexusa.com/w/https://www.cemexusa.com/w/what-is-resilient-design>

10. Tierra-Arévalo JM, Pardo-Ferreira MC, Arezes PM, Rubio-Romero JC. Quantifying resilience potentials in construction: pilot evaluation of the resilience assessment grid. *Front Public Health*. 2025. No. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1675086>

11. Evenseth LL, Sydnes M. and Gausdal AH. Building Organizational Resilience Through organizational Learning: A Systematic Review. *Frontiers in Communication*. 2022. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>

12. Ahmadian N., Lim G. Cho J. & Bora S. A Quantitative Approach for Assessment and Improvement of Network Resilience. *Reliability Engineering & System Safety*. 2020. No. 200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.res.2020.106977>

13. Романенко О.В. Будівельна девелоперська компанія як складна адаптивна система. *Економічний простір*, 2025. № 204 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.266-272>

14. Zungu Z., Laryea S., & Nkado R. A critical literature review on organizational resilience: why current frameworks are insufficient for contracting firms in the construction industry. *International Journal of Construction Management*. 2025. № 25 (15). P. 1847–1858. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2486649>

15. Полянська А. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Науковий вісник*. 2012. Випуск 9. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26921/poljanska.pdf>

16. The Power of Omni-Channel Marketing for Property Developers. *PropertyRender.com* : веб-сайт. 2023. March 15. URL: <https://propertyrender.com/omnichannel-strategy-for-property-developers/>

17. Humsi W., McClure T. Digital isn't optional: How an omnichannel strategy empowers building material suppliers. *Simon Kucher* : веб-сайт. 2025. July 8. URL: <https://www.simon-kucher.com/en/insights/digital-isnt-optional-how-omnichannel-strategy-empowers-building-material-suppliers>

18. Deane Tom. 12 Ways to Manages Relationships With Construction Stakeholders via CRM. *ProjectMark* : веб-сайт. URL: <https://www.projectmark.com/blog/crm-manage-relationships-with-key-stakeholders>

References:

1. Bielenkova O. Yu., & Antropov Yu. V. (2013). Ekonomichna stiiikist malykh budivelnnykh pidpriemstv Ukrainy: otsinka, tendentsii, perspektivy [Economic stability of small construction enterprises in Ukraine: assessment, trends, prospects]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom. Problemy ekonomiky*, vol. (3), pp. 51–62.

2. Chupryna Kh. M., Borodavko M. V., Havrykov D. O., & Hrabchak D. V. (2020). Ekonomiko-matematychna model otsinky ekonomichnoi stiiikosti budivelnnoho pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Economic-mathematical model for assessing the economic stability of a construction enterprise in the digital economy]. *Biznes-navigator*, vol. 1(57). DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-31>

3. Beliatynskyi A., Mamonov K., Hoi, V., Kovalenko L., & Haidenko S. (2023). Ekonomiko-matematychne modeliuvannya rozvytku budivelnnykh pidpriemstv z urakhuvanniam osoblyvosti formuvannya intelektualnykh ekonomichnykh system [Economic-mathematical modeling of

construction enterprises development considering features of intellectual economic systems]. *Dorohy i mosty*, vol. 28, pp. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2023.28.038>

4. Skupskyi R. M., Vakhovych I. V., Molodid O. O., & Antropov Yu. V. (2020). Teoretychni pidkhody do vyboru indyktoriv antykrizovoho potentsialu budivelnogo pidpryemstva [Theoretical approaches to selecting indicators of construction enterprise anti-crisis potential]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. (1), pp. 81–86. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/972>

5. Hu Y., & Hu G. (2023). Stabilization and chaos control of an economic model via a time-delayed feedback scheme. *Mathematics*, vol. 11(13). DOI: <https://doi.org/10.3390/math11132994>

6. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., & Kinzig A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*, vol. 9 (2). Available at: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

7. Woźniakowski M., & Laszkiewicz A. (2024). Omnichannel strategies in Poland's construction and renovation retail sector. *European Research Studies Journal*, vol. XXVII, pp. 301–312. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3653>

8. Liu, Y., & Song, G. (2024). Factors affecting supply chain integration in omni-channel retailing. *Sustainability*, no. 16 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16083445>

9. Cemex. (n.d.). *Resilient by design: Strategies for safer, stronger, and more sustainable structures*. Available at: <https://www.cemexusa.com/w/https://www.cemexusa.com/w/what-is-resilient-design>

10. Tierra-Arévalo J. M., Pardo-Ferreira M. C., Arezes P. M., & Rubio-Romero J. C. (2025). Quantifying resilience potentials in construction: Pilot evaluation of the resilience assessment grid. *Frontiers in Public Health*, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1675086>

11. Evenseth L. L., Sydnes M., & Gausdal A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>

12. Ahmadian N., Lim G., Cho J., & Bora S. (2020). A quantitative approach for assessment and improvement of network resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, no. 200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2020.106977>

13. Romanenko O. V. (2025). Budivelna developerska kompaniia yak skladna adaptivna systema [Construction development company as a complex adaptive system]. *Ekonomichniy prostir*, no. (204). DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.266-272>

14. Zungu Z., Laryea S., & Nkado R. (2025). A critical literature review on organizational resilience: Why current frameworks are insufficient for contracting firms in the construction industry. *International Journal of Construction Management*, no. 25 (15), pp. 1847–1858. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2486649>

15. Polianska A. (2012). Formuvannia kontseptsii rozvytku pidpryemstv na zasadakh sytuatsiinoho upravlinnia [Formation of the concept of enterprise development based on situational management]. *Naukovyi visnyk*, no. (9). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26921/poljanska.pdf>

16. PropertyRender.com. (2023, March 15). *The power of omni-channel marketing for property developers*. Available at: <https://propertyrender.com/omnichannel-strategy-for-property-developers/>

17. Humsi W., & McClure T. (2025, July 8). *Digital isn't optional: How an omnichannel strategy empowers building material suppliers*. Simon-Kucher Blog. Available at: <https://www.simon-kucher.com/en/insights/digital-isnt-optional-how-omnichannel-strategy-empowers-building-material-suppliers>

18. Deane T. (n.d.). *12 ways to manage relationships with construction stakeholders via CRM*. ProjectMark. Available at: <https://www.projectmark.com/blog/crm-manage-relationships-with-key-stakeholders>

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 330.4:338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.9>**Савченко Р.О.**

аспірант,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6903-9925>**Сергієнко О.А.**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>**Шапран Є.М.**

доктор технічних наук, професор,

професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-0905>**Savchenko Roman, Serhiienko Olena, Shapran Evgen**
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ОГЛЯД СВІТОВИХ ІНДЕКСІВ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

OVERVIEW OF WORLD INDICES AND THEIR ROLE IN THE MARKET TRENDS FORMATION

Стаття присвячено комплексному огляду провідних світових фондових індексів та визначенню їх ролі у формуванні сучасних ринкових тенденцій. Розглянуто специфіку складу та методів розрахунку індексів S&P 500, Dow Jones Industrial Average, NASDAQ Composite та FTSE 100, а також їхнє значення як діагностичних і прогностичних інструментів. Показано, що динаміка цих індикаторів не лише відображає стан економік США та Великої Британії, але й задає напрями руху капіталу на глобальному рівні. Встановлено, що індекси виконують функції барометрів інвестиційних настроїв, слугують основою для розробки торгових стратегій і хеджування ризиків, а також впливають на економічну політику країн із розвинутими та такими, що формуються, ринками. Зроблено висновок, що комплексний аналіз фондових індексів є ключовим для прогнозування фінансових процесів і забезпечення стійкості інвестиційних рішень у глобальній економіці.

Ключові слова: фондові індекси, ринкові тенденції, S&P 500, Dow Jones, NASDAQ, FTSE 100, глобальні фінансові ринки.

The article provides a review of the world's leading stock indices and their role in shaping modern market trends. It examines the S&P 500, Dow Jones Industrial Average, NASDAQ Composite, and FTSE 100 as indicators reflecting not only national economies but also global financial processes. The composition of indices, their calculation methods, representativeness, and the influence of individual companies are analyzed. Special attention is paid to their diagnostic role in monitoring current market conditions and their prognostic role in forecasting changes in the investment environment. Stock indices are shown to be not only statistical measures but also essential tools for investors, analysts, and governments. They shape market sentiment, influence financial decision-making, support risk management strategies, and underpin derivative instruments and trading approaches. Their movements reflect both domestic and external drivers, including monetary policy, macroeconomic indicators, innovation in technology, and international trade relations. The study highlights that the S&P 500 is the most representative indicator of the U.S. economy and a global financial barometer. The Dow Jones



Industrial Average, with its focus on a limited number of large corporations, is viewed as a measure of stability for "blue chips." The NASDAQ Composite captures the dynamics of high-tech companies, sensitive to innovation and volatility. The FTSE 100 reflects the British market but has a pronounced global scope due to the international operations of its largest firms. It is concluded that the comprehensive analysis of global stock indices helps identify patterns in market processes and design effective strategies for both investors and policymakers. Under conditions of rising global interdependence, the study of these indicators becomes a crucial tool for predicting capital flows, managing risks, and ensuring the resilience of national economies.

Keywords: stock indices, market trends, global financial markets, S&P 500, Dow Jones, NASDAQ, FTSE 100, investment risks, economic policy.

Постановка проблеми. Посилення взаємозалежності глобальних фінансових ринків визначає не лише внутрішній інвестиційний клімат окремих країн, а й формує загальні напрями руху капіталу у світовій економіці, перетворюючи індекси на своєрідні «барометри» глобальної фінансової стабільності. Індекси концентрують у собі колективні очікування інвесторів, відображають зміни у прибутковості компаній, реакцію на політичні рішення, а також наслідки глобальних викликів – від воєнних конфліктів до екологічних катастроф. Саме тому дослідження індексів дозволяє сформувати цілісне уявлення про напрямки розвитку ринкових процесів і сприяє підвищенню ефективності управлінських та інвестиційних рішень. Для економіки України, яка дедалі активніше інтегрується у міжнародні фінансові процеси, аналіз світових індексів постає ключовим інструментом прогнозування ринкових змін, що забезпечує можливість своєчасного коригування внутрішньої фінансової політики та формування ефективних стратегій управління ризиками на основі глибокого розуміння взаємозв'язків між глобальними й національними ринками. Крім того, стрімкий розвиток цифрових технологій, що відкриває нові можливості для оперативного збору й опрацювання даних, забезпечує не лише швидший, а й більш глибокий аналіз індексів, сприяючи формуванню якісно нового рівня дослідження глобальних тенденцій. Таким чином, дослідження світових індексів та їх ролі у формуванні ринкових тенденцій є вкрай актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, що дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування глобальних фінансових ринків, забезпечує надійнішу основу для прогнозування економічних процесів і сприяє виробленню збалансованих управлінських рішень на рівні підприємств, держави та міжнародних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова дискусія щодо ролі світових індексів у формуванні ринкових тенденцій концентрується навколо взаємозв'язку між ринками та спіловер-ефектів (англ. spillover effect), коли події чи дії в одній сфері, регіоні чи секторі впливають на процеси в інших, навіть якщо вони здаються непов'язаними. Питанням дослідження прибутковості фінансових активів та поширення волатильності як для розвинених, так і для ринків, що формуються для відслідковування динаміки передачі шоків у різні фази циклу присвячено роботи Diebold F. [1], Smales L. [2], Altinkeski B. [3], Liu Q. [4]. Інтернаціоналізація ринків капіталу через включення внутрішніх акцій до глобальних індексів (MSCI) досліджувалася в роботах Elsayed A. [5], Pavliuk O. [6], Безвух С. [7], Сігаш Т. [8]. Аналіз наукової літератури показує, що індекси слугують емпіричним барометром політичної та регуляторної невизначеності національної економіки, що набуває особливої ваги для країн із ринками, що формуються, зокрема для України. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, у науковій літературі й досі бракує цілісного розуміння того, як саме світові індекси не лише відображають очікування, а й виступають трансмітерами стресу та інституційних змін, що ускладнює визначення їхньої реальної ролі у формуванні довгострокових ринкових тенденцій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є здійснення комплексного огляду світових фондових індексів та визначення їхньої ролі у формуванні сучасних ринкових тенденцій, а також впливу на динаміку глобальних і національних ринків.

Виклад основного матеріалу. Світові фондові індекси є статистичними показниками, що відображають зміну цін цінних паперів у визначеній групі (індексному кошику). Вони слугують ключовим орієнтиром для інвесторів, аналітиків та регуляторів, дозволяючи оцінювати стан і динаміку фондового ринку. Прогнозування індексу цін на акції є ключовим елементом інвестиційної стратегії, оскільки допомагає інвесторам орієнтуватися в майбутніх ринкових трендах. Через високу волатильність фондового ринку передбачити точну зміну курсу акцій дуже складно, адже чисельні значення індексів самі по собі часто мають обмежений сенс. Важливіше аналізувати динаміку цих індексів у часовому проміжку, оскільки саме це дає можливість визначити напрямок розвитку ринку. Фондові індекси, залежно від їхніх коливань, можуть відображати поведінку як окремих цінних паперів, так і ринку в цілому, слугуючи індикатором настроїв інвесторів і макроекономічних тенденцій. Останні прогнози на 2025 рік вказують на помірне зростання основних індексів, таких як S&P 500, що демонструє оптимізм експертів щодо розвитку економіки, незважаючи на потенційні ризики, пов'язані з монетарною політикою та глобальними викликами []. Отже, враховуючи динаміку індексів у часі та численні фактори, які на них впливають, інвесторам слід фокусуватися на виявленні довгострокових тенденцій і сигналів ринку, а не тільки на поточних значеннях індексів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо формування портфелю та управління ризиками у складних умовах ринку. Головні світові індекси, такі як S&P 500, Dow Jones, NASDAQ, FTSE 100, Nikkei 225, відображають тенденції на фондових ринках великих економік і використовуються як економічні індикатори для оцінки стану ринку та інвестиційного клімату. Індекси виконують кілька ключових ролей у формуванні ринкових тенденцій (рис. 1).

Індекси виконують кілька ключових ролей у формуванні ринкових тенденцій, зокрема, вони слугують діагностичними інструментами, що показують поточний стан і тренди розвитку ринку. Фондові індекси є індикативними інструментами для аналізу і прогнозування змін на ринку цінних паперів у короткостроковій і довгостроковій перспективах, що дозволяє своєчасно виявляти можливі ризики та потенційні точки зростання. Вони забезпечують основу для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, формування збалансованих портфелів і розробки стратегій управління ризиками. Завдяки цьому індекси виступають важливим елементом механізму

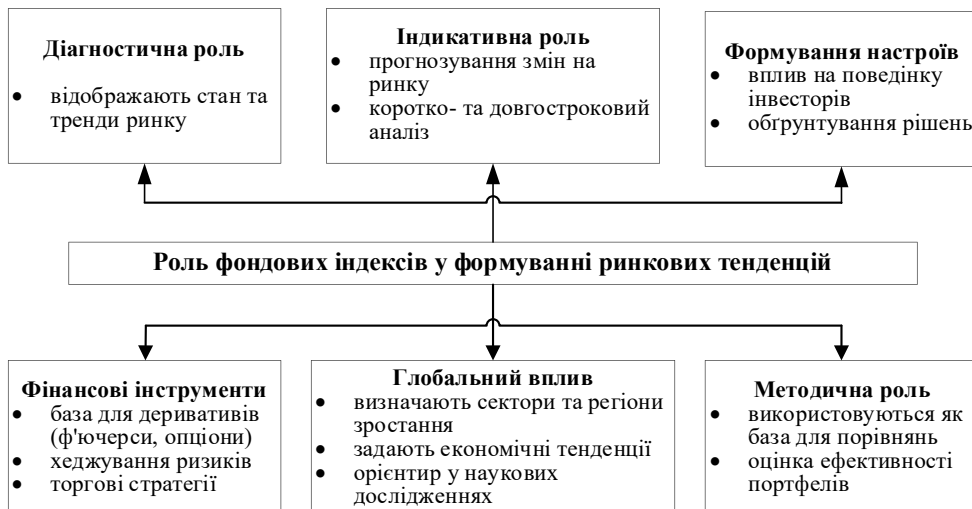


Рис. 1. Роль та значення фондових індексів у ринкових процесах

Джерело: [2, 4, 8]

забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності функціонування ринку капіталу. Визначення на основі фондових індексів формує ринкові настрої та поведінку інвесторів, безпосередньо впливаючи на їхні інвестиційні рішення. Фондові індекси становлять основу для створення та функціонування деривативних фінансових інструментів, зокрема ф'ючерсів і опціонів, які широко застосовуються учасниками ринку для хеджування цінних ризиків, диверсифікації портфелів та реалізації різноманітних торгових стратегій, що підвищує гнучкість і ефективність управління фінансовими ресурсами. Крім того, фондові індекси справляють відчутний вплив на формування глобальних економічних тенденцій, оскільки динаміка їх руху привертає увагу інвесторів, аналітиків та урядів до окремих секторів економіки й регіонів, що демонструють зростання, стимулюючи перерозподіл капіталу, посилення інвестиційних потоків та визначення пріоритетів у міжнародній економічній політиці. Світові індекси є важливим інструментом для державних органів, бізнесу та інвесторів, які на їх основі оцінюють тенденції попиту, пропозиції, економічний розвиток і приймають стратегічні рішення. Таким чином, світові фондові індекси відіграють фундаментальну роль у формуванні ринкових тенденцій, слугуючи одночасно індикаторами, аналітичними інструментами та основою для інвестицій і торгових стратегій на глобальному рівні.

Індекс S&P 500 – це один із провідних фондових індексів світу, що включає 500 найбільших публічних компаній США з найбільшою ринковою капіталізацією, широко використовується як індикатор загального стану американського фондового ринку та економіки загалом. Індекс охоплює такі сектори, як технології, фінанси, охорона здоров'я, енергетика тощо, що робить його максимально репрезентативним для ринку (рис. 2).

Станом на 2025 рік S&P 500 демонструє стійке зростання, оновлюючи історичні максимуми, що свідчить про позитивні настрої інвесторів та впевненість у майбутньому економічному розвитку. Індекс відображає не тільки поточні ціни акцій, а й інвестиційні тренди, дозволяючи прогнозувати майбутні зміни ринку. Серед ключових драйверів росту – хороші фінансові результати технологічних гігантів (Apple, Microsoft, Alphabet) та загальне зниження інфляційного тиску. Прогнози на 2025 рік різняться, але більшість аналітиків очікують помірне зростання індексу з можливістю коливань через економічні і геополітичні чинники. Важливо, що S&P 500 слугує ключовим орієнтиром для глобальних інвесторів, показуючи вектор розвитку не лише

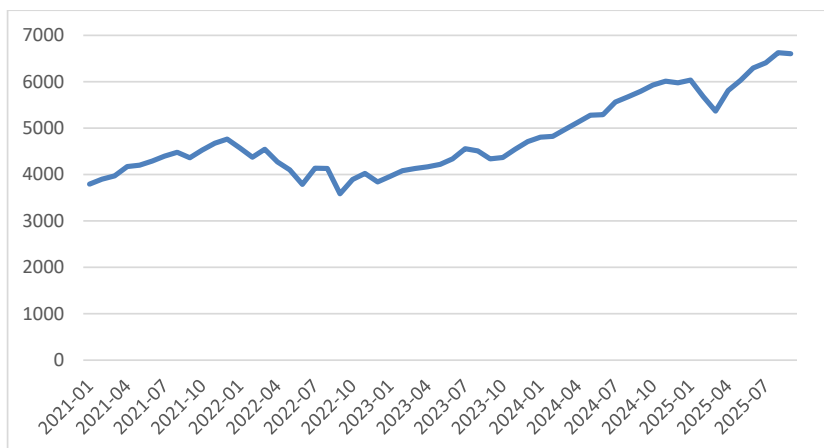


Рис. 2. Динаміка індексу S&P 500, 2021–2025 рр.

Джерело: [9]

американського, а й світового ринку цінних паперів. Ключові компоненти індексу S&P 500 – це 500 найбільших публічних компаній США, обраних за ринковою капіталізацією та ліквідністю. Індекс включає компанії з різних секторів економіки, що робить його репрезентативним індикатором стану американського фондового ринку. Серед основних секторів, представлених в S&P 500, виділяють: інформаційні технології; охорона здоров'я; фінанси; споживчі товари не першої необхідності, послуги зв'язку, промисловість, енергетика, комунальні послуги, матеріали та нерухомість. Компанії, що входять до індексу, повинні відповідати ряду критеріїв, зокрема мати високу ринкову капіталізацію (понад 14,5 млрд доларів), позитивний прибуток за останні квартали, значний обсяг вільного обігу акцій, а також бути зареєстрованими на NYSE або NASDAQ.

Таким чином, S&P 500 є капіталізаційно зваженим індексом, де компанії з найбільшим ринковим капіталом мають більший вплив на його значення, що робить його важливим інструментом для оцінки загального стану економіки США. У 2025 році індекс S&P 500 залишається одним із ключових барометрів стану світової економіки, проте його рух визначатиметься низкою ризиків. Передусім варто відзначити ринковий ризик: будь-які економічні потрясіння чи корекції можуть призвести до значних коливань. Історія доводить, що навіть стійкі ринки не застраховані від різких падінь – як це було під час фінансової кризи 2008 року чи на початку пандемії COVID-19 у 2020-му.

Важливою особливістю S&P 500 є його структура, у якій вагому частку займають технологічні компанії. Така концентрація створює ризик секторного дисбалансу: проблеми в IT-сегменті або уповільнення інноваційних галузей можуть спричинити значний негативний вплив на загальну динаміку індексу. Це підвищує його чутливість до змін у глобальному технологічному середовищі. Економічні ризики також матимуть вирішальне значення. Політика Федеральної резервної системи США, зокрема зміни відсоткових ставок, впливає на вартість запозичень і ліквідність ринку. Додатковим чинником нестабільності є рівень інфляції та можливість рецесії, які можуть обмежувати економічне зростання та провокувати падіння індексу. Не менш важливим є фактор геополітичної нестабільності. Торговельні війни, політичні конфлікти, міжнародні санкції та інші події глобального масштабу створюють невизначеність, що посилює волатильність ринку. Індекс S&P 500, як глобальний фінансовий індикатор, особливо чутливо реагує на ці виклики. Ризики, пов'язані з фінансовою стабільністю, також заслуговують уваги. Проблеми у банківському секторі, питання ліквідності та значне боргове навантаження США можуть дестабілізувати ринок і негативно позначитися на вартості активів. У таких умовах зростає ймовірність відтоку інвесторів та зниження капіталізації індексу. Корпоративний фактор теж є важливим. Негативні чи слабкі квартальні звіти компаній, що входять до S&P 500, здатні знижувати довіру інвесторів і провокувати падіння котирувань. Крім того, процеси злиттів і поглинань можуть спричиняти як позитивні ефекти (за рахунок синергії та посилення конкурентних переваг), так і негативні, пов'язані з регуляторними обмеженнями чи невдалою інтеграцією. Таким чином, рух індексу S&P 500 у 2025 році формуватиметься під впливом складного комплексу ризиків – від макроекономічних і геополітичних до фінансових і корпоративних. Це робить його прогнозування надзвичайно складним завданням та вимагає від інвесторів уважного моніторингу глобальних тенденцій і диверсифікації портфелів з метою зниження потенційних втрат. Dow Jones Industrial Average (DJI) – це один із найстаріших і найвідоміших фондових індексів США, що включає 30 провідних промислових компаній країни. Він відображає стан великої частини економіки США, особливо важливих промислових та технологічних секторів (рис. 3).

Індекс DJI складається з 30 великих компаній з різних секторів, включаючи технології, фінанси, охорону здоров'я, споживчі товари, промисловість, енергетику, які мають

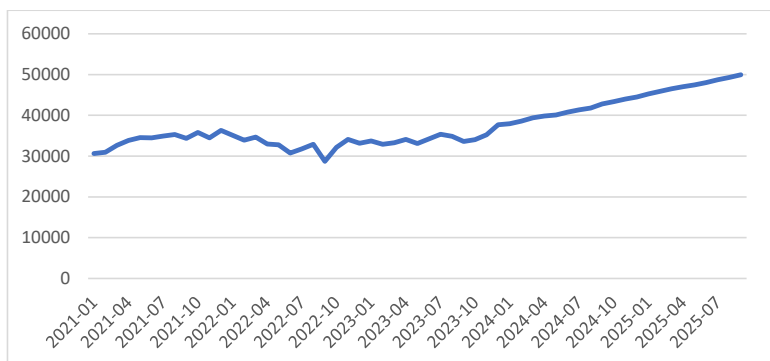


Рис. 3. Тренди розвитку фондового індексу Dow Jones, 2021–2025 рр.
Джерело: [9]

значну ринкову капіталізацію та вплив на економіку. DJI є ціновим зваженим індексом, тобто вплив компаній залежить від їхніх цін акцій, а не лише ринкової капіталізації. Серед відомих компаній у складі індексу: Apple, Boeing, Coca-Cola, Goldman Sachs, Microsoft, Johnson & Johnson, Chevron, McDonald's, Nike та інші. Таким чином, індекс відображає економічні та ринкові зміни, слугуючи показником загальної динаміки американського фондового ринку. Станом на 2025 рік Dow Jones зберігає статус одного з ключових індикаторів для інвесторів і аналітиків, що оцінюють стан американської економіки та фондового ринку загалом. Поточний список компонентів індексу Dow Jones Industrial Average (DJI) включає 30 провідних американських компаній з різних секторів економіки. Індекс є ціновозваженим, що означає вагу кожної компанії визначає ціна її акцій, а не ринкова капіталізація. Вага кожної компанії в індексі динамічна і залежить від ціни її акцій, оскільки Dow Jones – ціновозважений індекс. Тож компанії з вищою ціною акцій матимуть більший вплив на індекс, незалежно від розміру ринкової капіталізації. Індекс NASDAQ Composite – це широкий фондовий індекс, який включає понад 3 000 компаній, що котируються на біржі NASDAQ, як американських, так і міжнародних. Даний індекс вважається важливим показником динаміки високо-технологічних та зростаючих компаній, оскільки NASDAQ традиційно орієнтований на технологічний сектор. Індекс NASDAQ Composite має наступні ключові характеристики: включає широкий спектр компаній, включаючи технології, біотехнології, телекомунікації, споживчі послуги тощо; розраховується як капіталізаційно зважений індекс: вага компанії визначається ринковою капіталізацією, що дорівнює числу акцій, помноженому на їх ціну; має значну частку міжнародних компаній у складі. Крім того, індекс слугує барометром для інвесторів, які орієнтуються на технологічний сектор та інновації, є одним із провідних індикаторів стану фондового ринку США (рис. 4). Домінуючими секторами у складі індексу NASDAQ Composite станом на 2025 рік є:

- технології – близько 55-60% ваги індексу. Основні компанії: Apple, Microsoft, Nvidia, Meta, Alphabet. Цей сектор є головним драйвером руху індексу, особливо завдяки розвитку штучного інтелекту та хмарних технологій;
- споживчі товари не першої необхідності (Consumer Discretionary) – приблизно 17–18%. Тут лідирують компанії, що пропонують інноваційні товари та послуги;
- охорона здоров'я – близько 8%. Включає біотехнології, медичне обладнання та фармацевтику;
- фінанси – приблизно 3–4%;
- комунікації та телекомунікації – близько 3%;
- інші сектори (енергетика, матеріали, споживчі товари першої необхідності) представлені меншою мірою.

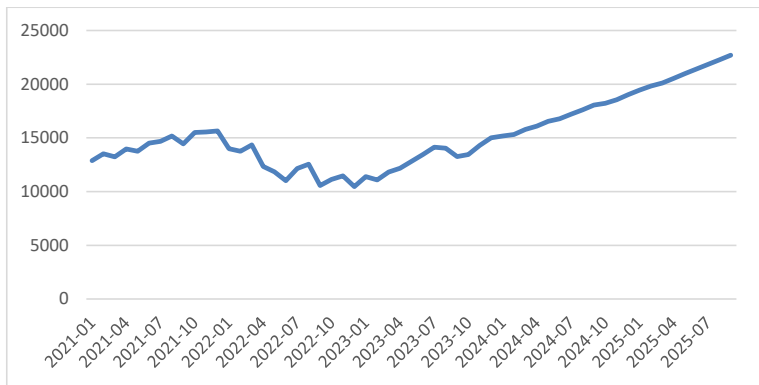


Рис. 4. Графік коливань фондового індексу NASDAQ, 2021–2025 рр.
Джерело: [9]

Таким чином, NASDAQ Composite – це в першу чергу індекс технологічної орієнтації з сильною присутністю інноваційних секторів, що відображає сучасні тренди у світі економіки та інвестицій. У 2025 році індекс NASDAQ перебуває під впливом кількох короткострокових ризиків, що формують складний і динамічний ринковий фон. Одним із головних чинників є економічна невизначеність, пов'язана із загрозами уповільнення економічного зростання США. Цей процес посилюється інверсією кривої доходностей державних облігацій, яка традиційно сигналізує про ймовірність рецесійних тенденцій. Вагому роль у коливаннях NASDAQ відіграє монетарна політика Федеральної резервної системи США. Зміни у ключових ставках можуть підвищити волатильність ринку, що особливо відчутно позначається на технологічному секторі, який має найбільшу питому вагу в структурі індексу. Додатковим джерелом нестабільності виступають геополітичні фактори та торговельні суперечки, здатні спричинити перебої у постачанні та зростання витрат компаній. Окремою групою ризиків є поведінкові аспекти інвесторів. Відтік капіталу внаслідок зниження довіри або побоювань щодо переоцінки акцій технологічних гігантів може чинити тиск на котирування. Також зростає ризик перегляду ринкових очікувань на 2025 рік через уповільнення темпів зростання прибутковості ключових компаній індексу. Не можна оминути й секторні виклики. Зменшення обсягів інвестицій у хмарні обчислення та штучний інтелект – напрями, які вважаються драйверами зростання – потенційно здатне послабити динаміку розвитку високотехнологічного сегмента. Сукупність цих факторів формує умови підвищеної волатильності та значних коливань індексу NASDAQ у короткостроковій перспективі.

FTSE 100 – це індекс, який включає 100 компаній із найбільшою ринковою капіталізацією на Лондонській фондовій біржі, широко визнаний як головний індикатор британського фондового ринку. Станом на 2025 рік FTSE 100 залишається одним із ключових європейських фондових індексів, що відображає динаміку британського ринку. Він охоплює широкий спектр секторів економіки, серед яких провідні позиції за капіталізацією займають банки (приблизно £313 млрд), промислові товари та послуги (£281 млрд), охорона здоров'я (£259 млрд) та енергетика (£211 млрд). Така структура забезпечує індексу диверсифікований характер і робить його показовим індикатором стану економіки Великої Британії. Важливою особливістю є висока концентрація ринкової вартості в руках кількох гігантів. Такі компанії, як AstraZeneca, Shell, HSBC та Unilever, разом формують близько 27% капіталізації FTSE 100. Їхня динаміка значною мірою визначає коливання індексу, а їхні фінансові результати та стратегічні рішення впливають на інвестиційний клімат у країні. До складу FTSE 100 входять як міжна-

родні корпорації з глобальною присутністю, так і компанії, що представляють різні сектори – фінанси, добувну промисловість, споживчі товари, телекомунікації, охорону здоров'я, енергетику. Це забезпечує інвесторам широкий зріз ринкових тенденцій та робить індекс важливим орієнтиром для аналізу галузевих і регіональних перспектив. Ще однією ключовою характеристикою FTSE 100 є механізм його перегляду. Склад індексу оновлюється щоквартально, що дозволяє підтримувати його актуальність та відображати зміни у структурі ринку. Такий підхід гарантує, що індекс відображає найбільші та найвпливовіші компанії британської економіки у реальному часі. Цей індекс більше відображає глобальну присутність британських компаній, а не лише стан економіки Великої Британії, тому його рухи часто залежать від світових ринкових тенденцій і курсу фунта стерлінгів. FTSE 100 – це індекс, який включає 100 компаній із найбільшою ринковою капіталізацією на Лондонській фондовій біржі, широко визнаний як головний індикатор британського фондового ринку (рис. 5).

Станом на 2025 рік FTSE 100 зберігає позицію провідного індикатора ділової активності на Лондонській фондовій біржі. Він охоплює широкий спектр секторів, що відображає різнобічність британської та глобальної економіки. Найбільшими за капіталізацією залишаються банки (близько £313 млрд), промислові товари та послуги (£281 млрд), охорона здоров'я (£259 млрд) та енергетика (£211 млрд). Такий розподіл демонструє значну диверсифікацію та стійкість індексу. Водночас значну роль у динаміці FTSE 100 відіграють компанії-лідери за ринковою вартістю. AstraZeneca, Shell, HSBC та Unilever разом становлять близько 27% загальної капіталізації індексу. Їхня діяльність, фінансові показники та стратегічні рішення мають суттєвий вплив на рух індексу, а отже – і на інвестиційний клімат Великої Британії. До складу FTSE 100 входять як великі міжнародні корпорації, так і представники різних галузей економіки. Тут представлені фінанси, добувна промисловість, споживчі товари, телекомунікації, охорона здоров'я, енергетика та інші сегменти. Така структура дозволяє інвесторам відстежувати ключові ринкові тенденції, охоплюючи як внутрішній, так і глобальний контекст. Особливістю індексу є регулярність його оновлення. FTSE 100 переглядається щоквартально, що забезпечує його актуальність і дозволяє своєчасно відображати зміни у структурі ринку. Це створює умови для підтримки високого рівня репрезентативності індексу та збереження його статусу надійного барометра ринкової динаміки. Важливо наголосити, що FTSE 100 відображає не лише стан економіки Великої Британії. Значна частка компаній, які входять до індексу, ведуть активну міжнародну діяльність. Саме тому його коливання часто залежать від глобальних економічних тенденцій, геополітичних подій та змін у світовій фінансовій системі.

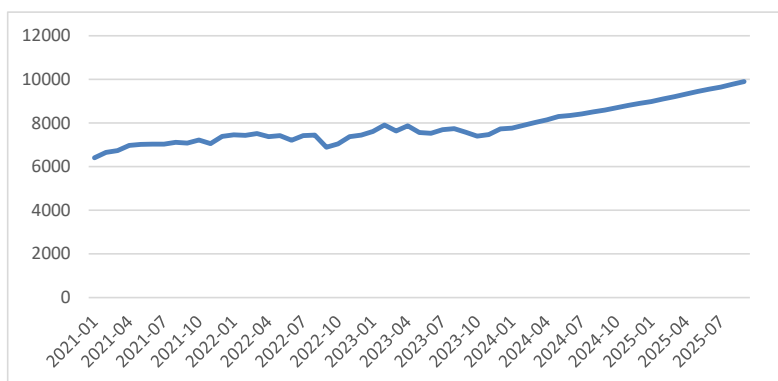


Рис. 5. Динаміка коливань фондового індексу FTSE 100, 2021–2025 рр.
Джерело: [9]

одатковим чинником впливу на динаміку індексу є курс фунта стерлінгів. Зміцнення чи послаблення національної валюти безпосередньо відображається на котируваннях компаній-експортерів і, відповідно, на загальному русі FTSE 100. У результаті індекс є не лише показником британського ринку, а й чутливим індикатором глобальних фінансових процесів. Для глибшого розуміння специфіки провідних світових фондових індексів доцільно здійснити їх порівняння за ключовими параметрами (табл. 1).

Порівняння чотирьох провідних фондових індексів демонструє суттєві відмінності у їхньому складі, методології розрахунку та ролі у відображенні стану ринків. По-перше, індекси різняться за кількістю компаній та секторальним охопленням. Якщо DJI є більш концентрованим і відображає динаміку лише 30 «блакитних фішок», то S&P 500 охоплює широкий спектр секторів і дає більш репрезентативну картину економіки США. NASDAQ, у свою чергу, зосереджений переважно на технологічному

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика ключових індексів
та їх роль у формуванні ринкових тенденцій**

Параметр	Dow Jones Industrial Average (DJI)	S&P 500	NASDAQ Composite	FTSE 100
Кількість компаній	30 великих «блакитних фішок»	500 найбільших компаній США	Понад 3 000 компаній, переважно технологічних	100 найбільших британських компаній
Метод розрахунку	Ціновозважений (залежить від ціни акцій)	Капіталізаційно-зважений (залежить від ринкової вартості акцій у обігу)	Капіталізаційно-зважений	Капіталізаційно-зважений
Сектора охоплення	Промисловість, фінанси, технології, енергетика	Широкий спектр секторів економіки США	Переважно технології, біотех, комунікації, фінанси	Банки, енергетика, фармацевтика, промислові товари, споживчі товари, телекомунікації
Репрезентативність	Обмежений, фокусується на провідних корпораціях США	Найповніший показник економіки США	Відображає технологічний сектор США та інноваційні компанії	Показник британського фондового ринку з глобальною присутністю
Вплив окремої компанії	Високий (значна вага найдорожчих акцій)	Пропорційний ринковій капіталізації	Вплив технологічних гігантів особливо сильний	Високий вплив кількох лідерів (AstraZeneca, Shell, HSBC, Unilever)
Волатильність	Менша через стабільність компаній	Вища завдяки ширшому охопленню	Найвища через концентрацію технологій та інноваційних секторів	Помірна, залежить від глобальних і валютних факторів
Роль у формуванні ринкових тенденцій	Виконує роль індикатора стабільності й настроїв на ринку великих корпорацій США	Головний барометр економіки США та глобальних ринків	Визначає настрої інвесторів у технологічному секторі та інноваційних індустріях	Орієнтир для європейських і глобальних інвесторів, відображає стан провідних британських корпорацій

Джерело: систематизовано автором на основі [3, 8, 10]

сегменті, тоді як FTSE 100 відображає структуру британської економіки з високою міжнародною інтеграцією.

По-друге, методи розрахунку також визначають специфіку індексів. DJI залишається ціновозваженим, що робить його більш чутливим до зміни вартості окремих акцій. Натомість S&P 500, NASDAQ та FTSE 100 розраховуються за капіталізацією, що забезпечує більш збалансовану репрезентативність. По-третє, роль індексів у формуванні ринкових тенденцій є різною. DJI часто розглядають як індикатор стабільності провідних корпорацій США, тоді як S&P 500 вважається головним барометром американської та світової економіки. NASDAQ задає тон інноваційним і технологічним ринкам, тоді як FTSE 100 виступає важливим орієнтиром для європейських та глобальних інвесторів. Dow Jones має історичне значення як «промисловий» індекс, хоча сьогодні він включає компанії з різних секторів. S&P 500 є більш сучасним і комплексним показником ринку, що робить його основним орієнтиром для оцінки стану американської економіки. S&P 500 краще підходить для оцінки загальних ринкових тенденцій через свою широту, тоді як Dow Jones більше використовується для відстеження змін великих корпорацій і має важливе історичне значення. Таким чином, кожен індекс має власну нішу у світовій фінансовій системі. Їх комплексне використання дозволяє інвесторам та аналітикам отримати багатовимірне уявлення про стан і перспективи розвитку глобальних ринків.

Висновки. Світові фондові індекси виступають ключовими орієнтирами для оцінки стану фінансових ринків, формування інвестиційних стратегій та прогнозування макроекономічних тенденцій. Вони виконують роль діагностичних і аналітичних інструментів, які дозволяють своєчасно виявляти ризики, визначати точки зростання та оцінювати настрої інвесторів. Порівняння провідних індексів – S&P 500, Dow Jones, NASDAQ та FTSE 100 – показало, що кожен із них має власну специфіку щодо складу, методів розрахунку та репрезентативності. S&P 500 відображає загальний стан економіки США, Dow Jones зосереджений на великих корпораціях, NASDAQ є барометром технологічного сектору, а FTSE 100 репрезентує британський фондовий ринок із вираженою глобальною інтеграцією. Динаміка цих індексів безпосередньо впливає на глобальні фінансові процеси, формуючи напрями руху капіталу, визначаючи інвестиційні потоки та виступаючи важливим фактором у розробці національних і корпоративних стратегій.

Таким чином, фондові індекси не лише відображають економічну реальність, але й формують її, будучи одночасно індикаторами та каталізаторами ринкових процесів. Їх комплексний аналіз є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень на рівні держав, корпорацій та індивідуальних інвесторів у сучасних умовах високої глобальної взаємозалежності.

Список використаних джерел:

1. Diebold F. X., Yilmaz K. Measuring Financial Asset Return and Volatility Spillovers, with Application to Global Equity Markets. *The Economic Journal*. 2009. № 119 (534). С. 158–171. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02208.x>
2. Smales L. A. Spreading the Fear: The Central Role of CBOE VIX in Global Stock Market Uncertainty. *Global Finance Journal*. 2022. № 51. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2021.100679>
3. Altinkeski B. K., Dibooglu S., Cevik E. I., Kılıç Y., Bugan M. F. Quantile Connectedness between VIX and Global Stock Markets. *Borsa Istanbul Review*. 2024. № 24 (1). С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.07.006>
4. Liu Q., Zhou X., Wu C. Comparative Analysis of Spillover Effects in the Global Stock Market under Normal and Extreme Market Conditions. *International Journal of Financial Studies*. 2024. № 12 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs12020053>
5. Elsayed A. H., Asutay M., ElAlaoui A. O., Jusoh H. B. Volatility Spillover across Spot and Futures Markets: Evidence from Dual Financial System. *Research in International Business and Finance*. 2024. № 71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102473>

6. Pavliuk O., Rula O., Luhova K. Сучасні тренди індикаторів фондових ринків. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 2 (8), С. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0206>

7. Безвух С.В. Фондові біржові індекси в Україні та світі: сутність, методи розрахунку, тенденції і проблеми формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. С. 927–934.

8. Сіташ Т. Біржові індекси як індикатори активності фондового ринку. *Журнал Європейської економіки*. 2018. Том 17. № 1 (64). С. 110–125.

9. Фондові індекси. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/>

10. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Трикоза К.С. Стратегічне управління процесами залучення суспільства до інвестування на фондових біржах. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.9>

References:

1. Diebold F. X., & Yilmaz K. (2009) Measuring financial asset return and volatility spillovers, with application to global equity markets. *The Economic Journal*, no. 119 (534), pp. 158–171. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02208.x>

2. Smales L. A. (2022) Spreading the fear: The central role of CBOE VIX in global stock market uncertainty. *Global Finance Journal*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2021.100679>

3. Altinkeski B.K., Dibooglu S., Cevik E.I., Kılıç Y., & Bugan M.F. (2024) Quantile connectedness between VIX and global stock markets. *Borsa Istanbul Review*, no. 24(1), pp. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.07.006>

4. Liu Q., Zhou X., & Wu C. (2024) Comparative analysis of spillover effects in the global stock market under normal and extreme market conditions. *International Journal of Financial Studies*, no. 12 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs12020053>

5. Elsayed A.H., Asutay M., ElAlaoui A.O., & Jusoh H.B. (2024) Volatility spillover across spot and futures markets: Evidence from dual financial system. *Research in International Business and Finance*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102473>

6. Pavliuk O., Rula O., & Luhova K. (2021) Suchasni trendy indykatoriv fondovykh rynkiv [Modern trends of stock market indicators]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, no. 2(8), pp. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0206>

7. Bezvukh S. V. (2015) Fondovi birzhovi indeksy v Ukraini ta sviti: sutnist, metody rozrakhunku, tendentsii i problemy formuvannia [Stock exchange indices in Ukraine and the world: essence, calculation methods, trends and problems of formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 8, pp. 927–934.

8. Sitash T. (2018) Birzhovi indeksy yak indykatory aktyvnosti fondovoho rynku [Stock indices as indicators of stock market activity]. *Zhurnal Yevropeiskoi Ekonomiky*, no. 17(1/64), pp. 110–125.

9. Fondovi indeksy [Stock indices]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/>

10. Kuzmynchuk N. V., Kutsenko T. M., Terovanesova O. Yu., & Trykoza K.S. (2022) Stratehichne upravlinnia protsesamy zaluchennia suspilstva do investuvannia na fondovykh birzhakh [Strategic management of processes of involving society in stock exchange investment]. *Elektronnyi zhurnal Efektyvna Ekonomika*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.9>

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.64

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.10>

Сидоров О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>

Sydorov Oleksandr

Dnipro State University of Internal Affairs

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню впливу цифровізації на забезпечення фінансової безпеки підприємств. Встановлено, що на фінансову безпеку підприємства та її забезпечення впливає безліч чинників, серед яких особливу увагу варто приділяти тим, що пов'язані із процесами цифровізації. Мета статті полягала у систематизації проявів впливу цифровізації на фінансову безпеку підприємств та її забезпечення. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, систематизації та логічного узагальнення для висвітлення перспектив інтеграції цифрових технологій в діяльність вітчизняних підприємств та визначення її потенційного впливу на забезпечення їхньої фінансової безпеки. Виявлено, що цифровізація, створює як нові можливості для виконання завдань забезпечення фінансової безпеки, так і нові виклики в фінансовій сфері, що знаходять прояв у появі нових загроз для фінансової системи підприємства або ж нових вимог до побудови системи забезпечення фінансової безпеки.

Ключові слова: безпека, фінансова безпека, забезпечення фінансової безпеки, цифровізація, цифрові технології.

The article is devoted to the study of the impact of digitalization on ensuring the financial security of enterprises. The importance of ensuring financial security for an enterprise is justified given the importance of the enterprise's financial system. It has been determined that the financial security of an enterprise and its provision are influenced by many factors, among which special attention should be paid to those related to the processes of digitalization. Based on the analysis of recent studies and publications, it was established that the works of scientists have examined in detail the issues related to the study of the essence of financial security, the theoretical aspects of its definition and financial risk management. At the same time, the study of the impact of digitalization on financial security and its provision requires closer attention. The purpose of the article was to systematize the manifestations of the impact of digitalization on the financial security of enterprises and its provision. To achieve this goal, methods of analysis, systematization and logical generalization were used to highlight the prospects for integrating digital technologies into the activities of domestic enterprises and determine its potential impact on ensuring their financial security. The indicators of the Digital Economy and Society Index, which characterize the integration of digital technologies into the activities of domestic enterprises, were considered. It is proven that the process of integrating digital technologies into the work of domestic enterprises continues, and therefore they are becoming a factor that has an increasing impact on the functioning of enterprises and must be taken into account in the process of ensuring the financial security of business entities. It is found that digitalization creates both new opportunities for fulfilling the tasks of ensuring financial security and new challenges in the financial sphere, which are manifested in the emergence of new threats to the financial system of the enterprise or new requirements for building a system for ensuring financial security. The directions of further research in the field of financial security are outlined, related to the

development of ways to modify the mechanism for its provision, taking into account the impact of digitalization.

Keywords: *security, financial security, ensuring financial security, digitalization, digital technologies.*

Постановка проблеми. Фінансова система відіграє надзвичайно важливу роль для будь-якого підприємства, адже забезпечує його платоспроможність, фінансову стійкість, безперервність функціонування та здатність досягати поставлених перед ним цілей. Поряд з грамотним управлінням фінансовими потоками, формуванням та розподілом фінансових ресурсів для потреб підприємства, фінансова система повинна мінімізувати ризики, що можуть негативно вплинути на його фінансовий стан. Це можливе лише тоді, коли підприємство приділяє належну увагу забезпеченню своєї фінансової безпеки.

Серед чинників, що впливають на фінансову безпеку підприємства, варто виділити процеси цифровізації, які набирають обертів у вітчизняній економіці. Саме активізація цих процесів обумовлює актуальність дослідження впливу цифрових технологій та їх активного впровадження на забезпечення фінансової безпеки підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість дослідження проблем забезпечення фінансової безпеки підприємства підкреслюється в роботах багатьох вітчизняних науковців.

Так, Пігуль Н., Хомутенко А. зазначають, що фінансова складова є домінуючою і визначальною складовою економічної безпеки підприємства, забезпеченню якої повинна приділятися особлива увага [1]. Автори розглядають підходи науковців до розуміння фінансової безпеки підприємства, визначають її основні завдання, досліджують механізм управління фінансовою безпекою на підприємстві та його елементи.

Рожко О., Нестеров Є. аналізують загальнотеоретичні аспекти та наукові підходи до трактування таких понять як «безпека» та «фінансова безпека», визначаючи останню як такий стан фінансової системи, в якому забезпечується ефективна протидія та фінансова рівновага в умовах існуючих внутрішніх і зовнішніх загроз [2].

Іщенко Н. також досліджує сутність поняття «фінансова безпека підприємства», визначає принципи управління фінансовою безпекою підприємства та надає характеристику методів її оцінювання, пропонує до використання саме інтегральну оцінку рівня фінансової безпеки, що, на думку автора, дає змогу виробити майбутню стратегію розвитку підприємства [3].

Близнюк Т., Овсяченко Ю., Пересада О. розглядають фінансову безпеку крізь призму антикризового управління та стратегічного управління ризиками, пропонує структурно-логічну схему інтеграції антикризового управління та стратегічного управління ризиками в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства [4].

Утенкова К. наводить авторський підхід до тлумачення сутності фінансової безпеки суб'єкта господарювання та розглядає механізм регулювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання, побудований на основі теорії економічних механізмів (mechanism design theory) [5].

Останнім часом дедалі більше дослідників наголошують на необхідності впровадження цифрових технологій в процеси забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Наприклад, у своєму дослідженні Демчишак Н., Шевчук Р., Гоменюк К. розглядають сучасні цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати процес управління ризиками, а також обґрунтовують пріоритетні напрями зміцнення фінансової безпеки на основі розширення імплементації сучасних цифрових технологій [6].

Баранова В. та Дворник К. вважають, що діджиталізація ризик-менеджменту є новим вектором стратегічного успіху та сталого розвитку підприємств. Вона відкриває нові можливості, включаючи застосування цифрових технологій для виявлення та

аналізу ризиків, автоматизацію процесів оцінки та контролю ризиків, а також використання аналітики даних для прогнозування потенційних загроз. Цей підхід сприяє збільшенню ефективності, швидкості та точності в управлінні ризиками [7].

Лесун С. наголошує, що цифрова економіка стає для підприємств драйвером інновацій, розвитку та глобалізації, але водночас вона висуває перед бізнесом нові виклики, що пов'язані з безпекою, конкуренцією та необхідністю швидкої адаптації до динамічних умов сьогодення [8]. Подібної думки дотримуються Мехмед А., Варналій З. [9].

Отже, в роботах науковців докладно розглянуті питання, пов'язані із дослідженням сутності фінансової безпеки, теоретичними аспектами її визначення та управління фінансовими ризиками. Водночас, потребує більш пильної уваги дослідження впливу цифровізації на фінансову безпеку та її забезпечення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація проявів впливу цифровізації на фінансову безпеку підприємств та її забезпечення. Для досягнення поставленої мети використано наступні емпіричні та теоретичні методи дослідження: методи аналізу, систематизації та логічного узагальнення, що дозволило висвітлити перспективи інтеграції цифрових технологій в діяльність вітчизняних підприємств та визначити, як вона може вплинути на забезпечення їхньої фінансової безпеки.

Виклад основного матеріалу. В Україні поширення цифрових технологій торкнулось більшості сфер національної економіки та суспільного життя в цілому. На сайті Державної служби статистики України наведені окремі дані за показниками Індексу цифрової економіки та суспільства. Цей індекс містить 4 компоненти, серед яких «1. Людський капітал», «2. Підключення до Інтернету», «3. Інтеграція цифрових технологій» та «4. Цифрові державні послуги».

В контексті дослідження впливу цифровізації на забезпечення економічної безпеки найбільшу цікавість викликають показники компоненту 3, що характеризують інтеграцію в діяльність вітчизняних підприємств цифрових технологій.

Даний компонент поєднує три підкомпоненти, яким відповідає низка показників:

1) Підкомпонент «Цифрова інтенсивність»

3.1.1. частка підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків

2) Підкомпонент «Цифрові технології для бізнесу»

3.2.1. частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, відсотків

3.2.2. частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, відсотків

3.2.3. частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, відсотків

3.2.4. частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, відсотків

3.2.5. частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, відсотків

3.2.6. частка підприємств, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств, відсотків

3) Підкомпонент «Електронна комерція»

3.3.1. частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків

3.3.2. обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків

3.3.3. частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб і за місцем розташування клієнтів держав – членів ЄС та інших іноземних держав), відсотків [10].

В таблиці 1 наведені значення показників за компонентом «Інтеграція цифрових технологій» Індексу цифрової економіки та суспільства за 2024–2025 роки.

Як видно з даних таблиці 1, показники інтеграції цифрових технологій в діяльність підприємств, за якими наявні статистичні дані за досліджуваний період, суттєво не змінилися.

Так, у 2025 році частка підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності у загальній кількості підприємств склала 22,8 відсотків, що на 0,6 відсотки більше за рівень 2024 року. Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), зросла на 1,5 відсотка і сягнула 16,7 відсотків загальної кількості підприємств. Зростала також частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень. Цей показник збільшився на 2,2 відсотки, досягнувши рівня 15,9 відсотків загальної кількості підприємств у 2025 році.

За іншими показниками спостерігалось незначне зниження. До прикладу, частка підприємств, що використовують соціальні медіа склала у 2025 році 29,3 відсотка загальної кількості підприємств, що нижче за рівень 2024 року на 0,7 відсотка. Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних» склала 17,6 відсотка загальної кількості підприємств, зменшившись на 3,8 відсотка. Незначною мірою знизилась

Таблиця 1

**Значення показників за компонентом «Інтеграція цифрових технологій»
Індексу цифрової економіки та суспільства за 2024–2025 рр.**

Показник	2024	2025
Частка підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків	22,2	22,8
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, відсотків	15,2	16,7
Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, відсотків.	30,0	29,3
Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, відсотків	21,4	17,6
Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, відсотків	13,7	15,9
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, відсотків.	5,2	4,6
Частка підприємств, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств, відсотків	н/д	н/д
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків	8,2	н/д
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків.	3,8	н/д
Частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб) за місцем розташування клієнтів держав-членів ЄС та інших іноземних держав), відсотків.	1,2	н/д

Джерело: побудовано автором на основі [10]

також частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, – на 0,6 відсотків.

Дані щодо частки підприємств, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств за 2024–2025 рік відсутні. За останніми даними 2023 року цей показник становив 36,1 відсоток.

За показниками підкомпоненту «Електронна комерція», що містяться на сайті Державної служби статистики України, дані за 2025 рік відсутні. У 2024 році частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, складала 8,2 відсотка загальної кількості підприємств, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі, – 3,8 відсотка, частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств за місцем розташування клієнтів держав-членів ЄС та інших іноземних держав – 1,2 відсотка.

Для більш точного уявлення про тенденції змін показників електронної торгівлі доцільно проаналізувати дані за 2020–2024 роки. Як свідчать дані таблиці 2, частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, має стійку тенденцію до зростання. Досліджуваний показник збільшився за 2020–2024 рік на 3,6 відсотка. Показник обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманого від електронної торгівлі, хоча й мав схильність до коливань, проте за період, що підлягав аналізу, також збільшився – на 0,6 відсотка.

Враховуючи наявні закономірності зміни цих показників у 2020–2024 роках, можна очікувати зростання у 2025 році частки підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, до 8,5–8,6 відсотка та обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманого від електронної торгівлі, до 3,9 відсотка.

Таким чином, можна стверджувати, що процес інтеграції цифрових технологій в роботу вітчизняних підприємств триває, а отже вони стають тим фактором, який має дедалі більший вплив на функціонування підприємств та має бути врахований в процесі забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Пігуль Н., Хомутенко А., узагальнюючи результати низки досліджень в сфері фінансової безпеки відносять до основних завдань її забезпечення наступні:

- ідентифікація ризиків і пов'язаних з ними потенційних небезпек і загроз;
- визначення індикаторів фінансової безпеки суб'єктів підприємництва;
- впровадження системи діагностики і моніторингу стану фінансової безпеки;
- контроль і оцінка ефективності дії системи фінансової безпеки;
- створення необхідних фінансових умов, що забезпечують стабільне зростання компанії;
- створення умов для формування оптимального обсягу фінансових ресурсів з внутрішніх і зовнішніх джерел;
- підтримка фінансової стійкості і платоспроможності фірми протягом всього періоду функціонування;
- створення умов, необхідних для забезпечення оптимального обсягу і рівня ефективності інвестицій;

Таблиця 2

Динаміка показників електронної торгівлі за 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків	4,6	4,7	5,6	6,4	8,2
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків.	3,2	3,3	5,9	2,6	3,8

Джерело: побудовано автором на основі [10]

- мінімізація фінансових ризиків компанії;
- своєчасне впровадження у фінансову діяльність фірми сучасних технологій управління та інструментарію їх забезпечення;
- ефективний і швидкий вихід фірми з фінансової кризи і нейтралізація його наслідків [1].

Беручи за основу ці завдання, визначимо прояви впливу цифрових технологій на забезпечення фінансової безпеки (таблиця 3).

Як видно з таблиці 3, цифровізація створює нові можливості в сфері забезпечення фінансової безпеки, пов'язані із появою нових інструментів для більш точного та оперативного моніторингу факторів ризику, оптимізацією внутрішніх процесів, зниженням операційних витрат через автоматизацію, підвищенням ефективності та продуктивності, покращенням внутрішнього аналізу для вирішення багатьох завдань забезпечення

Таблиця 3

Вплив цифровізації на фінансову безпеку підприємства та її забезпечення

Завдання забезпечення фінансової безпеки	Прояви впливу цифровізації на фінансову безпеку підприємства та її забезпечення	Характер впливу
1	2	3
ідентифікація ризиків і пов'язаних з ними потенційних небезпек і загроз	поява нових ризиків (кіберзагрози, ризик витоку інформації, залежність від технологій, недостатня цифрова грамотність, тощо)	Нові загрози
визначення індикаторів фінансової безпеки суб'єктів підприємництва	необхідність включення до переліку індикаторів тих, що пов'язані з новими ризиками	Нові вимоги
впровадження системи діагностики і моніторингу стану фінансової безпеки	поява нових інструментів для більш точного та оперативного моніторингу факторів ризику	Нові можливості
контроль і оцінка ефективності дії системи фінансової безпеки	запровадження комплексного автоматизованого збору та обробки даних за широким переліком індикаторів з ефективним зворотним зв'язком	Нові вимоги
створення необхідних фінансових умов, що забезпечують стабільне зростання компанії	розширення можливостей оптимізації внутрішніх процесів, зниження операційних витрат через автоматизацію, підвищення ефективності та продуктивності	Нові можливості
створення умов для формування оптимального обсягу фінансових ресурсів з внутрішніх і зовнішніх джерел	покращення внутрішнього аналізу для формування балансу між наявними ресурсами та напрямками їхнього використання, додаткові можливості пошуку та залучення фінансових ресурсів	Нові можливості
підтримка фінансової стійкості і платоспроможності фірми протягом всього періоду функціонування	розширення можливостей використання цифрових технологій для покращення ефективності обміну фінансовою інформацією, автоматизації аналізу та швидкого прийняття управлінських рішень	Нові можливості
створення умов, необхідних для забезпечення оптимального обсягу і рівня ефективності інвестицій	розширення можливостей підвищення інвестиційної привабливості за рахунок зростання ефективності, прозорості та точності завдяки автоматизації процесів та покращення комунікації, аналізу даних, можливість використання цифрових платформ для залучення інвестицій	Нові можливості
мінімізація фінансових ризиків компанії	покращення моніторингу операцій, впровадження автоматизованих систем контролю та аналітики даних, а також створення нових, ефективніших бізнес-моделей	Нові можливості

Закінчення таблиці 3

1	2	3
своєчасне впровадження у фінансову діяльність фірми сучасних технологій управління та інструментарію їх забезпечення	необхідність постійного відстеження цифрових технологій, виділення додаткових витрат на їх запровадження, в т.ч. на забезпечення належного рівня цифрових компетенцій у персоналу підприємства	Нові вимоги
ефективний і швидкий вихід фірми з фінансової кризи і нейтралізація його наслідків	поява нових інструментів поглибленого фінансового аналізу, що дозволяють здійснити ранню діагностику ознак кризових явищ в фінансовій системі підприємства	Нові можливості

Джерело: побудовано автором на основі [1; 6–9]

фінансової безпеки. Водночас, вплив цифровізації може проявлятися й через появу нових ризиків, а саме кіберзагроз, ризиків витоку інформації, ризику формування залежності від технологій, ризику недостатньої цифрової грамотності персоналу тощо. Крім того, активне впровадження висуває перед підприємством нові вимоги, зокрема, необхідність включення до переліку індикаторів тих, що пов'язані з новими ризиками, запровадження комплексного автоматизованого збору та обробки даних за широким переліком індикаторів з ефективним зворотним зв'язком, необхідність постійного відстеження цифрових технологій, виділення додаткових витрат на їх запровадження, в т.ч. на забезпечення належного рівня цифрових компетенцій у персоналу підприємства.

Висновки. Таким чином, цифровізація, з одного боку, створює нові можливості для виконання завдань забезпечення фінансової безпеки, а, з іншого боку, – нові виклики в фінансовій сфері, що знаходять прояв у появі нових загроз для фінансової системи підприємства або ж нових вимог до побудови системи забезпечення фінансової безпеки. Якщо підприємство відповідатиме новим вимогам, які висуває перед ним цифровізація, воно буде спроможним повною мірою скористатись її можливостями та ефективно протистояти як традиційним, так і новим загрозам.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку шляхів модифікації механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств з врахуванням потенційного впливу цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Пігуль, Н., & Хомутенко, А. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізм управління нею. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-10>
2. Рожко, О., & Нестеров, Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>
3. Іщенко, Н. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 395–401. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-395-401>
4. Близнюк, Т., Овсученко, Ю., & Пересада, О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2025. С. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>
5. Утенкова, К. Теоретичний базис формування механізму регулювання фінансової безпеки суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.1>
6. Демчишак, Н., Шевчук, Р., & Гоменюк, К. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки підприємств у контексті вартісно-орієнтованого управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53>
7. Баранова, В., & Дворник, К. Діджиталізація ризик-менеджменту: новий вектор стратегічного успіху та сталого розвитку. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. № 2 (13). С. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-12>

8. Лесун, С. Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 341–352. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-341-352](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-341-352)

9. Мехед, А., & Варналій, З. Фінансова безпека підприємств і умовах цифрової економіки. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 3. С. 55–61. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524)

10. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). *Державна служба статистики України : офіційний сайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi_pok.htm (дата звернення: 28.10.2025).

References:

1. Pihul, N., & Khomutenko, A. (2019) Teoretychni osnovy finansovoi bezpeky pidpriemstva ta mekhanizm upravlinnia neiu [Theoretical foundations of the financial security of an enterprise and the mechanism of its management]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika" – Bulletin of SumDU. Series "Economy"*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-10>

2. Rozhko, O., & Nesterov, Ye. (2024) Teoretychni pidkhody do vyznachennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical approaches to determining the financial security of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>

3. Ishchenko, N. (2025) Finansova bezpeka pidpriemstva ta metody yii otsiniuvannia [Financial security of an enterprise and methods of its assessment]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 395–401. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-395-401>

4. Blyzniuk, T., Ovsichenko, Yu., & Peresada, O. (2025) Finansova bezpeka pidpriemstv u konteksti antykrizovoho upravlinnia ta stratehichnoho upravlinnia ryzykamy [Financial security of enterprises in the context of anti-crisis management and strategic risk management]. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*, pp.95–100. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>

5. Utenkova, K. (2024) Teoretychnyi bazys formuvannia mekhanizmu rehuliuвання finansovoi bezpeky subiekta hospodariuvannia [Theoretical basis for the formation of a mechanism for regulating the financial security of a business entity]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.1>

6. Demchyshak, N., Shevchuk, R., & Homeniuk, K. (2025) Tsyfrovi tekhnolohii ta instrumenty zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstv u konteksti vartisno-oriietovanoho upravlinnia [Digital technologies and tools for ensuring the financial security of enterprises in the context of value-oriented management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53>

7. Baranova, V., & Dvornyk, K. (2024) Didzhytalizatsiia ryzyk-menedzhmentu: novyi vektor stratehichnoho uspiokhu ta staloho rozvytku [Digitalization of risk management: a new vector of strategic success and sustainable development]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku – Financial and credit systems: development prospects*, vol. 2 (13), pp. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-12>

8. Lesun, S. (2024) Finansova bezpeka pidpriemstv ta yii osoblyvosti v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Financial security of enterprises and its features in the digital economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, vol. 3 (39), pp.341–352. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-341-352](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-341-352)

9. Mekhed, A., & Varnalii, Z. (2021) Finansova bezpeka pidpriemstv i umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Financial security of enterprises and the conditions of the digital economy]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking.*, vol.3, pp.55–61. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524)

10. Індекс tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva (DESI) [Digital Economy and Society Index (DESI)]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : ofitsiyni sait – State Statistics Service of Ukraine: official website*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi_pok.htm (accessed October 28, 2025).

Стаття надійшла: 04.11.2025

Стаття прийнята: 03.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 338.43:657:004:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.11>

Грановська В.Г.

доктор економічних наук, професор,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0348-9692>

Кононенко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>

Савченко В.М.

кандидат економічних наук, професор,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2496-2525>

Hranovska Viktoriia, Kononenko Lesia, Savchenko Vira
Kherson State Agrarian and Economic University

ТРАНСФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СУСПІЛЬСТВА 5.0

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT IN THE AGRIBUSINESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF SOCIETY 5.0

У статті досліджено процеси трансформування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління агробізнесом в умовах формування Society 5.0 та зростання ролі концепції сталого розвитку. Обґрунтовано, що сучасний етап еволюції суспільства зумовлює зміну традиційної парадигми бухгалтерського обліку. Акцентовано увагу на тому, що парадигмальний зсув характеризується поступовим переходом від фіксації економічної події до комплексного вимірювання економічного, екологічного та соціального впливу агробізнесу. Доведено, що агробізнес у сучасних умовах повинен розглядатися не лише як джерело прибутку, а як ключовий елемент забезпечення сталого розвитку сільських територій та продовольчої безпеки, що потребує розширення об'єктів обліку та формування нефінансової звітності. Зазначено, що в умовах формування Society 5.0 відбувається перехід від квантифікації прибутку до квантифікації впливу, що забезпечує можливість оцінювання «істинної вартості» аграрної продукції з урахуванням екологічних та соціальних чинників.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, сталий розвиток, новітні цифрові технології, нефінансова звітність, інтегрована звітність, цифровізація, управління аграрним підприємством, стратегія.

The article examines the processes of transforming accounting and analytical support in the agribusiness management system in the context of the formation of Society 5.0 and the growing role of the concept of sustainable development. It is argued that the current stage of society's evolution is leading to a change in the traditional accounting paradigm, which is gradually shifting



© Грановська В.Г., Кононенко Л.В., Савченко В.М., 2025

from recording economic events to comprehensively measuring the economic, environmental, and social impact of agribusiness. It is proven that agribusiness in modern conditions is considered not only as a source of profit, but also as a key element in ensuring the sustainable development of rural areas and food security, which requires the expansion of accounting objects and the formation of non-financial reporting. The current state of accounting and analytical support for the management of agricultural enterprises in Ukraine is analyzed, taking into account their diversity in terms of size, organizational and legal forms, and specialization. Attention is focused on the growing importance of non-financial reporting as the basis for information support for management decision-making and communication with stakeholders. It is argued that the lack of uniform standards for non-financial reporting hinders management efficiency and reduces the level of trust on the part of society, investors, and the state. It was emphasized that the introduction of integrated reporting contributes to increasing the transparency of agricultural supply chains "from farm to table" and building trust between agribusiness, society, and the state. The role of the latest digital technologies in minimizing subjectivity in accounting information and ensuring that management decisions are consistent with the principles of environmental and social responsibility was emphasized. It is proposed to consider standardized integrated reporting as a tool similar in its transformative significance to double-entry bookkeeping in the era of the emergence of capitalism. It has been proven that in the context of the formation of Society 5.0, there is a transition from the quantification of profit to the quantification of impact, which provides the opportunity to assess the "true value" of agricultural products, taking into account environmental and social factors. The directions for further optimization of accounting and analytical support for agribusiness based on digital technologies and intelligent accounting systems aimed at achieving the Sustainable Development Goals have been identified.

Keywords: *accounting and analytical support, sustainable development, latest digital technologies, non-financial reporting, integrated reporting, digitalization, agricultural enterprise management, strategy.*

Постановка проблеми. Традиційно вважається, що історично кожна технологічна революція супроводжувалася адаптацією обліково-аналітичного забезпечення. В епоху промислового перевороту XVIII ст. та розвитку капіталістичних відносин основою обліково-аналітичної системи став подвійний запис [2]. За альтернативним підходом (теза Зомберта) саме застосування подвійного запису уможливило розвиток ринку капіталу.

Сьогодні формування Society 5.0 докорінно змінює саму парадигму обліку та обумовлює необхідність трансформування обліково-аналітичної системи у контексті забезпечення інформаційних запитів управління відповідно до синергії економічної ефективності використання ресурсів, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Сучасний агробізнес розглядається не лише як джерело прибутку його власників, але й як фундамент сталого сільського розвитку. Це обумовлює необхідність включення до системи обліково-аналітичного забезпечення таких об'єктів обліку, що раніше ігнорувалися або сприймалися як другорядні (інтелектуальний капітал та цифрові активи; екологічні зобов'язання та ресурси; соціальний капітал тощо).

Процес трансформування обліково-аналітичного забезпечення управління зумовлено інформаційними запитами не виключно бізнесу, а і суспільства в цілому. Сучасний користувач та держава вимагають не просто фінансових звітів, а прозорості щодо походження продукції («від лану до столу»), впливу на навколишнє середовище процесу її виробництва та її екологічності. В умовах формування Society 5.0 облік в агробізнесі перетворюється з інструменту фіксації економічних подій на динамічну систему управління майбутнім, де економічна ефективність нерозривно пов'язана з екологічною та соціальною відповідальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інформаційного (обліково-аналітичного) забезпечення управління завжди знаходилась і знаходиться у центрі уваги як вітчизняних так і закордонних вчених. Так, Чжаоюй Чжай, Хосе Фернан Мартінес, Вікторія Белтран та Нестор Лукас Мартінес дослідили майбутні проблемні питання інформаційного забезпечення систем підтримки прийняття сільськогосподарських рішень у Agriculture 4.0 [15]. Праці Сумець О., Георгіаді Н., Тиркало Ю.,

Вільгуцька Р. та Пилипенко І. спрямовані на розробку рекомендацій щодо моделювання системи інформаційного забезпечення суб'єктів управління агробізнесом [8].

Миколук О. А. та Бобровник В. М. уточнили сутність та дослідили особливості інформаційного забезпечення управління підприємством в сучасних умовах розвитку економіки, розглянули зовнішні та внутрішні інформаційні ресурси підприємства та виявили можливості їх використання у розвитку підприємства на основі використання сучасних цифрових технологій [5]. Палагута С. у своїх дослідженнях обґрунтував сутність та дослідив особливості інформаційного забезпечення управління підприємствами [6].

Праці Григорової З., Сухорукової О. та Кваско А. спрямовані на дослідження сучасного стану інформаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємств та розробці рекомендацій щодо його оптимізації [3].

Шерстюк О. та Дем'яненко Т. у своїх дослідженнях ідентифікували зміст інформації, що міститься у формах інтегрованої звітності та використовується для потреб управління [9].

Яремко І. Й. досліджує існуючу систему обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством, формулює пропозиції стосовно вирішення проблематики використання у цій системі базового критерію як орієнтиру для ціле орієнтованої управлінської підсистеми економічного розвитку підприємства [11]. Дослідження Шматковської Т., Коробчука Т. та Борисюк О. спрямовані на аналіз сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у контексті обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів та визначенні їх впливу на ефективність, точність та гнучкість моделювання процесів, а також на оцінку їх впливу на прийняття стратегічних рішень та адаптацію до змін у бізнес-середовищі [12]. Баланюк І. Ф. із співавторами досліджують формування методологічних засад наукових досліджень у сфері обліково-аналітичного забезпечення в управлінні бізнесом в умовах цифрової трансформації [1]. Дослідження Сакун А. зосереджені на обґрунтуванні підходів до створення обліково-аналітичної системи для управління бізнес-процесами [7].

Проте, сьогодні, в умовах формування Society 5.0, питання трансформування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління агробізнесом потребують подальшого дослідження відповідно до інформаційних запитів суспільства у контексті забезпечення сільського сталого розвитку.

Формулювання цілей статті. Проаналізувати сучасний стан обліково-аналітичного забезпечення в системі управління в контексті його відповідності запитам щодо забезпечення сільського сталого розвитку в умовах формування Society 5.0. та визначити напрями його оптимізації.

Виклад основного матеріалу. Функціонуючі сьогодні сільськогосподарські підприємства України представлені суб'єктами господарювання різними за розмірами, організаційно-правовими формами, спеціалізацією. Відповідно і формування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління агробізнесу має враховувати ці особливості.

Основою обліково-аналітичного забезпечення в системі управління будь-якого суб'єкта господарювання на тепер є звітність (рис.1).

В контексті формування Society 5.0 в умовах реального різкого погіршення стану навколишнього середовища і розшарування суспільства, від економічних суб'єктів, що розглядаються як частина суспільства, все більше очікується сприяння соціальному добробуту та екологічній справедливості шляхом інтеграції питань сталого розвитку в свої стратегії. Відповідно все більше підприємств надають інформацію про свою нефінансову діяльність [12, 14].

Нефінансова звітність забезпечує не тільки канал зв'язку із зацікавленими сторонами, через який економічні суб'єкти можуть розкривати свій прогрес щодо екологічних, соціальних та управлінських зобов'язань, але й підтримку реалізації Цілей



Рис. 1. Основні види звітності суб'єктів агробізнесу – юридичні особи
Джерело: сформовано авторами на підставі [4, 7]

сталого розвитку. Здебільшого питання нефінансової звітності стосується великого бізнесу, проте, у контексті малого агробізнесу, використання нефінансової звітності може бути доцільним у разі створення кооперативів або інших об'єднань.

Позитивна тенденція зростання у всьому світі кількості підприємств, що подають нефінансову звітність обумовлена зростаючою увагою зацікавлених сторін до соціальної та екологічної поведінки суб'єктів господарювання. Формування нефінансової звітності тісно перетинаються з діловою етикою, фінансовим обліком та стратегічним управлінням [14].

Нефінансова звітність охоплює декілька форм звітності (рис. 2).

Незважаючи на численні напрацювання та наявність стандартів щодо окремих складових нефінансової звітності, відсутність єдиного стандарту щодо її формування та подання призводить до розбіжностей в управлінській практиці по всьому світу. Тому останнім часом ведуться дискусії щодо запровадження відносної однорідності у практиці формування та подання нефінансової звітності [12]. Впровадження у світову практику і обов'язковість застосування єдиного стандарту формування нефінансової звітності може мати такі ж глобальні позитивні наслідки для суспільства в цілому, як свого часу мало масове застосування подвійного запису. Так, Зомберт зазначав, що подвійна бухгалтерія дозволила забезпечити:

- автономність підприємства – відокремлення капіталу (активи компанії) від особистих коштів власника.
- квантифікація прибутку – дозволила кількісно виміряти успіх бізнесу у вигляді чистої цифри, що зробило накопичення капіталу самоціллю.



Рис. 2. Основні види нефінансової звітності підприємств
Джерело: сформовано авторами на підставі [12, 14, 15]

Відповідно Зомберт робить висновок, що саме поняття капіталу не існувало до подвійної бухгалтерії; капітал можна визначити як ту кількість майна, що використовується при веденні рахунків за методом подвійного запису [13]. Крім того, за підходами Зомберта подвійний запис став фундаментом для ринку капіталу через такі механізми як:

- абстракція вартості – будь-яка річ (корабель, склад, товар, тощо) перетворилася на цифру в системі обліково-аналітичного забезпечення, що дозволило оцінювати вартість компаній та їх часток;
- можливість інвестування – оскільки капітал став «обчисленим», інвестори змогли вкладати гроші в частки підприємств (акції), точно знаючи свою долю у прибутку;
- прозорість та довіра – система дозволила стороннім особам (кредиторам, партнерам) оцінювати фінансовий стан компанії, що є важливим для функціонування ринку капіталів.

На тепер формування, подання і використання стандартизованої нефінансової звітності всіма суб'єктами господарювання, зокрема в аграрному секторі, є не просто додатковим елементом інформування, а ключовим фактором трансформації парадигми управління. У контексті становлення Society 5.0, де сучасні цифрові технології слугують на благо людини та гармонії з природою, інтегрована (фінансова з нефінансовою) звітність може стати аналогом «подвійного запису» для нової епохи.

Якщо подвійний запис свого часу створив «капітал» як цифрову абстракцію, то стандартизована інтегрована звітність у системі управління агробізнесом покликана реалізувати низку трансформаційних механізмів.

Подібно до того, як Зомбарт акцентував на відокремленні капіталу бізнесу від особистих коштів, сучасна система обліково-аналітичного забезпечення в умовах формування Society 5.0 відокремлює короткостроковий прибуток від довгострокової життєздатності екосистеми.

Земельні ресурси перестають бути лише площею для вирощування; вони перетворюються на складний об'єкт обліку, що включає показники біорізноманіття, вмісту гумусу, вуглецевого сліду тощо.

Відносини з територіальними громадами та добробут працівників агропідприємств отримують кількісне вимірювання, стаючи частиною нематеріальних активів підприємства.

Society 5.0 вимагає переходу від «квантифікації прибутку» до «квантифікації впливу». Успіх агробізнесу більше не можна вимірювати лише чистим прибутком. Впровадження єдиних стандартів дозволить розрахувати «істинну вартість» продукції, враховуючи витрати природних ресурсів та соціальні інвестиції.

Завдяки інтеграції IoT-датчиків у систему обліку, дані про використання добрив, палива та води автоматично трансформуються у нефінансові показники звітності, мінімізуючи суб'єктивізм.

Стандартизована нефінансова звітність стає новим «фундаментом довіри» для інвесторів майбутнього, а саме будь-яка інновація (наприклад, впровадження вертикальних ферм або систем точного землеробства) перетворюється на цифру в системі сталого розвитку, що дозволяє оцінювати ESG-рейтинг компанії. Оскільки показники сталого розвитку стають «обчисленими», агропідприємства отримують можливість залучати «зелені» кредити та інвестиції, вартість яких прямо залежить від підтвердження прозорості звітності.

В умовах формування Society 5.0 ланцюги постачання (від лану до столу) мають стати повністю прозорими для кінцевого споживача. Нефінансова звітність формує безпрецедентний рівень довіри між агробізнесом та суспільством і, відповідно, сприяє сталому сільському розвитку.

Висновки: Трансформування обліково-аналітичного забезпечення через впровадження єдиних стандартів нефінансової звітності є логічним продовженням еволюції

обліково-аналітичного забезпечення в системі управління. Якщо подвійний запис став інструментом епохи капіталізму, то впровадження і беззв'язковість нефінансової звітності має стати «операційною» системою Society 5.0, де агробізнес перетворюється з механізму експлуатації ресурсів у високотехнологічну екосистему, що генерує цінність для всього людства.

Подальші наукові дослідження у даному напрямі доцільно зосередити на проєктуванні інтелектуальних систем обліку на основі використання сучасних цифрових технологій.

Список використаних джерел:

1. Баланюк І. Ф., Черневий Ю. І., Іваночко Б. Р. та ін. Методологічні засади наукових досліджень обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю в управлінні бізнесом. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722>
2. Васільєва Л. М. Внесок Луки Пачолі в розвиток бухгалтерського обліку. *Агросвіт*. 2014. № 7. С. 13–16.
3. Григорова З., Сухорукова О., Кваско А. Інформаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства: виклики та рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.91>
4. Кононенко Л. В., Савченко В. М., Назарова Г. Б. Обліково-аналітичне забезпечення та оподаткування підприємництва у зовнішньоекономічній діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2025. Вип. 9. С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2025-9-31-40>
5. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-7>
6. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 418–421. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/16_2017.pdf#page=418. (дата звернення: 12.12.2025).
7. Сакун А. Визначення та обґрунтування підходів до створення обліково-аналітичної системи для управління бізнес-процесами. *International Scientific Discussion: Problems, Tasks and Prospects : 9th International Scientific and Practical Conference (December 19–20, 2024; Brighton, United Kingdom) / LLC SPC "InterConf"*. Brighton : A.C.M. Webb Publishing Co Ltd, 2024. С. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2024>
8. Сумець О., Георгіаді Н., Тиркало Ю. та ін. Моделювання системи інформаційного забезпечення суб'єктів управління агробізнесом. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, no. 2. Рр. 63–87. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.03>
9. Шерстюк О., Дем'яненко Т. Інтегрована звітність в контексті інформаційного забезпечення бізнес-аналізу. *Облік і фінанси*. 2023. № 4. С. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-39-46](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-39-46)
10. Шматковська Т., Коробчук Т., Борисюк О. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68>
11. Яремко І. Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструментарій управління економічним розвитком підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02>
12. Aluchna M., Roszkowska-Menkes M., Kamiński B. From talk to action: the effects of the non-financial reporting directive on ESG performance. *Meditari accountancy research*. 2023. Vol. 31, no. 7. Рр. 1–25.
13. Sombart W. *Der moderne kapitalismus*. Vol. 1. Duncker & Humblot, 1902.
14. Turzo T., Marzi G., Favino C. et al. Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 345.
15. Zhai Z., Martínez J. F., Beltran V. et al. Decision support systems for Agriculture 4.0: Survey and challenges. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2020. Vol. 170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compag.2020.105256>

References:

1. Balanyuk I. F., Chernevyi Yu. I., Ivanochko B. R., Bezrukyi T. M. & Yukhnevych A. M. (2025) Metodolohichni zasady naukovykh doslidzhen obliukovo-analitychnoho zabezpechennia ta ekonomichnoho kontroliu v upravlinni biznesom [Methodological principles of scientific research on accounting and analytical support and economic control in business management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722>
2. Vasilieva L. M. (2014) Vnesok Luky Pacholi v rozvytok bukhhalterskoho obliku [Luca Pacioli's contribution to the development of accounting]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 7, pp. 13–16.
3. Hryhorova Z., Sukhorukova O. & Kvasko A. (2024) Informatsiine zabezpechennia mizhnarodnoi diialnosti pidpriemstva: vyklyky ta rishennia [Information support of international activity of the enterprise: challenges and solutions]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 8, pp. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.91>
4. Kononenko L. V., Savchenko V. M. & Nazarova H. B. (2025) Obliukovo-analitychne zabezpechennia ta opodatkovannia pidpriemnytstva u zovnishnoekonomichnii diialnosti: problemy ta perspektyvy rozvytku [Accounting and analytical support and taxation of entrepreneurship in foreign economic activity: problems and prospects of development]. *Naukovi visnyk Lotnoi akademii. Seria: Ekonomika, menedzhment ta pravo – Scientific Bulletin of Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, vol. 9, pp. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2025-9-31-40>
5. Mykoliuk O. A. & Bobrovnyk V. M. (2021) Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom [Features of information support for enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 3, pp. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-7>
6. Palahuta S. S. (2017) Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstva i orhanizatsii [Features of information support for management of enterprises and organizations]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economy*, no. 16, pp. 418–421. Available at: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/16_2017.pdf (accessed December 12, 2025).
7. Sakun A. (2024) Vyznachennia ta obgruntuvannia pidkhodiv do stvorennia obliukovo-analitychnoi systemy dlia upravlinnia biznes-protsesamy [Definition and substantiation of approaches to the creation of an accounting and analytical system for business process management]. *International Scientific Discussion: Problems, Tasks and Prospects: 9th International Scientific and Practical Conference*, pp. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2024>
8. Sumets O., Heorhiadi N., Tyrkalo Yu., Vilhutska R. & Pylypenko I. (2023) Modeliuvannia systemy informatsiinoho zabezpechennia subiektiv upravlinnia ahrobiznesom [Modeling of the information support system of agribusiness management subjects]. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9(2), pp. 63–87. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.03>
9. Sherstiuk O. & Demianenko T. (2023) Intehrovana zvitnist v konteksti informatsiinoho zabezpechennia biznes-analizu [Integrated reporting in the context of information support for business analysis]. *Obliuk i finansy – Accounting and Finance*, no. 4, pp. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-39-46](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-39-46)
10. Shmatkovska T., Korobchuk T. & Borysiuk O. (2023) Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v systemi obliukovo-analitychnoho zabezpechennia shchodo modeliuvannia biznes-protsesiv [Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support regarding business process modeling]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68>
11. Yaremko I. Y. (2022) Obliukovo-analitychne zabezpechennia yak instrumentarii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva [Accounting and analytical support as a tool for managing the economic development of an enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02>
12. Aluchna M., Roszkowska-Menkes M. & Kamiński B. (2023) From talk to action: the effects of the non-financial reporting directive on ESG performance. *Meditari accountancy research*, vol. 31(7), pp. 1–25.
13. Sombart W. (1902) Der moderne kapitalismus [Modern capitalism], vol. 1. Duncker & Humblot.

14. Turzo T., Marzi G., Favino C. & Terzani S. (2022) Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*, vol. 345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>

15. Zhai Z., Martínez J. F., Beltran V. & Martínez N. L. (2020) Decision support systems for Agriculture 4.0: Survey and challenges. *Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compag.2020.105256>

Стаття надійшла: 06.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 330.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.12>**Дудник В.Ю.**

аспірант,

Державний вищий навчальний заклад

«Донбаський державний педагогічний університет»

Dudnyk Victor

State Educational Institution "Donbas State Pedagogical University"

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЯВЛЕННЯ ДИСБАЛАНСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

ANALYTICAL SUPPORT FOR IDENTIFYING IMBALANCES IN THE FUNCTIONING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE

Анотація. Мета дослідження полягає у формуванні теоретичних основ і практичних інструментів аналітичного забезпечення для виявлення дисбалансів у функціонуванні промислових підприємств України в умовах економічної турбулентності та структурних трансформацій. Методологічна основа роботи включає застосування методів системного аналізу, порівняльної аналітики, статистичного моделювання, індукції та дедукції, а також використання сучасних цифрових платформ для аналітичної обробки промислових даних. У статті представлено концептуальні підходи до структуризації дисбалансів, класифіковано їх за джерелами виникнення – технологічними, управлінськими, фінансовими та ринковими. Обґрунтовано важливість інтеграції інформаційно-аналітичних систем у процес прийняття управлінських рішень для оперативного виявлення і мінімізації деструктивних факторів у виробничому середовищі. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для побудови системи моніторингу і прогнозування дисбалансів, а також для оптимізації стратегічного планування на рівні підприємств промислового сектора України.

Ключові слова: аналітичне забезпечення, дисбаланси функціонування, промислові підприємства, інформаційно-аналітичні системи, стратегічне управління, ефективність виробництва, ресурсна асиметрія, управлінська аналітика, структурна модернізація, економічна адаптивність.

The article explores the development of analytical support systems aimed at detecting functional imbalances in industrial enterprises. Sustainable operation of the industrial sector requires the prompt identification of performance deviations and structural inconsistencies. Ensuring the effectiveness of management decisions depends on the accuracy of data interpretation and the adequacy of analytical feedback across operational levels. Increasing internal adaptability and production responsiveness is essential for maintaining competitiveness under economic fluctuations. To meet these objectives, enterprises must integrate advanced analytical tools that enable real-time monitoring of key indicators, uncover hidden inefficiencies, and support informed decision-making. Particular attention is paid to systemic disbalances arising from technological gaps, misaligned resource allocation, or outdated organizational models. Addressing these challenges demands targeted upgrades in production capacities, enhanced regulatory mechanisms, and comprehensive institutional engagement. The study identifies core constraints impeding effective industrial transformation, including limited access to financial capital, fragmented decision chains, and insufficient analytical infrastructure. The findings underline the strategic importance of deploying modern information systems that facilitate diagnostics, strategic alignment, and early detection of operational threats. These systems enhance the precision of managerial control and elevate the capacity to forecast market trends. The article proposes a framework for optimizing enterprise-level analytics through digital platforms, automated data processing, and visual dashboards tailored to executive needs.



Emphasis is placed on the integration of flexible tools that accommodate sectoral volatility and enable long-term planning. Moreover, it is argued that analytical literacy among managerial staff must be strengthened to fully exploit the potential of available data. Ultimately, reinforcing the analytical foundation of industrial governance enables more effective strategic development, fosters economic stability, and increases the resilience of enterprises. This approach offers a pathway toward improved competitiveness, greater operational balance, and sustainable growth within Ukraine's industrial landscape. The adoption of adaptive analytics not only addresses current inefficiencies but also prepares enterprises for future economic shifts.

Keywords: information and analytical tools, activity management, industrial enterprises, competitiveness, efficiency, production potential, economic stability, managerial decisions, resource support, strategic development.

Постановка проблеми. Сучасний стан промислового сектора України характеризується посиленням структурних дисбалансів, нестабільністю зовнішнього середовища та обмеженістю ресурсів, що ускладнює забезпечення сталого розвитку підприємств. У таких умовах особливої важливості набуває формування аналітичного забезпечення, яке б дозволяло своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні виробничих систем, діагностувати внутрішні суперечності та визначати джерела неефективності. Проблеми цифрової нерівномірності, фрагментарності інформаційної інфраструктури, низького рівня інтеграції даних і слабка аналітична культура управлінських кадрів призводять до уповільнення реагування на зміни та ускладнюють прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. У результаті це посилює дисбаланси, підвищує ризики нерационального використання ресурсів і знижує адаптивність підприємств до ринкових трансформацій. Отже, актуальним є дослідження підходів до побудови ефективного аналітичного інструментарію, який забезпечить системний моніторинг, своєчасне виявлення критичних дисбалансів та підвищення ефективності управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності.

Подолання викликів, пов'язаних із дисбалансами у функціонуванні промислових підприємств, можливе лише за умов активного впровадження сучасних аналітичних підходів до управління розвитком. Стратегічна політика у промисловому секторі повинна включати такі ключові елементи: удосконалення нормативно-правового середовища та запровадження механізмів інституційного захисту інтересів виробничих учасників; впровадження комбінованих інструментів стимулювання цифрової трансформації та технологічного оновлення; формування пріоритетних напрямів стабілізації й розвитку на основі аналітичної оцінки дисбалансів. Не менш важливими є: розвиток партнерських зв'язків між державою, бізнесом і науковими інституціями; впровадження адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; підготовка аналітично грамотного персоналу, здатного опрацьовувати великі масиви даних; модернізація техніко-технологічної бази підприємств з урахуванням виявлених диспропорцій; активне розширення міжнародного співробітництва для запозичення передових управлінських та аналітичних практик. Оскільки безсистемне функціонування промислових підприємств лише поглиблює наявні дисбаланси, проведення ґрунтовних аналітичних досліджень у цій сфері є надзвичайно актуальним – як для формування дієвих теоретичних підходів, так і для розробки прикладних рішень, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі зростає увага до питань аналітичного забезпечення діяльності підприємств як важливого чинника виявлення внутрішніх дисбалансів і забезпечення економічної стійкості. Українські науковці все частіше досліджують проблеми інтеграції інформаційно-аналітичних систем у процеси управління з метою підвищення точності прогнозування, своєчасності управлінських рішень та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Л.В. Гнилицька [1] обґрунтовує роль обліково-аналітичного забезпечення у формуванні системи економічної безпеки підприємства, підкреслюючи, що саме інформаційно-аналітична складова є базою для діагностики загроз та розроблення превентивних заходів.

О.М. Галенко [2] акцентує увагу на значенні фінансового аналізу як інструменту упередження банкрутства підприємств, визначаючи методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості та виявлення ризикових тенденцій на ранніх етапах.

В.В. Вітлінський і Г.І. Великоіваненко [3] розглядають ризик як невід’ємну складову підприємницької діяльності та пропонують науково обґрунтовану систему оцінювання ризиків, що є основою для побудови ефективного аналітичного забезпечення управлінських процесів.

В.Ю. Гордополов і Г.Л. Норд [4] досліджують методичні засади аналізу валютних ризиків підприємств, підкреслюючи важливість розроблення комплексних аналітичних моделей для прогнозування валютних коливань і мінімізації впливу зовнішніх фінансових загроз.

Т.А. Гоголь [5] розглядає проблеми формування обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств малого бізнесу, наголошуючи на його значенні для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

С.В. Гушко [6] аналізує організаційно-методичні аспекти обліку, аналізу та аудиту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу, підкреслюючи потребу у створенні інтегрованої системи аналітичної підтримки управління для підвищення ефективності функціонування галузі.

Таким чином, результати досліджень вітчизняних учених свідчать, що розвиток обліково-аналітичного забезпечення є ключовою умовою зміцнення економічної безпеки, підвищення якості управлінських рішень і забезпечення стабільності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних підходів до формування аналітичного забезпечення для виявлення дисбалансів у функціонуванні промислових підприємств України. Дослідження спрямоване на систематизацію інструментів аналітичної діагностики, виявлення їх потенціалу у виявленні внутрішніх суперечностей та неефективностей, а також на оцінку їх впливу на підвищення адаптивності та стабільності виробничих процесів. У межах дослідження буде здійснено аналіз сучасних підходів до аналітичного моніторингу, виокремлено ключові бар’єри впровадження цифрових рішень у промисловості, а також запропоновано напрями вдосконалення управлінських практик на основі інтеграції інформаційно-аналітичних систем.

Виклад основного матеріалу. У діяльності промислових підприємств ключовим фактором забезпечення сталого розвитку виступає здатність системно виявляти та усувати функціональні дисбаланси, що впливають на ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність продукції. Надмірна залежність від застарілих управлінських практик, нерівномірний розподіл ресурсів та слабка інтеграція аналітичних інструментів можуть призводити до зниження адаптивності підприємств і втрати ринкових позицій. Тому стратегія розвитку суб’єктів промислового сектору має ґрунтуватися на впровадженні сучасного аналітичного забезпечення, здатного виявляти приховані відхилення, оптимізувати функціональні зв’язки та забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

У цьому контексті роль аналітичного підходу в управлінні промисловим розвитком визначається його потенціалом забезпечувати довготривалу економічну стабільність, стимулювати технологічне оновлення та підвищувати ефективність використання виробничого потенціалу. Це стає можливим завдяки інтеграції сучасних цифрових інструментів обробки даних, впровадженню систем моніторингу внутрішніх процесів та адаптації управлінських рішень до умов динамічного зовнішнього середовища.

Виявлення та аналіз внутрішніх дисбалансів у структурі промислових підприємств України є важливим чинником забезпечення їхнього стійкого функціонування в умовах нестабільного економічного середовища. Системна діагностика неузгодженості між виробничими ресурсами, організаційними процесами та ринковими вимогами дозволяє не лише знизити ризики втрати ефективності, а й сприяє підвищенню загального рівня конкурентоспроможності галузі. У цьому контексті розвиток сучасних підходів до аналітичного забезпечення набуває стратегічного значення, оскільки формує підґрунтя для побудови ефективних моделей управління, орієнтованих на досягнення балансу між різними компонентами виробничої системи.

Теоретичні засади дослідження дисбалансів у промисловому секторі значною мірою спираються на класичні концепції управління та економічного аналізу, розроблені у другій половині XX століття. Проте обмеженість цих підходів у контексті сучасної багатофакторної реальності зумовлює необхідність їх модернізації, особливо в умовах цифровізації економіки та зростання ролі інтегрованих інформаційних систем. Традиційні теорії, як правило, орієнтовані на стабільне середовище розвинених країн, тоді як реалії української промисловості вимагають адаптивних аналітичних моделей, здатних враховувати неоднорідність ресурсного забезпечення, регіональні диспропорції та технологічну нерівномірність [4].

У сучасних умовах одним із пріоритетних завдань є адаптація досягнень аналітичної та управлінської науки до потреб економік, що переживають трансформаційні зміни, зокрема – для підприємств промислового сектору України. Для таких суб'єктів господарювання стратегічним викликом стає необхідність поєднання науково обґрунтованих підходів до виявлення функціональних дисбалансів із практичними механізмами управління, які враховують специфіку вітчизняного промислового середовища. Саме в цьому контексті розвиток аналітичного забезпечення розглядається як інструмент підвищення ефективності виробничих систем і зміцнення економічної стійкості підприємств.

Недоліком більшості традиційних концепцій управління є надмірна зосередженість на абстрактних теоретичних моделях без урахування реальних умов функціонування підприємств в умовах високої невизначеності. Це обмежує їхню ефективність у процесі формування стратегій адаптації до зовнішніх змін, особливо в аспектах ресурсної нестачі, структурної нерівномірності та технологічної асиметрії. Підвищення якості управлінських рішень у таких умовах потребує системної інтеграції інструментів аналітичного моніторингу, діагностики та прогнозування.

Історичний досвід трансформації галузей економіки демонструє, що саме промисловий сектор є рушієм прискореного економічного зростання у фазах переходу від сировинної до інноваційної моделі розвитку. Промисловість здатна генерувати мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток суміжних галузей, створення високопродуктивних робочих місць і нарощування внутрішнього попиту. У цьому аспекті особливо важливою є роль аналітичних інструментів, які дозволяють не лише виявляти дисбаланси, а й формувати передумови для їх усунення [5].

Попит на управлінську аналітику зростає у зв'язку з необхідністю реагувати на циклічні коливання в економіці, структурні зрушення та зовнішні шоки. Важливими є не лише фактори виробничих можливостей, а й зовнішні драйвери – зокрема державна політика, інвестиційна активність та глобальні ланцюги постачання. Як зазначав Дж. М. Кейнс, саме ефективний попит визначає межі реалізації виробничого потенціалу – і ця теза набуває особливого значення в умовах відновлення промислового потенціалу України.

Отже, стратегія розвитку промислових підприємств повинна враховувати не лише внутрішні можливості, але й здатність до інтеграції в глобальні ринки, залучення зовнішніх ресурсів та використання аналітичного забезпечення як ключового елементу у побудові ефективної системи управління. Це дозволить не лише зменшити

дисбаланси, а й забезпечити стабільне економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Процес оновлення продукції або виробничих технологій на промислових підприємствах нерозривно пов'язаний з аналізом факторів попиту та пропозиції, які формують економічне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Умовно ці фактори можна класифікувати за внутрішнім та міжнародним рівнями впливу (табл. 1). З боку попиту ключову роль відіграє зростаюча потреба у конкурентоспроможній продукції, стимулювання споживчої активності та орієнтація на зовнішні ринки. Натомість пропозиція визначається рівнем ресурсного та технологічного забезпечення, ефективністю виробничої інфраструктури, а також здатністю підприємства інтегрувати аналітичні системи в управлінську практику. Особливу увагу слід приділяти міжнародним факторам, які охоплюють доступ до інвестицій, участь у глобальних виробничих ланцюгах і дотримання міжнародних стандартів. Врахування цих аспектів дозволяє підвищити точність аналітичних моделей, вчасно виявляти дисбаланси у функціонуванні підприємства та ефективно адаптувати стратегію розвитку до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах жодне промислове підприємство не здатне забезпечити сталий розвиток без активної участі в глобальних економічних процесах та системному впровадженні інструментів аналітичної підтримки управління. Для країн із трансформаційною економікою, зокрема України, інтеграція в міжнародні виробничо-економічні зв'язки стає критичним чинником модернізації промислового потенціалу, підвищення ефективності управлінських рішень і зниження внутрішніх дисбалансів.

Українська промисловість, як і виробничі системи інших постсоціалістичних держав, дедалі більше відчуває вплив глобалізаційних та інтеграційних тенденцій, що суттєво трансформує підходи до стратегічного планування та управління розвитком. У цьому контексті важливим завданням виступає створення такого управлінсько-аналітичного середовища, яке дозволить промисловим підприємствам не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й активно використовувати можливості міжнародної кооперації для забезпечення стійкого зростання, підвищення продуктивності та зміцнення економічної безпеки країни [6].

Економічний розвиток промислових підприємств є складним багатофакторним процесом, що формується під впливом як внутрішніх ресурсних можливостей, так і змін у структурі сукупного попиту на промислову продукцію. У цьому контексті ключовим завданням є аналітичне оцінювання впливу таких чинників попиту, як інвестиційна активність, державна підтримка та експортна орієнтація, адже саме вони забезпечують ефективне використання та поступове нарощування виробничого потенціалу промислового сектору.

Таблиця 1

Фактори попиту та пропозиції для промислових підприємств у контексті аналітичного забезпечення

Тип факторів	Фактори попиту	Фактори пропозиції
Внутрішні	Попит на конкурентоспроможну промислову продукцію; державне стимулювання споживчого попиту; розширення внутрішнього ринку	Наявність виробничих ресурсів; рівень технологічного забезпечення; інтеграція аналітичних систем у виробничі процеси
Міжнародні	Попит на продукцію української промисловості на зовнішніх ринках; глобальні індустріальні тренди; участь у міжнародних економічних об'єднаннях	Доступ до міжнародних інвестицій; участь у транснаціональних виробничих ланцюгах; адаптація до міжнародних стандартів якості

Джерело: сформовано автором

Фактичний обсяг виробництва у промисловості тісно пов'язаний із платоспроможним попитом на внутрішньому й зовнішньому ринках, який, у свою чергу, залежить від ділової активності, купівельної спроможності споживачів і загального економічного клімату. В аналітичній системі управління промисловим підприємством центральне місце посідають інвестиції – вони одночасно модернізують виробничу базу, усувають технологічні дисбаланси й стимулюють розширення ринкової присутності.

До додаткових джерел розвитку належать цільові державні програми підтримки індустріального виробництва та експорт промислової продукції, який відіграє важливу роль у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності та зменшенні внутрішньогалузевих диспропорцій.

Таким чином, економічний розвиток промислових підприємств визначається не лише ефективністю використання ресурсів, а насамперед здатністю формувати та підтримувати сукупний попит, який виступає каталізатором розширення виробничих потужностей. У межах кейнсіанського підходу інвестиції розглядаються як ключовий рушій економічної активності та основа мультиплікативного ефекту, що сприяє усуненню структурних дисбалансів, підвищенню рівня зайнятості та загальному економічному зростанню. Інвестиційна динаміка, посилена аналітичним супроводом управлінських рішень, забезпечує стратегічний розвиток промислового сектора та підвищення його стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів.

У сучасних умовах спостерігається зростання активності вітчизняних промислових підприємств, які демонструють здатність не лише утримувати позиції на внутрішньому ринку, а й поступово витіснити імпортні аналоги завдяки ефективному управлінню та вдосконаленню виробничих процесів. У Таблиці 2 узагальнено основні внутрішні та зовнішні фактори попиту й пропозиції, що визначають динаміку розвитку таких компаній.

Переваги, які забезпечують конкурентну стійкість підприємства, базуються на впровадженні сучасних технологій, підвищенні якості продукції та раціональному використанні ресурсів. Застосування аналітичного забезпечення в управлінні дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати виробничі потужності та забезпечувати стабільне стратегічне зростання. Представлені фактори демонструють взаємозв'язок між економічною доцільністю, інноваційною активністю й здатністю підприємства адаптуватися до викликів як внутрішнього, так і глобального ринку.

В умовах економічної трансформації в багатьох регіонах України розробляються програми модернізації та стратегічного розвитку промислових підприємств, в яких окреслюються ключові напрями регіональної індустріальної політики. Водночас спостерігається нестача нормативно-правових актів, які б чітко регламентували цілі, інструменти та механізми реалізації регіональної політики у сфері промисловості.

Таблиця 2

Ключові фактори економічного розвитку промислових підприємств

Тип чинників	Фактори попиту	Фактори пропозиції
Внутрішні	Платоспроможний внутрішній попит; інвестиції у модернізацію; державна підтримка галузі	Наявність ресурсів і виробничої інфраструктури; технологічна база підприємства; аналітична підтримка управління
Зовнішні	Попит на українську продукцію за кордоном; експортна орієнтація підприємств; участь у міжнародних торговельних мережах	Іноземні інвестиції; доступ до новітніх технологій; адаптація до міжнародних стандартів

Джерело: сформовано автором

Також бракує довгострокових комплексних програм розвитку, затверджених на державному рівні, що зумовлює невизначеність у плануванні та реалізації індустріальних ініціатив. У більшості випадків регіональне управління обмежується щорічними постановами, які визначають пріоритети підтримки окремих галузей без системного підходу до усунення дисбалансів розвитку. Аналітичні дослідження регіональних відмінностей у структурі промислового виробництва свідчать про те, що найбільша диверсифікація форм власності та організаційно-технологічних моделей спостерігається у промислово розвинених зонах. У регіонах із активною модернізацією підприємств дедалі ширше впроваджуються механізми партнерства між місцевими органами влади, бізнесом та аналітичними центрами. Однак ефективність таких ініціатив гальмується через недосконалість законодавчої бази, зокрема відсутність правових механізмів функціонування промислових холдингів та кластерів. Системна трансформація потребує одночасного оновлення інфраструктурного, технологічного та нормативного середовища. Це включає впровадження сучасних механізмів фінансування, логістичного забезпечення, контролю за ефективністю використання ресурсів та розвитку цифрових платформ для моніторингу та управління. Особливої уваги потребують заходи щодо посилення аналітичного супроводу – від системи замовлень до реалізації продукції. Підтримка вітчизняного виробника має здійснюватися через інструменти митного регулювання, розвиток біржових механізмів та формування галузевих об'єднань кооперативного типу. Таким чином, стратегічний розвиток промислового сектора вимагає від держави не лише підтримки регіональних ініціатив, а й створення сприятливого аналітично-нормативного середовища без надмірного втручання у процеси адаптації регіонів до власної траєкторії промислового зростання.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування ефективного аналітичного забезпечення є ключовою умовою для виявлення функціональних дисбалансів у діяльності промислових підприємств України. Сучасні виклики – як внутрішнього, так і зовнішнього характеру – потребують інтеграції аналітичних інструментів у систему стратегічного управління з метою підвищення адаптивності, ресурсної ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного промислового сектора.

Запропонована систематизація факторів попиту і пропозиції дозволяє виявити основні драйвери та бар'єри розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки. Особливе значення відіграють інвестиції, державна підтримка, інтеграція в міжнародні ринки, а також аналітична інфраструктура, здатна забезпечити своєчасне прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз регіональної політики показав, що для забезпечення сталого розвитку необхідне не лише стратегічне бачення з боку держави, а й підтримка регіональних ініціатив, побудованих на аналітичному підході до оцінки стану промислових систем. Недосконалість нормативно-правової бази та фрагментарність програм розвитку вимагають їх перегляду та доповнення інструментами аналітичної діагностики й моніторингу.

Таким чином, аналітичне забезпечення має стати інтегрованою частиною індустріальної політики, орієнтованою на стабілізацію функціонування підприємств, усунення дисбалансів та формування умов для довгострокового зростання вітчизняної промисловості.

Список використаних джерел:

1. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.09. Київ, 2013. 40 с.
2. Галенко О. М. Фінансовий аналіз діяльності підприємств з метою упередження банкрутства: теорія і методологія: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київ: Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2009. 34 с.

3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Гордополов В. Ю., Норд Г. Л. Методичне забезпечення аналізу валютних ризиків. *Економічний простір*. 2019. № 144. С. 5–32.
5. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення в управлінні діяльністю підприємств малого бізнесу України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2015. 320 с.
6. Гушко С. В. Методологічний та організаційний аспекти обліку, аналізу та аудиту в управлінні підприємств гірничо-металургійного комплексу: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2011. 44 с.

References:

1. Hnylytska L. V. (2013) Oblikovo-analitychne zabezpechennia funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Accounting and analytical support for the functioning of the economic security system of an enterprise]. Doctor's thesis abstract. Kyiv. 40 p. (in Ukrainian)
2. Halenko O. M. (2009) Finansovy analiz diialnosti pidpriemstv z metoiu uperedzhennia bankrutstva: teoriia i metodolohiia [Financial analysis of enterprise activity to prevent bankruptcy: theory and methodology]. Doctor's thesis abstract. Kyiv. 34 p. (in Ukrainian)
3. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004) Ryzykologiiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riskology in Economics and Entrepreneurship]. Monograph. Kyiv: KNEU. 480 p. (in Ukrainian)
4. Hordopolov V. Yu., Nord H. L. (2019). Metodychne zabezpechennia analizu valiutnykh ryzykiv [Methodical support for currency risk analysis]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 144, pp. 5–32. (in Ukrainian)
5. Hohol T. A. (2015) Oblikovo-analitychne zabezpechennia v upravlinni diialnistiu pidpriemstv maloho biznesu Ukrainy [Accounting and analytical support in the management of small business enterprises in Ukraine]. Doctor's thesis abstract. Kyiv. 320 p. (in Ukrainian)
6. Hushko S. V. (2011) Metodolohichni ta orhanizatsiyni aspekty obliku, analizu ta audytu v upravlinni pidpriemstv hirnycho-metallurhiinoho kompleksu [Methodological and organizational aspects of accounting, analysis and audit in the management of mining and metallurgical enterprises]. Doctor's thesis abstract. Kyiv. 44 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 657.1:338.43:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.13>**Кальсіна С.Л.**

старший викладач,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5954-4131>**Kalsina Svitlana**

Kherson State Agrarian and Economic University

(Kherson / Kropyvnytskyi)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОБЛІКОМ І ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

INNOVATIVE APPROACHES TO ACCOUNTING AND COST MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN A PERIOD OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті розкрито роль цифровізації облікових процесів і управлінського обліку як ключових інструментів підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано, що сучасний розвиток аграрного сектору супроводжується зростанням впливу цінових коливань, виробничих і фінансових ризиків, що зумовлює підвищені вимоги до якості інформаційного забезпечення управління та оперативності контролю витрат. Доведено, що впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації облікових процесів, підвищенню прозорості управління та зниженню ризику помилок. Особливу увагу приділено застосуванню методів бюджетування, стандарт-костингу, директ-костингу, маржинального аналізу та контролінгу, а також використанню аналітики великих даних. Виявлено ключові проблеми цифровізації обліку, що потребують системного підходу до трансформації облікових систем аграрних підприємств.

Ключові слова: аграрні підприємства, управлінський облік, цифровізація, витрати, економічна нестабільність, контроль витрат.

The article examines the role of digitalization of accounting processes and management accounting in increasing the efficiency of agricultural enterprises in conditions of economic instability. It is substantiated that the modern development of the agricultural sector is accompanied by an increase in the impact of price fluctuations, production and financial risks, which leads to increased requirements for the quality of information support for management and the efficiency of cost control. It is established that traditional approaches to the organization of accounting do not always provide for the timely formation of analytical information necessary for making management decisions in a dynamic market environment. It is proven that the introduction of digital technologies into the accounting system of agricultural enterprises, in particular integrated ERP systems, electronic document management, analytical platforms Business Intelligence and elements of artificial intelligence, contributes to the automation of accounting data processing, increasing the transparency of management processes and reducing the risk of errors. It is determined that management accounting is a key information and analytical tool that ensures prompt decision-making, optimization of the cost structure and increased adaptability of enterprises to changes in the external environment. Particular attention is paid to the application of budgeting methods, standard costing, direct costing, marginal analysis and controlling, which allow predicting financial results, evaluating alternative development scenarios and forming anti-crisis management decisions. The feasibility of using big data analytics for in-depth analysis of costs and forecasting profitability is substantiated. At the same time, the main problems of

digitalization of accounting associated with financial, personnel and information risks are identified, which requires a systematic approach to the digital transformation of agricultural enterprises.

Keywords: *agricultural enterprises, management accounting, digitalization, costs, economic instability, cost control.*

Постановка проблеми. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах підвищеної економічної нестабільності, зумовленої коливаннями цін на ресурси, нестабільністю ринків збуту, інфляційними процесами, воєнними викликами та зростанням виробничих ризиків. У таких умовах особливої актуальності набуває ефективне управління обліком і витратами, яке є інформаційною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Традиційні підходи до організації облікових процесів та контролю витрат на аграрних підприємствах часто не забезпечують достатньої оперативності, прозорості та аналітичної глибини, що ускладнює своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Відсутність інтегрованих цифрових інструментів, фрагментарність облікової інформації та обмежене використання сучасних аналітичних методів знижують ефективність управління витратами та стримують підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у впровадженні інноваційних підходів до управління обліком і витратами аграрних підприємств, які б поєднували сучасні інформаційні технології, автоматизацію облікових процесів та аналітичні інструменти контролю витрат, адаптовані до умов економічної нестабільності. Саме вирішення зазначеної проблеми зумовлює актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій останніх років демонструє підвищену увагу дослідників до методів автоматизації облікових процесів та оцінювання їхнього впливу на оперативність управлінських рішень. Зокрема, у працях таких науковців, як Коваль О. В. та Лишак О. М., здійснено ґрунтовний аналіз впливу цифрових технологій на розвиток бухгалтерського обліку в Україні. Авторами досліджено сучасний стан цифровізації облікових процесів і визначено, що розвиток цифрової держави задекларовано керівництвом України як одну зі стратегічних цілей національного розвитку [1].

У працях Потривасової Н. В. та інших авторів акцентовано увагу на перевагах використання інформаційних технологій у діяльності підприємств аграрного сектору та визначено ключові чинники, що стримують процес цифрової трансформації. Науковцями встановлено, що впровадження цифрових рішень в управлінські та облікові процеси аграрних підприємств є тривалим і ресурсомістким, оскільки потребує значних інвестицій у придбання та супровід інформаційних технологій, а також у підготовку персоналу та формування нових професійних компетенцій. У статті також розглянуто сучасні інновації інформаційного простору, які можуть бути ефективно використані в бізнес-середовищі з метою цифрової трансформації підприємств, зокрема для підвищення продуктивності організації облікових процесів і якості управлінських рішень [2].

За дослідженням Кудлаєвої Н. В. та інш., ключовими проблемами впровадження цифрових технологій у діяльності підприємств є високі витрати на реалізацію цифрових рішень, недостатня адаптованість нормативно-правової бази до сучасних викликів, а також ризики, пов'язані з кіберзагрозами та захистом конфіденційної інформації. Авторка підкреслює необхідність створення внутрішніх регламентів контролю облікових операцій, регулярного аудиту систем інформаційної безпеки та підвищення цифрових компетенцій працівників через навчальні програми. Дослідження підтверджує, що застосування багаторівневих систем контролю та автоматизованого моніто-

рингу дозволяє оперативно виявляти відхилення у фінансових потоках та зменшувати ризики фінансових порушень [3].

За дослідженням Ігнатенка С. та Томашука І., автоматизація та цифровізація управлінського обліку аграрних підприємств надає значні переваги. Автори відзначають, що впровадження сучасних цифрових технологій – таких як ERP-системи, IoT, Big Data, дрони, супутникові технології та хмарні сервіси – дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність, отримати конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток. Дослідження також показує, що використання технології блокчейн у цифровізації управлінського обліку може стати ефективним механізмом для забезпечення прозорості, надійного захисту даних та оптимізації документообігу [4].

Пуцентейло П.Р. та Довбуш А.В. розкривають сутність цифрової економіки як комунікаційного середовища економічної діяльності в мережі Інтернет і обґрунтовують вплив цифрових технологій на модернізацію бухгалтерської науки, розвиток методології обліку та формування цифрових облікових платформ з багатокористувачькими електронними системами [5].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровізації бухгалтерського обліку та управлінню витратами, залишається недостатньо вивченим питання комплексного впровадження інноваційних підходів до управління обліковими процесами аграрних підприємств саме в умовах економічної нестабільності.

Формулювання цілі статті. Метою статті є аналіз інноваційних підходів до управління обліком і витратами аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності, а також визначення напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення з метою підвищення ефективності управлінських рішень і конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах відбувається під впливом значної мінливості зовнішнього економічного середовища, що проявляється у нестабільності цін на аграрну продукцію, виробничі ресурси та енергоносії, а також у зростанні рівня галузевих ризиків. У таких умовах підвищується роль ефективної системи управління, основу якої становить достовірна та своєчасна обліково-аналітична інформація. Оперативність отримання даних та результативність контролю витрат набувають вирішального значення для забезпечення економічної стійкості підприємств і підтримання їх конкурентних позицій.

Разом з тим, практичний досвід свідчить, що звичні моделі організації бухгалтерського обліку не завжди є адаптованими до потреб управління в умовах швидких ринкових змін, оскільки орієнтовані переважно на фіксацію господарських операцій, а не на формування аналітичної інформації для обґрунтування управлінських рішень. Це зумовлює необхідність трансформації облікових підходів із посиленням управлінської та аналітичної складових. У цих умовах зростає значення використання цифрових рішень в організації облікових процесів аграрних підприємств, що виступає дієвим чинником посилення їх економічної стабільності та конкурентних переваг.

Цифровізація системи обліку передбачає використання сучасних інформаційних рішень, зокрема інтегрованих ERP-систем, хмарних сервісів, електронного документообігу, аналітичних платформ Business Intelligence, а також елементів штучного інтелекту для прогнозування витрат, доходів і фінансових результатів. Практичне застосування таких інструментів сприяє автоматизації обробки первинної інформації, зменшенню ймовірності помилок та підвищенню прозорості управлінських процесів.

Управлінський облік відіграє ключову науково-практичну роль у системі управління аграрними підприємствами, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. З наукової точки зору управлінський облік виступає не лише як підсистема бухгалтерського обліку, а як інформаційно-аналітичний інструмент, що забезпечує формування релевантної, своєчасної та орієнтованої на управлінські потреби

інформації. Основною функцією управлінського обліку є підтримка оперативного прийняття управлінських рішень шляхом надання детальної інформації про витрати, доходи, фінансові результати та використання ресурсів у розрізі видів діяльності, підрозділів, технологічних процесів і центрів відповідальності. Це дає змогу керівництву швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати виробничі плани, оптимізувати структуру витрат і мінімізувати фінансові втрати [6].

З позицій теорії адаптивного управління управлінський облік сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності аграрних підприємств, оскільки забезпечує інтеграцію облікових, аналітичних і контрольних функцій у єдину систему. Використання методів бюджетування, стандарт-костингу, директ-костингу, маржинального аналізу та контролінгу дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень, оцінювати альтернативні сценарії розвитку та обґрунтовувати вибір оптимальної стратегії в умовах економічної нестабільності.

Особливе значення управлінський облік має для аграрних підприємств з огляду на сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів та високий рівень ризиків. Систематизація інформації про витрати за етапами виробничого циклу та культурами забезпечує підвищення прозорості собівартості продукції та створює основу для ефективного антикризового управління. Вагоме значення у трансформації облікової системи мають автоматизовані бухгалтерські програми, зокрема BAS, SAP, QuickBooks та інші, які забезпечують формування оперативної та управлінської звітності, контроль витрат за центрами відповідальності, а також аналіз фінансових показників у режимі реального часу. Для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю та залежністю від природно-кліматичних умов, використання таких систем створює додаткові можливості для планування ресурсів, оптимізації витрат і підвищення рентабельності виробництва (Табл. 1).

Цифровий контроль витрат передбачає інтеграцію облікової інформації з іншими функціональними підсистемами управління підприємством, зокрема виробничою, логістичною, фінансовою та маркетинговою. Комплексний підхід до управління даними забезпечує безперервний моніторинг ключових показників діяльності, підвищує рівень прозорості фінансово-господарських процесів та сприяє мінімізації ризиків неефективного використання ресурсів [7–9].

Перспективним напрямом цифрової трансформації є також використання аналітики великих даних, що дає змогу здійснювати поглиблений аналіз витрат за видами продукції, структурними підрозділами та періодами, прогнозувати рівень рентабельності та обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення. Автоматизація облікових процесів одночасно знижує навантаження на бухгалтерський персонал і створює умови для переорієнтації його діяльності на аналітичні та консультативні функції.

Застосування технологій Big Data в аграрному секторі дозволяє обробляти значні масиви інформації, що формуються як у межах внутрішньої облікової системи підприємства, так і з використанням зовнішніх джерел, зокрема ринкових цін, метеорологічних даних та показників споживчого попиту. Наприклад, поєднання даних управлінського обліку з інформацією про погодні умови та врожайність дає змогу більш точно прогнозувати собівартість продукції та фінансові результати за окремими культурами. Це особливо актуально для рослинницьких підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів.

Крім того, використання аналітичних платформ дає можливість оперативно виявляти відхилення фактичних витрат від запланованих показників, визначати причини їх виникнення та оцінювати ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Водночас процес цифровізації обліку та контролю витрат супроводжується низкою проблем, серед яких високі витрати на впровадження програмного забезпечення,

Таблиця 1

**Очікуваний ефект для аграрних підприємств
з використанням цифрових інструментів обліку**

Цифрові інструменти обліку	Характеристика та функціональне призначення	Очікуваний ефект для аграрних підприємств
ERP-системи (BAS, SAP, QuickBooks)	Інтегровані інформаційні системи, що забезпечують автоматизацію бухгалтерського та управлінського обліку, формування фінансової й управлінської звітності, контроль витрат за центрами відповідальності	Підвищення оперативності управлінських рішень, зниження витрат, зростання рентабельності
Хмарні сервіси	Забезпечують зберігання, обробку та доступ до облікових даних у режимі реального часу незалежно від місця розташування користувачів	Підвищення мобільності обліку, зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру, покращення інформаційної безпеки
Електронний документообіг	Автоматизація створення, обробки та зберігання первинних документів у цифровому форматі	Скорочення часу обробки інформації, зменшення помилок, підвищення прозорості облікових процесів
Аналітичні платформи Business Intelligence (BI)	Інструменти для аналізу фінансових показників, витрат і результатів діяльності з використанням інтерактивних звітів та дашбордів	Поглиблений аналіз діяльності, підтримка стратегічного планування та контролю
Елементи штучного інтелекту	Використовуються для прогнозування витрат, доходів і фінансових результатів на основі великих масивів даних	Підвищення точності прогнозів, зниження ризиків, підвищення фінансової стійкості
Автоматизація обробки первинної інформації	Використання програмних рішень для збору та обробки первинних даних у реальному часі	Мінімізація людського фактору, підвищення достовірності облікових даних

Джерело: сформовано автором на основі [2]

недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, ризики інформаційної безпеки та відсутність уніфікованих стандартів цифрового обліку в аграрному секторі. Тому успішна реалізація цифрової трансформації потребує системного підходу, що передбачає інвестиції у розвиток людського капіталу, удосконалення кіберзахисту та модернізацію технічної інфраструктури підприємств (Рис. 1).

Рисунок ілюструє концептуальну модель цифрового контролю витрат аграрного підприємства, що ґрунтується на інтеграції облікової інформації з ключовими функціональними підсистемами управління. Схема відображає послідовний перехід від цифрового збору та обробки даних до їх аналітичного використання в процесі прийняття управлінських рішень. Комплексне управління даними забезпечує безперервний моніторинг витрат, собівартості та рентабельності, підвищує прозорість фінансово-господарських процесів і сприяє мінімізації ризиків неефективного використання ресурсів. Включення інструментів аналітики великих даних підсилює прогностичну функцію управлінського обліку, дозволяючи обґрунтовувати стратегічні рішення в умовах економічної нестабільності. Таким чином, цифровий контроль витрат виступає важливим чинником підвищення адаптивності та економічної стійкості аграрних підприємств.

Висновки. Узагальнюючи, слід зазначити, що цифрова трансформація системи обліку та контролю витрат є об'єктивною необхідністю для аграрних підприємств у сучасних умовах нестабільного ринкового середовища. Використання інноваційних інформаційних технологій забезпечує підвищення точності облікових даних, опе-

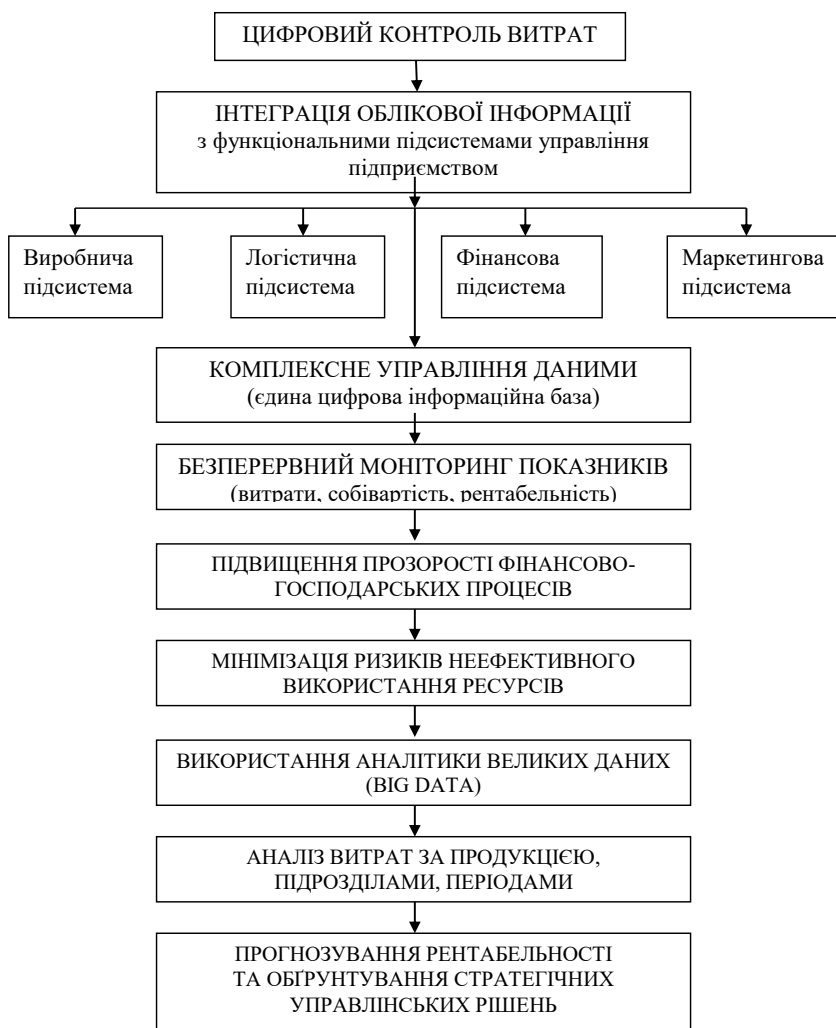


Рис. 1. Схема цифрового контролю витрат аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності

Джерело: сформовано автором на основі [4]

ративності управлінських рішень, ефективності використання ресурсів і зниження фінансових ризиків. У перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств, їх сталому розвитку та інтеграції у глобальний цифровий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Коваль О.В., Лишак О. М. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.67>
2. Потривасва Н.В., Козаченко Л.А., Недбайло І.І., Нестерчук І.В. Цифровізація обліку в управлінні бізнес-процесами підприємств агропромислового комплексу. *Вісник Аграрної Науки Причорномор'я*. 2022. Вип. 26. № 1. 79–88 С. DOI: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-8](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-8)

3. Кудлаєва, Н. В., Косташ, Т. В., & Михалків, А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426>
4. Ігнатенко, С., & Томашук, І. Сучасні тенденції автоматизації та цифровізації управлінського обліку в аграрних підприємствах: економічний аспект. *Економічний простір*. 2024. № (191), с. 465–472. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>
5. Пуцентайло П.Р., Довбуш А.В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4 (87). С. 140–151.
6. Сакун А.Ж., Пристемський О.С. Роль управлінського обліку в інформаційному забезпеченні бізнес-процесів підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2020. Т. 25. № 1 (80) С. 219–223.
7. Мороз А.О. Трансформація бухгалтерського обліку під впливом розвитку цифрових технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-71>
8. Стегней М.І. Роль цифрових трансформацій для забезпечення інноваційної системи управління бізнес-процесами в аграрній сфері в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2022. № 4. С. 232–238. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-34>
9. Пристемський О. Автоматизація та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства. *Scientific Collection "InterConf+"*. 2024. № 43 (193), с. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.008>

References:

1. Koval O., Lyshak O. (2024). Tsyfrovizatsiia bukhhalterskoho obliku v Ukraini [Digitalisation of accounting in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.67>
2. Potryvaieva, N. V., Kozachenko, L. A., Nedbajlo, I. I., and Nesterchuk, I. V. (2022). Tsyfrovizatsiia obliku v upravlinni biznes-protsesamy pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu [Digitization of accounting in the management of business processes of enterprises of the agro-industrial complex]. *Visnyk Ahrarnoi Nauky Prychornomoria – Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. Vol. 26. No. 1. pp. 79–88. DOI: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-8](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-8)
3. Kudlaieva, N., Kostash, T., & Mykhalkiv, A. (2025). Vplyv tsyfrovykh tekhnolohii na transformatsiiu systemy bukhhalterskoho obliku v Ukraini [The impact of digital technologies on the transformation of the accounting system in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. (7). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426>
4. Ihnatenko S., Tomashuk I. (2024). Suchasni tendentsii avtomatyzatsii ta tsyfrovizatsii upravlinskoho obliku v ahrarnykh pidpriemstvakh: ekonomichniy aspekt [Current trends in automation and digitalization of management accounting in agricultural enterprises: economic aspect]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. No. (191), pp. 465–472. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>
5. Putsenteilo P. R., Dovbush A. V. (2021) Osnovni vektory rozvytku bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [The main vectors of accounting development in the digital economy]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, vol. 3–4 (87), pp. 140–151.
6. Sakun A. Zh., Prystemskiy O. S. (2020) Rol upravlinskoho obliku v informatsiinomu zabezpechenni biznes-protsesiv [The role of management accounting in the information support of business processes]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnikova – Bulletin of the ONU named after I.I. Mechnikov*. Is. 25. Vol. 1 (80), pp. 219–223.
7. Moroz A. (2024). Transformatsiia bukhhalterskoho obliku pid vplyvom rozvytku tsyfrovykh tekhnolohii. [Transformation of accounting with increased development of digital technology. Ukrainian journal of applied economics and technology]. *Ukrainian journal of applied economics and technology – Ukrainyskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 9. No. 2. pp. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-71>
8. Stehnei M. (2022). Rol tsyfrovykh transformatsii dlia zabezpechennia innovatsiinoi systemy upravlinnia biznes-protsesamy v ahrarnii sferi v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia [The role of digital transformation to ensure innovative management system of business processes in the agrarian sphere under conditions of war and post-war recovery]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi*

ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. Vol. 7. No 4, pp. 232–238. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-34>

9. Prystemskyi O. S. (2024). Avtomatyzatsiia ta vplyv informatsiinykh tekhnolohii na vedennia obliku ta kontroliu pidpriemstva [Automation and the impact of information technology on enterprise accounting and control]. *Scientific Collection “InterConf+”*. no. 43 (193), pp. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.008>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 368.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.14>

Давиденко Н.М.

доктор економічних наук, професор,
декан факультету фінансів та цифрових технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>

Дідківська К.О.

студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7702-7289>

Davydenko Nadiia, Didkivska Karyna
State Tax University

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТРАХОВОГО СЕКТОРУ

INNOVATIVE FINANCIAL TECHNOLOGIES FOR THE INSURANCE SECTOR

У статті проаналізовано вплив технологічних інновацій на розвиток страхового ринку, зокрема через інтеграцію FinTech та InsurTech. Досліджено, як технології, такі як онлайн-страхування, хмарні технології та автоматизація бізнес-процесів, змінюють традиційні моделі продажу страхових послуг. Особливу увагу приділено впливу глобалізаційних процесів та ролі інноваційних факторів у трансформації фінансової системи. Досліджено основні категорії InsurTech-компаній, таких як D2C та B2B, а також їхній вплив на страховий ринок. Окремо розглянуто роль державного регулювання та необхідність вдосконалення нормативно-правової бази для стимулювання розвитку ринку. Проаналізовано проблеми, з якими стикаються компанії, зокрема низьку фінансову грамотність та недостатню цифровізацію в регіонах. Також досліджено можливості, які надають великі технологічні компанії, такі як Apple та Google, в інтеграції своїх екосистем в індустрію страхування. Окрему увагу приділено розробці нових страхових продуктів під час воєнного стану та адаптації страховиків до нових реалій. Визначено ключові заходи, необхідні для стабільного розвитку страхового ринку в Україні.

Ключові слова: InsurTech, FinTech, технологічні інновації, трансформація страхових послуг, інтеграція фінансів і технологій, електронні фінансові інструменти.

The purpose of this article is to examine the impact of technological innovations, particularly InsurTech and FinTech, on the transformation of the insurance market in Ukraine. The article aims to analyse the main trends in the development of digital technologies in the insurance industry, study their impact on the efficiency of insurance companies, and identify the challenges and opportunities they create for the insurance sector. The article analyses the impact of technological innovations on the development of the insurance market, in particular through the integration of FinTech and InsurTech. It examines how modern technologies, such as online insurance, cloud technologies, chatbots and business process automation, are transforming traditional models of insurance sales, providing simplified access to products and services for consumers.



© Давиденко Н.М., Дідківська К.О., 2025

Particular attention is paid to categories of InsurTech companies, such as D2C and B2B, as well as their impact on the market, in particular through the application of the latest technologies to optimise the activities of insurers and improve the customer experience. The article discusses the importance of government regulation to ensure transparency in the insurance market, as well as the need to improve the regulatory framework to stimulate the development of this sector. It analyses the challenges faced by Ukrainian insurance companies, including low financial literacy, unstable legislation and insufficient digitalisation in the regions. The opportunities provided by large technology companies such as Apple and Google in integrating their ecosystems into the insurance industry are highlighted separately. The adaptation of insurance products to the conditions of martial law and the need to develop new products that meet the current needs of consumers are also considered. Key measures that will contribute to the stable development of the insurance market in Ukraine are identified, including improving the financial literacy of the population and integrating advanced technologies into insurance activities.

Keywords: *InsurTech, FinTech, technological innovations, transformation of insurance services, integration of finance and technology, electronic financial instruments.*

Постановка проблеми. Сучасний страховий ринок стикається з викликами, спричиненими технологічними інноваціями, глобалізацією та інтеграцією FinTech і InsurTech. Адаптація страхових компаній до цих змін вимагає впровадження нових цифрових інструментів, таких як онлайн-страхування, автоматизація бізнес-процесів та використання великих даних. Проте існують проблеми, зокрема недостатня цифровізація, низька фінансова грамотність населення, нестабільне законодавче середовище і обмежена підтримка з боку держави. Для ефективного розвитку ринку необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, підвищувати фінансову грамотність та забезпечити контроль за страховиками. Крім того, зростає роль кібербезпеки, оскільки цифровізація страхових послуг підвищує ризики витоку персональних даних клієнтів. Важливим напрямом розвитку є впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для точнішої оцінки ризиків і персоналізації страхових продуктів. Страхові компанії також змушені переглядати свої бізнес-моделі, переходячи від традиційних каналів продажу до омніканальних і цифрових платформ. Посилення конкуренції з боку FinTech та InsurTech-стартапів стимулює інноваційну активність, але водночас створює додатковий тиск на фінансову стійкість класичних страховиків. Значну увагу слід приділяти розвитку партнерств між страховими компаніями, банками та технологічними компаніями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку страхового ринку в умовах цифровізації, а також вплив FinTech та InsurTech-рішень є предметом активних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється трансформації бізнес-моделей страхових компаній, впровадженню цифрових технологій та адаптації ринку до нових економічних викликів.

У працях Волосовича С. та Фоміної О. розкрито сутність технологічних інновацій на страховому ринку, обґрунтовано необхідність цифровізації та автоматизації бізнес-процесів як ключових факторів підвищення ефективності діяльності страхових компаній і їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації [1]. Автори наголошують, що впровадження цифрових каналів продажу та обслуговування клієнтів є важливим етапом модернізації страхового сектору.

Дослідження Кужелева М.О. та Нечипоренка А.В. присвячене впливу FinTech на діяльність страхових компаній на фінансовому ринку України. Науковці підкреслюють роль фінансових технологій у підвищенні прозорості, швидкості та доступності страхових послуг, а також акцентують увагу на потенціалі інноваційних фінансових інструментів для розвитку страхового бізнесу [2]. Окремо розглядаються проблеми регуляторного характеру та необхідність удосконалення законодавчого середовища.

Полчанов А.Ю. та Галатюк К.О. у своїх роботах зосереджуються на інноваціях InsurTech та використанні телематики як «драйверів» змін у страховій індустрії. Автори обґрунтовують, що застосування великих даних, телематичних технологій і

цифрових платформ сприяє персоналізації страхових продуктів, оптимізації ризик-менеджменту та зниженню витрат страховиків [3; 6].

Теоретичні аспекти державного регулювання страхової діяльності в Україні висвітлено у праці Нечипоренка А.В., де наголошено на важливості ефективного державного нагляду за страховим ринком в умовах цифрових трансформацій. Автор підкреслює необхідність гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами та посилення захисту прав споживачів страхових послуг [4].

Особливості розвитку InsurTech в Україні розглядає Борисюк О., який акцентує увагу на основних бар'єрах упровадження інновацій, зокрема низькому рівні цифрової готовності ринку, обмеженому доступі до інвестицій та недостатній фінансовій грамотності населення [5]. Подібні аспекти також досліджує Лапішко З.В., аналізуючи вплив InsurTech на структурні зміни страхового ринку та підвищення якості страхових послуг [7].

У роботах Мельника В. та Волкової В. окреслено сучасні виклики та загрози функціонуванню страхового ринку України, зумовлені економічною нестабільністю, воєнними ризиками та трансформацією фінансового сектору [8]. Зарубіжні дослідження Лемішко О., Давиденко Н. та інших авторів доповнюють науковий дискурс, розкриваючи стратегічні напрями економічного відновлення та фінансового забезпечення інноваційної діяльності, що є важливим і для розвитку страхового ринку в довгостроковій перспективі [9; 10].

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні впливу технологічних інновацій, зокрема InsurTech та FinTech, на трансформацію страхового ринку в Україні. Стаття спрямована на аналіз основних тенденцій у розвитку цифрових технологій у страховій індустрії, вивчення їх впливу на ефективність страхових компаній, а також визначення викликів і можливостей, які вони створюють для страхового сектору.

Виклад основних результатів дослідження. Активізація глобалізаційних процесів на тлі посилення інноваційних факторів спричиняє трансформації у різних ланках фінансової системи. Технологічні інновації здебільшого виникають у сферах електроніки та телекомунікацій. У XXI столітті фінансовий сектор змінюється завдяки появі нових фінансових інструментів та постачальників фінансових послуг, що стало можливим завдяки інтеграції фінансів і технологій і розвитку FinTech. Внаслідок цього відбувається переосмислення традиційних бізнес-моделей та розширення спектру фінансових послуг для споживачів.

InsurTech є складовою частиною FinTech, хоча завдяки своєму активному розвитку за останні роки з'являються думки про можливість визнання цієї галузі окремим сектором. FinTech охоплює інноваційні технології, які використовуються різними учасниками економічних процесів для задоволення потреб у фінансових послугах, адміністративних функціях та товарах у рамках сучасної економіки. Підходи до розуміння InsurTech варіюються, проте найпоширенішими є інституційний і технологічний. Перший з них визначає InsurTech як компанії, що застосовують новітні технології для перетворення і оновлення ланцюгів вартості в страховій сфері. Другий підхід акцентує увагу на використанні цифрових технологій для зниження витрат та покращення процесів як для нових, так і для існуючих видів страхових послуг. Волосович С., Фоміна О. вважають, що InsurTech є частиною FinTech, де інноваційні технології сприяють оптимізації діяльності учасників страхового ринку з метою покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності процесів [1].

Основними напрямками розвитку каналів продажу страхових послуг за допомогою FinTech є: зростання значення Інтернету як основного каналу продажу страхових продуктів; використання соціальних мереж як альтернативи традиційним каналам дистрибуції; інтеграція хмарних технологій у процеси продажу через різні канали; автоматизація бізнес-процесів (таких як андеррайтинг та врегулювання збитків) та збільшення частки прямих продажів [2].

Важливим є розглянути ключові напрями InsurTech на трансформацію підходів до страхування, що узагальнено в таблиці 1.

З огляду на важливість державного регулювання страхової діяльності для забезпечення стабільності та прозорості ринку, необхідно відзначити, що впровадження цифрових рішень і технологій, таких як InsurTech, також відіграє ключову роль у трансформації сектору.

Державне регулювання страхової діяльності включає низку заходів, здійснюваних державними органами, спрямованих на створення сприятливих умов для роботи страхових компаній, підтримку конкурентного середовища та захист інтересів споживачів страхових послуг. Потреба в такому регулюванні в Україні зумовлена кількома факторами: низьким рівнем конкуренції через недостатній капітал страховиків, потребою у забезпеченні обов'язкових видів страхування, а також необхідністю мінімізації негативних наслідків техногенних катастроф. Додатково, важливим є забезпечення прозорості страхового ринку та дотримання законодавства страховими компаніями. Основні функції регулювання страхової діяльності є важливими для стабільності економіки та ефективного функціонування цього сектору [4].

Згідно з інформацією Національного банку України, цифрові рішення стали важливим пріоритетом для розвитку страхового сектора. Серед основних технологій,

Таблиця 1

Важливість InsurTech у зміні підходів до страхування

№	Аспект впливу	Опис
1	Покращення досвіду клієнтів	Завдяки технологіям споживачі стають більш зацікавленими в обранні страхового покриття та розумінні власних потреб. Впровадження самообслуговування, онлайн-договорів і можливості вибору каналу взаємодії дозволяє уникнути необхідності відвідувати відділення страхової компанії чи спілкуватися з її представниками. Цифровізація також сприяє залученню молодшої аудиторії віком від 18 до 35 років, яка не схильна співпрацювати зі страховиками традиційного типу.
2	Акцент на персоналізацію	Інноваційні методи збору та обробки даних відкривають доступ до нових інструментів, які дозволяють точніше розуміти потреби кожного клієнта. Це не тільки вдосконалює процес ціноутворення, а й забезпечує більш стабільне та надійне страхове покриття, що ґрунтується на історичних даних.
3	Підвищення ефективності	Клієнти можуть порівнювати різні варіанти страхування онлайн і швидко отримувати всю необхідну інформацію без необхідності звертатися до представників компаній, за винятком випадків, коли потрібна особиста консультація.
4	Гнучкість умов страхування	Сучасні пропозиції від Іншуртех-компаній мають гнучкі та індивідуальні плани, включаючи короткострокові або перехідні варіанти. Замість фіксації на довгострокових угодах, Іншуртех орієнтований на надання покриття, яке відповідає конкретним потребам клієнтів протягом обмеженого часу.
5	Зниження операційних витрат	Оптимізація витрат завдяки цифровим платформам дозволяє зменшити потребу в фізичних офісах і мінімізувати витрати на ручну працю. Це дає можливість працювати віддалено та ефективніше розподіляти ресурси компанії.
6	Зменшення шахрайства	Використання великих даних, аналітики, машинного навчання та інноваційних технологій дає змогу Іншуртех-компаніям виявляти шахрайські дії шляхом виявлення невідповідностей у даних клієнтів. Ці технології також дозволяють усувати прогалини в процесах страхування з боку компаній.

Джерело: сформоване авторами на основі [3]

що активно застосовуються, можна виокремити онлайн-страхування, телематику для встановлення індивідуальних тарифів на автострахування, а також використання чат-ботів і мобільних додатків для автоматизації комунікації з клієнтами. Крім того, Big Data та штучний інтелект застосовуються для оцінки ризиків та прогнозування поведінки клієнтів. Впровадження InsurTech сприяло оптимізації робочих процесів, зменшенню витрат та персоналізації страхових послуг. Однак серед викликів є низька фінансова грамотність, недостатня цифровізація в регіонах та нестабільне законодавство. У майбутньому розвиток InsurTech в Україні залежатиме від підтримки держави, спрощення нормативної бази для стартапів і інтеграції передових технологій, таких як блокчейн і AI [5].

Для кращого розуміння ролі цифрових рішень у страховому секторі варто розглянути основні категорії Іншуртех-компаній за типом їхніх бізнес-моделей, подані в таблиці 2.

Згідно з дослідженням Milken Institute, InsurTech компанії можна поділити на кілька категорій, включаючи технологічних постачальників рішень. Однією з таких категорій є постачальники рішень для управління персоналом, які пропонують технології для покращення HR-процесів у страхових компаніях. Інша категорія охоплює постачальників рішень для роботи з даними, що спеціалізуються на зборі та аналізі великих обсягів інформації для підтримки процесів оцінки та андеррайтингу ризиків. Третя категорія включає постачальників інфраструктурних рішень, які займаються розробкою бекенд-рішень для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів у страхових компаніях. Ці технологічні інструменти дозволяють страховим компаніям покращити ефективність та автоматизувати операційні процеси [7].

У найближчому майбутньому сектор InsurTech може отримати потужних нових конкурентів у вигляді Біг-Тех компаній, таких як Google, Alibaba, Apple і Facebook. Ці компанії активно розвивають екосистеми, що об'єднують кілька бізнесів для створення більшої цінності на ринку. Наприклад, Apple запустила платформу Healthkit, яка дозволяє користувачам обмінюватися даними про здоров'я та активність, а також надає доступ до цих даних медичним спеціалістам і розробникам. Окрім того, Google Nest співпрацює з такими страховими компаніями, як American Family Insurance і Liberty Mutual, що дозволяє пропонувати клієнтам знижки за умови використання їхніх пристроїв для моніторингу безпеки.

Таблиця 2

Категорії Іншуртех-компаній за типом бізнес-моделі

D2C (Direct-to-Consumer)	Модель D2C передбачає безпосередню взаємодію з кінцевим споживачем, без участі посередників, таких як брокери або агенти. Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів для збору та аналізу даних, а також мобільних додатків і онлайн-платформ, спрощується доступ до страхових послуг. Це дозволяє Іншуртех-компаніям безпосередньо конкурувати з традиційними страховиками, які зазвичай залучають посередників для розподілу своїх продуктів. D2C-модель забезпечує прозорість і спрощує процес вибору та оформлення полісів для клієнтів.
B2B (Business-to-Business)	B2B-модель орієнтована на підтримку страхових компаній через впровадження технологічних рішень для оптимізації їхніх процесів, таких як андеррайтинг, управління претензіями та обробка великих даних. Іншуртех-компанії пропонують страхові продукти, зокрема в сферах майнового та медичного страхування, компаніям, які можуть використовувати їх для надання групових полісів своїм працівникам або для замовлення спеціалізованих послуг. B2B-компанії також активно співпрацюють з традиційними страховиками, допомагаючи їм інтегрувати новітні технології для покращення ефективності та конкурентоспроможності їхніх процесів.

Джерело: сформоване авторами на основі [6]

Страхові компанії завжди прагнули адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, і пандемія COVID-19 стала нагодою для введення нових послуг, таких як страхування від цієї хвороби, що пропонували компанії як АСКА-Життя, VUSO та інші. Під час воєнного стану в Україні також були розширені послуги страхування від воєнних ризиків. Наприклад, компанія VUSO пропонує поліс КАСКО Patriot, який покриває збитки від наслідків воєнних дій, таких як підриви, ракети або обстріли, але не покриває пошкодження від ядерних чи хімічних атак. Страхова компанія ІНГО надає опцію «воєнні ризики КАСКО», яка відшкодовує збитки до 10% вартості авто або до 300 тис. грн за умови пошкодження транспортного засобу внаслідок воєнних дій [8].

Страхова компанія ARX також адаптувала свої послуги до умов воєнного стану, запустивши продукт "Бронезахист", який забезпечує покриття від нещасних випадків, спричинених обрушенням будівель, мінуванням, пожежами та влучанням снарядів, мін чи куль. Максимальний ліміт покриття становить 4500 грн, але послуга не діє на окупованих територіях або в зонах активних бойових дій.

Розробка нових і вдосконалення наявних страхових продуктів допомагає страховим компаніям підтримувати свою діяльність в умовах кризи, а споживачам отримувати необхідний захист. Для нормального функціонування страхового ринку в Україні в нинішніх умовах необхідно здійснити кілька заходів, зокрема удосконалити нормативно-правову базу, забезпечити контроль за страховиками через НБУ, стимулювати розвиток фондового ринку та підвищувати фінансову грамотність населення через освітні програми [9, 10].

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити кілька висновків. По-перше, технологічні інновації, такі як FinTech і InsurTech, значно змінюють страховий ринок, надаючи нові можливості для оптимізації процесів і покращення обслуговування клієнтів. Впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-страхування, хмарних технологій і автоматизації бізнес-процесів, дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність страхових компаній. По-друге, адаптація страховиків до нових реалій, таких як воєнний стан або пандемії, потребує швидкої реакції та розробки нових страхових продуктів, що відповідатимуть актуальним потребам клієнтів. Для подальшого розвитку страхового ринку в Україні необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, забезпечити контроль за страховиками та підвищити фінансову грамотність населення. Окрім того, важливим фактором є розвиток партнерств між страховими компаніями та великими технологічними корпораціями, що відкриває нові можливості для інтеграції інновацій у страхову діяльність.

Список використаних джерел:

1. Волосович С., Фоміна О. Технологічні інновації на страховому ринку. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 5. Том 121. С. 124–137. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)10)
2. Кужелев М.О., Нечипоренко А.В. Вплив fintech на діяльність страхових компаній на фінансовому ринку України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 430–438. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0138>
3. Полчанов А. Ю., Галатюк К. О. Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). С. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-86-93) (дата звернення: 02.12.2025).
4. Нечипоренко А. В. Державне регулювання страхової діяльності в Україні: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9079>
5. Борисюк О. Особливості розвитку insurtech на страховому ринку України. Матеріали VIII Всеукраїнсько-ї науково-практичної конференції ПДАУ : Акт. проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соц.-орієнт. системі упр. підприємством, 11 листоп. 2025 р. С. 593–595. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28984>
6. Полчанов А. Ю., Галатюк К. О. Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4 (110). С. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-86-93)

7. Лапішко З. В. Вплив insurtech на розвиток страхового ринку. *Фінансовий простір*. 2023. Т. 1, № 49. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/887/1115>
8. Мельник В., Волкова В. Функціонування страхового ринку України: нові виклики та загрози. *Галицький економічний вісник*. 2023. Vol. 84, no. 5. P. 71–80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.071
9. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6. № 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.09>
10. Davydenko N., Buriak A., Titenko Z. Financial support for the development of innovation activities. *Intellectual Economics*. 2019. Vol 13, Issue 2. pp. 144 – 151. URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/5298>

References:

1. Volosovych S., Fomina O. (2018) Tekhnolohichni innovatsii na strakhovomu rynku. [Technological innovations in the insurance market]. *Bulletin of the Kyiv National University of Economics*. Vol 5 (121). pp. 124–137. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)10)
2. Kuzheliev M.O., Nechyporenko A.V. (2025) Vplyv fintech na diialnist strakhovykh kompanii na finansovomu rynku ukrainy. [The impact of fintech on the activities of insurance companies in the Ukrainian financial market]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, Vol. 1 (15). pp. 430–438. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0138>
3. Polchanov A. Yu., Halatiuk K. O. (2024). Innovatsii InsurTechta telematyka yak «draivery» zmin u strakhovii industrii. [InsurTech innovations and telematics as drivers of change in the insurance industry]. *Economics, management and administration*, Vol. 4 (110), pp. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-86-93)
4. Nechyporenko A. V. (2021). Derzhavne rehuliuвання strakhovoi diialnosti v Ukraini: teoretychnyi aspekt. [State regulation of insurance activities in Ukraine: theoretical aspect]. *Effective economy*, Vol 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9079>
5. Borysiuk O. (2025). Osoblyvosti rozvytku insurtech na strakhovomu rynku ukrainy. [Features of insurtech development in the Ukrainian insurance market]. Materials of the VIII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of the PDAU: Current issues and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system. pp. 593–595. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28984>
6. Polchanov A. Yu., Halatiuk K. O. (2025). Innovatsii InsurTech ta telematyka yak “draivery” zmin u strakhovii industrii. [InsurTech innovations and telematics as drivers of change in the insurance industry]. *Economics, management and administration*, Vol 4 (110), pp. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-86-93)
7. Lapishko Z. V. (2023) Vplyv insurtech na rozvytok strakhovoho rynku. [The impact of insurtech on the development of the insurance market]. *Financial space*, Vol 1(49). Available at: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/887/1115>
8. Melnyk V., Volkova V. (2023) Funktsionuvannya strakhovoho rynku ukrainy: novi vyklyky ta zahrozy. [The functioning of the Ukrainian insurance market: new challenges and threats]. *Galician Economic Herald*, Vol. 84 (5). pp. 71–80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.071
9. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. (2022) Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 6, №2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.09>
10. Davydenko N., Buriak A., Titenko Z. (2019) Financial support for the development of innovation activities. *Intellectual Economics*, Vol 13, Issue 2. pp. 144–151. Available at: <https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/5298>

Стаття надійшла: 11.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.71:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.15>**Москаленко Н.В.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3725-2864>

Панченко Н.В.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2997-5415>

Балацька В.А.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1230-2407>

Moskalenko Nataliia, Panchenko Nataliia, Balatska Vladyslava
State Tax University of Irpin

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ

THE ROLE OF DIGITAL CURRENCIES IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF FINANCIAL COMPANIES ON THE UKRAINIAN PAYMENT SERVICES MARKET

У статті досліджено роль цифрових валют у підвищенні конкурентоспроможності фінансових компаній на українському ринку платіжних послуг в умовах активної цифровізації та трансформації фінансової інфраструктури. Обґрунтовано, що цифрові валюти, зокрема CBDC та приватні токенизовані інструменти, здатні суттєво знизити собівартість транзакцій, прискорити розрахунки, підвищити прозорість та доступність фінансових сервісів. Проаналізовано наукові підходи до трактування цифрових валют та визначено їх вплив на зміну конкурентних моделей між банками, небанківськими фінансовими компаніями та технологічними платформами. Показано ключову роль НБУ у формуванні регуляторного середовища та запуску е-гривні як інструменту модернізації платіжної інфраструктури. Визначено бар'єри впровадження цифрових валют: нормативні обмеження, кіберризик, нерівномірність цифрової інфраструктури. Сформовано перспективні напрями розвитку цифрових валют в Україні, спрямовані на посилення інноваційності та зміцнення ринкових позицій фінансових компаній.

Ключові слова: цифрові валюти, CBDC, фінансова інклюдія, токенизовані інструменти, платіжні сервіси, е-гривня, FinTech.

The article provides a comprehensive analysis of the role of digital currencies in enhancing the competitiveness of financial companies operating in the Ukrainian payment services market under conditions of accelerated digital transformation. It is argued that digital currencies, including central bank digital currencies (CBDC) and private tokenized payment instruments, represent a significant technological driver capable of reducing transaction costs, increasing the speed and security of payments, improving transparency, and expanding financial inclusion. The study reviews conceptual approaches to defining digital currencies and highlights their potential to reshape the competitive dynamics between traditional banks, non-bank financial institutions, and global technology companies whose influence on the Ukrainian market is steadily increasing. Particular attention is devoted to the regulatory and strategic role of the National Bank of



Ukraine, which oversees the development of the e-hryvnia project and formulates regulatory frameworks for the integration of virtual assets and innovative payment solutions into the national financial infrastructure. The article outlines key challenges that restrict the practical implementation of digital currencies, including regulatory gaps, cybersecurity threats, limited technological readiness of certain market participants, and competition posed by international digital platforms. At the same time, the research identifies a set of promising directions for the development of digital currency ecosystems in Ukraine, such as the modernization of regulatory standards, the expansion of secure blockchain-based infrastructures, the creation of interoperable payment mechanisms, and the strengthening of cooperation between banks, FinTech companies, and state institutions. The findings demonstrate that digital currencies have substantial potential to increase the operational efficiency, market sustainability, and innovative capacity of Ukrainian financial companies, enabling them to improve their competitive positions in both domestic and cross-border payment markets.

Keywords: digital currencies, CBDC, financial inclusion, tokenized instruments, payment services, e-hryvnia, FinTech.

Постановка проблеми. Швидка цифровізація фінансового сектору України та зростання частки безготівкових операцій підсилюють потребу у використанні інноваційних платіжних інструментів. Цифрові валюти – державні та приватні – відкривають можливості для здешевлення транзакцій, підвищення їх швидкості та розширення доступності фінансових послуг. На цьому тлі небанківські фінансові компанії, такі як «НоваПей», отримують шанс зміцнити конкурентні позиції та ефективніше конкурувати з банками та технологічними корпораціями, що робить дослідження ролі цифрових валют особливо актуальним. Попри значний потенціал цифрових валют, їх інтеграція в українську платіжну інфраструктуру стикається з низкою викликів: недостатньою нормативною визначеністю, обмеженим досвідом практичного застосування та потребою адаптації інфраструктури фінансових компаній. Невирішеним залишається питання, яким чином цифрові валюти можуть стати реальним інструментом підвищення конкурентоспроможності фінансових компаній і які умови регулювання та технологічні фактори мають забезпечити їх ефективне впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації фінансового сектору, розвитку платіжної інфраструктури та посилення конкуренції між банками та небанківськими фінансовими установами активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Українські дослідники Гаврилюк Ю. В. [2], Гудіма Т. [1], Жердецька Л. В. [2], Кудь О. О. [3], Кучерявенко М. П. [3], Олійник О. О. [4], Смичок Є. М. [3], Ходакевич С. І. [12] та інші акцентують увагу на впливі війни та цифровізації на стійкість фінансового ринку, розвиток безготівкових операцій, роль державних та приватних інституцій у забезпеченні фінансової стабільності та доступності платіжних послуг. Окрему увагу приділено трансформації банківської системи, розширенню дистанційних каналів обслуговування та зростанню ролі небанківських постачальників платіжних сервісів. У зарубіжній літературі значний масив праць присвячено розвитку цифрових валют центральних банків (CBDC), токенизованих платіжних інструментів та їх впливу на структуру фінансових ринків, монетарну трансмісію та конкуренцію між традиційними банками, фінтех-компаніями й BigTech. Водночас, попри наявність ґрунтовних досліджень із проблематики цифровізації фінансового сектору загалом, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної оцінки ролі цифрових валют саме у підвищенні конкурентоспроможності фінансових компаній на українському ринку платіжних послуг, з урахуванням регуляторної політики НБУ та специфіки діяльності таких небанківських установ, як ТОВ «НоваПей».

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення впливу цифрових валют на підвищення конкурентоспроможності фінансових компаній України та оцінка можливостей їх ефективного використання у сучасній платіжній інфраструктурі.

Виклад основного матеріалу. Стрімка цифровізація фінансового сектору України зумовлює зростання інтересу до цифрових валют як інноваційного інструменту модернізації платіжних послуг. Їх впровадження може суттєво змінити конкурентний баланс між банками, фінансовими компаніями та технологічними гігантами.

Науковці Жердецька Л. В., Гаврилюк Ю. В. визначають цифрові валюти – це форма грошей, що існує виключно в електронному вигляді та використовується для здійснення розрахунків без фізичного носія [2, с. 43].

Автори Ходакевич С. І., Пономаренко К. О., Урванцева С. В. трактують цифрова валюта центрального банку (CBDC) – офіційний державний цифровий аналог національної валюти, емітований та контрольований центральним банком [12, с. 72].

На думку Чернишова О., Возняковська К., Башлай С. цифрові валюти – токенозовані платіжні інструменти, створені комерційними організаціями для забезпечення швидких та безпечних електронних платежів у цифрових екосистемах [13].

Проаналізувавши трактування науковців, вважаємо, що цифрові валюти – це електронна форма грошей, що забезпечує швидкі та безпечні розрахунки без фізичного носія. Вони можуть існувати як у вигляді державної цифрової валюти центрального банку, так і у формі приватних токенозованих інструментів, що створюються комерційними організаціями. Завдяки своїй гнучкості та технологічності цифрові валюти стають ключовим елементом модернізації сучасних платіжних систем. Цифрові валюти поділяють на два основні типи:

- цифрові валюти центральних банків (CBDC) – офіційні державні форми грошей у цифровому форматі;
- приватні цифрові валюти – токенозовані активи або стабільні електронні платежі, які використовують фінансові компанії та технологічні платформи [1, с. 87].

У науковій літературі вказується, що цифрова трансформація змінює конкурентні моделі на ринку фінансових послуг, знижує роль традиційних банків та зміщує акцент на швидкість, доступність, інноваційність платіжних рішень. Саме тому небанківські фінансові компанії, які мають гнучкі бізнес-моделі та цифрову інфраструктуру, отримують переваги у впровадженні нових валютних рішень. Цифрові валюти здатні забезпечити:

- миттєві транзакції з мінімальною собівартістю;
- інтеграцію із мобільними платіжними сервісами;
- прозорість та відстежуваність операцій;
- підвищення доступності фінансових послуг [4, с. 178].

У цьому аспекті CBDC та приватні цифрові валюти посилюють конкуренцію та сприяють розширенню функцій фінансових компаній.

Цифрові валюти, зокрема, сприяють фінансовій інклюзії, забезпечуючи доступ до фінансових послуг у регіонах з обмеженою банківською інфраструктурою, що дозволяє небанківським установам охопити нові сегменти ринку. В Україні зростає частка населення, що володіє криптоактивами, що створює попит на послуги, пов'язані з цифровими валютами. Крім того, Закон України «Про платіжні послуги» [10] розширюють можливості для небанківських фінансових установ, дозволяючи їм запроваджувати нові категорії платіжних послуг та інтегрувати віртуальні активи у свою діяльність.

Роль Національного банку України у процесі впровадження цифрових валют є визначальною, оскільки саме він формує регуляторні підходи, забезпечує стабільність фінансової інфраструктури та визначає правила функціонування нових платіжних інструментів. НБУ одночасно виступає регулятором ринку приватних віртуальних активів та потенційним емітентом державної цифрової валюти – е-гривні, що посилює його вплив на загальну архітектуру українського фінансового простору [7].

Національний банк України водночас виконує регуляторну та стратегічну функцію у розвитку цифрових платіжних сервісів. У звітах НБУ підкреслюється зростання

частки безготівкових операцій, розширення цифрових каналів та важливість інноваційних технологій у забезпеченні фінансової стабільності та доступності послуг на тлі війни. Ключові напрями діяльності НБУ у контексті цифрових валют:

1) Пілотний проєкт е-гривні – НБУ визначає CBDC як інструмент, здатний посилити контроль над грошовим обігом, зменшити операційні витрати та підвищити ефективність міжбанківських розрахунків [11];

2) Регулювання небанківських фінансових постачальників платіжних послуг, наприклад, ТОВ «НоваПей» [9] отримало низку ліцензій НБУ на надання платіжних послуг та валютних операцій, що демонструє відкритість регулятора до диверсифікації платіжного ринку;

3) НБУ акцентує на важливості розширення небанківського сектору, адже саме він демонструє більшу гнучкість та здатність швидко впроваджувати інновації, що не завжди властиво традиційним банкам [7].

Таким чином, стратегія НБУ спрямована на формування «відкритої платіжної екосистеми», в якій цифрові валюти можуть стати фундаментальним інструментом розвитку.

НБУ приділяє значну увагу дослідженню та створенню електронної гривні як цифрової форми національної валюти, що функціонуватиме поряд із готівковою та безготівковою. Впровадження CBDC має на меті модернізацію платіжної інфраструктури, підвищення ефективності цифрової економіки, забезпечення безпечної альтернативи приватним цифровим валютам та здешевлення транскордонних і внутрішніх розрахунків [7].

Національний банк України відіграє ключову роль у формуванні сучасної цифрової платіжної інфраструктури, послідовно підтримуючи розвиток цифрових валют та сприяючи підвищенню конкуренції на фінансовому ринку. У 2024 році регулятор здійснив ліцензування дванадцяти небанківських емітентів електронних грошей, що розширило доступ до ринку для високотехнологічних фінансових компаній та стимулювало інноваційну активність у платіжному секторі [7].

У 2025 році НБУ розпочав пілотний проєкт цифрової гривні (e-hryvnia) [11], реалізований на блокчейн-платформі Stellar [16], що дало змогу протестувати нові моделі розрахунків та оцінити потенціал використання державної цифрової валюти у реальному секторі економіки.

На період 2026–2027 рр. заплановано повноцінний запуск CBDC для роздрібних платежів, що має забезпечити масштабне впровадження цифрової валюти у щоденні фінансові операції населення та бізнесу. Зазначені кроки НБУ формують рівні конкурентні умови між банками та небанківськими фінансовими компаніями, сприяючи розвитку відкритого, інноваційного та технологічно орієнтованого платіжного середовища. НБУ передбачає участь як банківських, так і небанківських постачальників платіжних послуг, що створює рівноправні умови для конкурування фінансових компаній з традиційними банками та відкриває можливість розробки інноваційних сервісів на основі державної цифрової валюти. Таким чином, інтеграція е-гривні здатна суттєво посилити конкурентний потенціал небанківських фінансових компаній, що працюють у секторі цифрових платежів [7].

Порівняння конкурентних переваг банків та небанківських фінансових компаній є важливим етапом аналізу сучасного ринку платіжних послуг, оскільки саме відмінності у їхніх бізнес-моделях, технологічних можливостях та регуляторному статусі визначають динаміку конкуренції в умовах цифрової трансформації. Банки традиційно мають потужну інфраструктуру, широке коло клієнтів та високий рівень довіри, тоді як небанківські фінансові компанії вирізняються інноваційністю, гнучкістю та здатністю швидко адаптувати нові технології. Аналіз даних, узагальнених у таблиці 1, дає змогу системно оцінити, які переваги кожного типу установ є визначальними в умовах активного розвитку цифрових валют та зростання попиту на сучасні платіжні рішення.

Таблиця 1

Порівняння конкурентних переваг банків та небанківських фінансових компаній у 2024 р.

Критерій	Традиційні банки (ПриватБанк, Ощадбанк)	Фінансові компанії (НоваПей, EasyPay)	Технологічні гіганти (Revolut, PayPal)
Операційні витрати на транзакцію	12–18 грн	4–7 грн	2–5 грн
Час транзакції	1–3 дні	до 3 сек	миттєво
Доступ до криптоактивів	обмежений	повний (партнерства)	повний
Кількість країн	10–15	38+	150+
Рентабельність продажів, %	12–15	18–22	25–35

Джерело: складено на основі даних Ощадбанк [5], ПриватБанк [6], НБУ [7], ТОВ «НоваПей» [9], Revolut [14]

Порівняння конкурентних переваг банків, небанківських фінансових компаній та технологічних гігантів у 2024 р. засвідчує суттєве зміщення балансу сил на ринку платіжних послуг на користь більш гнучких та технологічно орієнтованих учасників. Традиційні банки зберігають свою позицію за рахунок масштабної інфраструктури та високої довіри клієнтів, однак поступаються конкурентам через вищі операційні витрати, повільніші транзакції та обмежений доступ до криптоактивів. Небанківські фінансові компанії, такі як ТОВ «НоваПей», демонструють значно нижчу собівартість операцій, високу швидкість платежів та ширші можливості інтеграції цифрових валют, що підвищує їхню рентабельність та посилює конкурентний потенціал у національному масштабі. Технологічні гіганти формують найсильнішу глобальну позицію, поєднуючи миттєві транзакції, масштабованість та доступ до криптоактивів у великій кількості країн, що забезпечує їм найвищі показники рентабельності. Таким чином, цифрові валюти виступають ключовим інструментом, який здатний зменшити розрив між сегментами та створити для українських фінансових компаній додаткові можливості для зміцнення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

ТОВ «НоваПей», що входить до групи компаній ТОВ «Нова пошта» [8], у 2022–2024 рр. продемонструвало високий рівень цифрової трансформації та стало одним із провідних українських прикладів ефективної інтеграції цифрових валют у платіжну інфраструктуру. У 2022 році компанія розпочала застосування криптовалютних рішень через партнерства з міжнародними платіжними операторами, такими як Western Union [17] та Ria [15], що дозволило розширити канали транснаціональних переказів. У 2023 році ТОВ «НоваПей» інтегрувала стейблкоїн USDT у міжнародні транзакції, підвищивши швидкість розрахунків та знизивши операційні витрати. Результатом активного впровадження інновацій стало суттєве зростання фінансових показників у 2024 році – чистий прибуток збільшився на 180 %, рентабельність продажів досягла 21,4 %, а обсяг оброблених транзакцій перевищив 1,2 млрд. У 2025 році компанія стала учасником пілотного проекту НБУ щодо тестування цифрової гривні, що підтверджує її стратегічну роль у розвитку національної платіжної екосистеми та впровадженні державних цифрових валют [9].

Цифрові валюти сьогодні виступають одним із ключових чинників трансформації фінансового сектору, суттєво впливаючи на механізми конкуренції між банками, небанківськими фінансовими компаніями та технологічними гігантами. Для фінансових компаній України інтеграція цифрових валют стає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки забезпечує зниження операційних

витрат, розширення спектра платіжних сервісів та підвищення швидкості і доступності транзакцій. На відміну від традиційних банків, фінансові компанії при наданні фінансових послуг демонструють значно вищу гнучкість у впровадженні інновацій, а використання цифрових активів – стейблкоїнів, криптовалют та CBDC – дає змогу масштабувати діяльність та залучати нові аудиторії користувачів [3, с. 79].

Однією з ключових конкурентних переваг фінансових компаній є здатність інтегрувати цифрові валюти в цифрові екосистеми, зокрема у мобільні додатки, логістичні платформи, сервіси e-commerce та системи міжнародних платежів, що дозволяє значно зменшити собівартість транзакцій, підвищити їх швидкість до лічених секунд і запропонувати клієнтам більш вигідні умови розрахунків. Застосування стейблкоїнів та криптоплатежів відкриває доступ до глобального фінансового ринку та спрощує міжнародні перекази, що є важливим у контексті активної участі українських компаній у міжнародній торгівлі та трансграничних сервісах.

Не менш важливим чинником є зростання рівня фінансової інклюзії, яке забезпечують цифрові валюти. Для населення та малого бізнесу цифрові платіжні інструменти створюють можливість здійснювати платежі без обмежень інфраструктури, навіть у регіонах із недостатнім покриттям банківських установ, що підвищує довіру до фінансових компаній та стимулює перехід користувачів на цифрові платформи, де транзакції є дешевшими, швидшими та більш прозорими [4, с. 179].

Ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграє регуляторна політика НБУ. Запуск пілота цифрової гривні та підтримка небанківських емітентів електронних грошей створюють сприятливі умови для розвитку FinTech-сектору. Участь небанківських фінансових компаній у проєктах із CBDC означає доступ до державного високотехнологічного платіжного інструменту на рівних умовах із банками, що суттєво знижує бар'єри для конкуренції та стимулює розвиток інновацій [1, с. 88].

У результаті цифрові валюти формують новий вимір конкурентоспроможності фінансових компаній, який базується на швидкості, технологічності, глобальності та низькій собівартості платежів. Компанії, які першими впроваджують такі рішення, отримують можливість зайняти провідні позиції на ринку, збільшити клієнтську базу, розширити географію послуг та зміцнити фінансові результати. Таким чином, цифрові валюти не лише модернізують платіжну інфраструктуру, а й стають стратегічним драйвером підвищення конкурентоспроможності українських небанківських фінансових компаній.

Незважаючи на значний потенціал цифрових валют у зміцненні конкурентоспроможності фінансових компаній, їх впровадження в Україні супроводжується низкою системних проблем. Насамперед ідеться про недостатню зрілість нормативно-правової бази, що обмежує можливості повноцінного використання стейблкоїнів, криптоактивів та CBDC у платіжних сервісах. Високими залишаються технологічні та кіберризики, пов'язані з безпекою цифрових транзакцій і захистом персональних даних. Додатковим викликом є обмеженість та нерівномірність цифрової інфраструктури в окремих регіонах, що ускладнює доступ до сучасних фінансових інструментів. Крім того, українські фінансові компанії стикаються з конкуренцією з боку глобальних технологічних гігантів, чії ресурси та інноваційні можливості значно перевищують локальні. У сукупності ці проблеми уповільнюють масштабне впровадження цифрових валют та стримують повну реалізацію їхнього впливу на конкурентоспроможність фінансових компаній.

Перспективні напрями розвитку цифрових валют в Україні мають бути спрямовані на створення сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності фінансових компаній на ринку платіжних послуг. Насамперед це передбачає удосконалення регуляторного середовища, зокрема розроблення чітких стандартів використання стейблкоїнів, криптоактивів та механізмів інтеграції CBDC у комерційні платіжні платформи. Важливим напрямом є розвиток технологічної інфраструктури, включно з

розбудовою безпечних блокчейн-рішень, цифрових ідентифікаційних систем та каналів миттєвих платежів. Значний потенціал має також розширення співпраці між банками, FinTech-компаніями та регулятором з метою створення спільних інноваційних продуктів на основі цифрової гривні. Крім того, стратегічною стає інтеграція українських фінансових компаній у глобальні крипто- та цифрові платіжні екосистеми, що розширює доступ до міжнародних ринків та підсилює їх конкурентні переваги.

Висновки. Цифрові валюти стають одним із ключових драйверів трансформації українського ринку платіжних послуг, забезпечуючи нові можливості для підвищення конкурентоспроможності фінансових компаній. Їх використання сприяє зниженню вартості транзакцій, зростанню швидкості платежів, розширенню доступу до міжнародних фінансових потоків та формуванню інноваційних бізнес-моделей. Активна позиція НБУ щодо розвитку ринку цифрових активів і впровадження е-гривні створює рівні умови для конкуренції між банками та небанківськими установами, посилюючи роль FinTech у національній економіці. Таким чином, цифрові валюти не лише модернізують інфраструктуру платежів, але й стають важливим стратегічним інструментом зміцнення позицій українських фінансових компаній у сучасному високотехнологічному фінансовому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Гудіма Т. Цифрова валюта центрального банку: особливості впровадження та вплив на грошово-кредитну політику. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2020. № 1. С. 86–89. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2020/1/19.pdf>
2. Жердецька Л. В., Гаврилюк Ю. В. Визначення сутності цифрових валют та особливостей їх впливу на монетарну систему. *Науковий вісник*. 2024. № 1–2. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-42-50>
3. Кудь О. О., Кучерявенко М. П., Смичок Є. М. Цифрові активи та їх правове регулювання у світі розвитку технології блокчейн : монографія. Харків : Право, 2022. 216 с.
4. Олійник О. О. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) і європейський криптовалютний ландшафт: виклики, можливості та перспективи регулювання. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 177–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-25>
5. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
6. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
8. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
9. Офіційний сайт ТОВ «НоваПей». URL: <https://novapay.ua/>
10. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20>
11. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>
12. Ходакевич С. І., Пономаренко К. О., Урванцева С. В. Цифрові валюти центральних банків: сутність та перспективи впровадження. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.071.081>
13. Чернишова О., Возняковська К., Башлай С. Світовий досвід розвитку цифрових валют центральних банків і його впровадження в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/937>
14. Revolut. URL: <https://www.revolut.com/>
15. Ria Money Transfer. URL: <https://www.riamoneytransfer.com/>
16. Stellar. URL: <https://stellar.org/>
17. Western Union. URL: <https://www.westernunion.com/>

References:

1. Hudima T. (2020). Tsyfrova valiuta tsentralnoho banku: osoblyvosti vprovadzhennia ta vplyv na hroshovo-kredytnu polityku [Central bank digital currency: implementation features and impact on monetary policy]. *National Legal Journal: Theory and Practice*, no. 1, pp. 86–89. Available at: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2020/1/19.pdf>

2. Zherdetska L., & Havryliuk Yu. (2024). Vyznachennia sutnosti tsyfrovyykh valiut ta osoblyvostei yikh vplyvu na monetarnu systemu [Defining the essence of digital currencies and their impact on the monetary system]. *Scientific Bulletin*, no. 1–2, pp. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-42-50>
3. Kud O., Kucheriavenko M., & Smychok Ye. (2022). Tsyfrovi aktyvy ta yikh pravove rehuliuвання u sviti rozvytku tekhnolohii blokchein [Digital assets and their legal regulation in the world of blockchain technology]. Kharkiv: Pravo. 216 p.
4. Oliynyk O. (2024). Tsyfrovi valiuty tsentralnykh bankiv (CBDC) i yevropeyskyi kryptovaliutnyi landshaft: vyklyky, mozhlyvosti ta perspektyvy rehuliuвання [CBDCs and the European crypto landscape: challenges, opportunities and regulatory prospects]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 4, pp. 177–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-25>
5. Oschadbank. Official website [*Oshchadbank. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://www.oschadbank.ua/>
6. PrivatBank. Official website [*PryvatBank. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://privatbank.ua/>
7. National Bank of Ukraine. Official website [*Natsionalnyi bank Ukrainy. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://bank.gov.ua/>
8. Nova Poshta. Official website [*Nova Poshta. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://novaposhta.ua/>
9. NovaPay. Official website [*NovaPay. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://novapay.ua/>
10. Law of Ukraine “On Payment Services” No. 1591-IX (2021) [*Zakon Ukrainy “Pro platizhni posluhy”*]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20>
11. National Bank of Ukraine. E-hryvnia – Digital Money of the Central Bank of Ukraine [*Natsionalnyi bank Ukrainy. E-hryvnia – tsyfrovi hroshi tsentralnoho banku Ukrainy*]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>
12. Khodakevych S., Ponomarenko K., & Urvantseva S. (2022). Tsyfrovi valiuty tsentralnykh bankiv: sutnist ta perspektyvy vprovadzhennia [Central bank digital currencies: essence and prospects]. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 50, pp. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.071.081>
13. Chernyshova O., Vozniakovska K., & Bashlai S. (2021). Svitovyi dosvid rozvytku tsyfrovyykh valiut tsentralnykh bankiv i yoho vprovadzhennia v Ukraini [Global experience of CBDC development and its implementation in Ukraine]. *Economy and Society*, no. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/937>
14. Revolut. Official website [*Revolut. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://www.revolut.com/>
15. Ria Money Transfer. Official website [*Ria Money Transfer. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://www.riamoneytransfer.com/>
16. Stellar. Official website [*Stellar. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://stellar.org/>
17. Western Union. Official website [*Western Union. Ofitsiyni sait*]. Available at: <https://www.westernunion.com/>

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.74:336.71:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.16>**Повод Т.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>

Povod Tetiana

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ У МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ СИСТЕМИ

CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES IN INTERNATIONAL PRACTICE AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL SYSTEMS

У статті досліджено міжнародну практику впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC) та проаналізовано їх вплив на функціонування фінансових систем. Розкрито економічну сутність CBDC, узагальнено підходи до їх класифікації та моделей реалізації в різних країнах світу. Особливу увагу приділено аналізу ключових каналів впливу CBDC на платіжну інфраструктуру, грошово-кредитну політику та банківський сектор. Визначено основні переваги використання цифрових валют центральних банків, зокрема підвищення ефективності платіжних операцій і фінансової інклюзії, а також системні ризики, пов'язані з дезінтермедіацією банків, кіберзагрозами та захистом конфіденційності користувачів. Обгрунтовано доцільність поетапного впровадження CBDC з використанням механізмів пом'якшення ризиків і збереження фінансової стабільності.

Ключові слова: цифрові валюти центральних банків, фінансова система, грошово-кредитна політика, цифровізація фінансів, платіжна інфраструктура, фінансова стабільність.

The article provides an in-depth examination of international practices related to the implementation of Central Bank Digital Currencies (CBDCs) and offers a comprehensive analysis of their impact on the functioning and transformation of modern financial systems. The study clarifies the economic nature of CBDCs as a sovereign form of digital money issued by central banks and distinguishes them from private cryptocurrencies and other digital financial instruments. Special attention is given to the theoretical foundations of CBDCs and to the key approaches to their classification, including retail and wholesale models, as well as centralized and hybrid implementation architectures that are currently being tested or deployed across different countries. The paper systematically reviews international experience in CBDC development, highlighting differences in strategic objectives, institutional design, and technological solutions adopted by advanced economies and emerging markets. Particular emphasis is placed on the analysis of the main transmission channels through which CBDCs affect financial systems, notably payment infrastructure, monetary policy transmission mechanisms, and the structure of the banking sector. The study demonstrates that CBDCs have the potential to significantly modernize national payment systems by increasing transaction speed, reducing operational and settlement costs, and enhancing the resilience and accessibility of payment services for households and businesses. In addition to the positive effects, the article identifies and critically evaluates the potential benefits of CBDCs, such as improved financial inclusion, greater transparency of financial flows, and enhanced effectiveness of monetary policy instruments. At the same time, the research highlights a range of systemic risks associated with the introduction of central bank digital currencies. These risks include the possibility of banking sector disintermediation due to shifts in deposit behavior, heightened cybersecurity and operational threats, increased



technological dependence, and complex challenges related to balancing transparency, data protection, and user privacy. The article substantiates the feasibility and necessity of a gradual and cautious approach to CBDC implementation, emphasizing the advantages of hybrid models that preserve the role of financial intermediaries while allowing central banks to maintain control over issuance and core infrastructure. It is argued that such models can mitigate systemic risks and support financial stability if accompanied by appropriate regulatory safeguards, technical standards, and institutional coordination. The findings underline the importance of comprehensive risk mitigation mechanisms, regulatory flexibility, and close cooperation between central banks, financial institutions, and supervisory authorities. Overall, the results of the study contribute to the ongoing academic and policy-oriented debate on the role of CBDCs in the evolution of modern financial systems. The conclusions may be particularly useful for policymakers, central banks, and regulatory institutions when designing and implementing national digital currency strategies in the context of accelerating digital transformation and growing global financial interconnectedness.

Keywords: central bank digital currencies, financial system, monetary policy; financial digitalization, payment infrastructure, financial stability.

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація фінансових ринків, зростання частки безготівкових розрахунків і активний розвиток фінтех-рішень зумовлюють трансформацію традиційних механізмів функціонування грошових систем. У цих умовах центральні банки дедалі частіше стикаються з викликами, пов'язаними зі зниженням ролі готівки, посиленням впливу приватних платіжних платформ і криптоактивів, а також із фрагментацією платіжної інфраструктури. Це актуалізує потребу в пошуку інституційних рішень, здатних забезпечити збереження монетарного суверенітету, фінансової стабільності та ефективності грошово-кредитної політики.

Цифрові валюти центральних банків розглядаються як один із ключових інструментів реагування на зазначені виклики. Водночас їх впровадження не є нейтральним для фінансових систем, оскільки воно потенційно змінює структуру грошової маси, механізми монетарної трансмісії, роль банківських посередників і поведінку економічних агентів. Особливої ваги набуває проблема можливого відтоку депозитів із банківського сектору, посилення кіберризиків, а також забезпечення балансу між прозорістю фінансових операцій і захистом персональних даних користувачів.

Незважаючи на активізацію пілотних проєктів і дослідницьких програм у різних країнах світу, міжнародна практика впровадження CBDC залишається фрагментарною та неоднорідною. Відсутність уніфікованих підходів до вибору типу цифрової валюти, архітектури доступу та моделей інтеграції з національними фінансовими системами ускладнює оцінку їх довгострокових економічних наслідків. Це, своєю чергою, обмежує можливості формування обґрунтованої державної політики у сфері цифрових грошей.

У зв'язку з цим актуальною науковою проблемою є необхідність комплексного аналізу міжнародного досвіду впровадження цифрових валют центральних банків та визначення характеру й масштабів їх впливу на фінансові системи, з урахуванням як потенційних вигод, так і системних ризиків. Розв'язання цієї проблеми має важливе теоретичне та практичне значення для обґрунтування рішень центральних банків щодо доцільності, форм і темпів упровадження CBDC в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях останніх років (О. Г. Миронов, В. В. Зянько, Т. Д. Нечипоренко) зазначається, що цифрова трансформація фінансових систем є наслідком розвитку фінансових технологій, поширення цифрових активів і зростання ролі безготівкових розрахунків [1; 4]. У працях вітчизняних науковців О. Г. Миронова, В. В. Зянька, Т. Д. Нечипоренка підкреслюється, що криптовалюти та цифрові активи формують новий сегмент фінансового ринку, який характеризується підвищеною волатильністю та специфічними ризиками для фінансової стабільності [2; 5].

Дослідники Т. М. Повод, В. В. Зянько, Т. Д. Нечипоренко вказують, що ринок крипто- і цифрових активів в Україні перебуває на стадії становлення та потребує інституційного й нормативного врегулювання з боку держави [1; 6]. Водночас у працях О. Г. Миронова та В. В. Зянька наголошується, що в більшості наукових досліджень цифрові активи розглядаються переважно як приватні фінансові інструменти без чіткого розмежування між криптоактивами та цифровими валютами центральних банків [2; 3].

У наукових публікаціях, присвячених правовим аспектам цифровізації фінансової сфери (В. В. Зянько, Т. Д. Нечипоренко), зазначається, що держава відіграє ключову роль у формуванні правил функціонування ринку віртуальних активів [3; 6]. При цьому В. В. Зянько та О. Г. Миронов акцентують увагу на тому, що прийняття Закону України «Про віртуальні активи» створило базові правові умови для обігу приватних цифрових активів, однак не визначило особливостей емісії та використання цифрових валют центральних банків [3; 5].

У дослідженнях, присвячених цифровізації банківської діяльності (Д. Ю. Кретов, Т. М. Повод), вказується, що впровадження інноваційних технологій трансформує бізнес-моделі банків і підвищує ефективність надання фінансових послуг [4; 7]. Автори наголошують, що саме розвиток цифрової банківської інфраструктури формує технологічне підґрунтя для потенційного впровадження цифрових валют центральних банків [1; 4].

Разом із тим у науковій літературі (О. Г. Миронов, В. В. Зянько, Т. Д. Нечипоренко) підкреслюється, що проблематика цифрових валют центральних банків у вітчизняних дослідженнях висвітлюється фрагментарно та здебільшого через призму загальної цифровізації або розвитку ринку віртуальних активів [2; 6]. Д. Ю. Кретов і Т. М. Повод звертають увагу на недостатній рівень опрацювання питань системного впливу CBDC на банківське посередництво, механізми монетарної трансмісії та фінансову стабільність [4; 5].

У прикладних матеріалах, присвячених тестуванню цифрових платіжних рішень і проєкту е-гривні (НБУ), зазначається, що впровадження CBDC має значний потенціал для підвищення ефективності національної платіжної системи [6; 7]. Водночас О. Г. Миронов і В. В. Зянько підкреслюють відсутність комплексних моделей оцінки довгострокових економічних наслідків використання цифрових валют центральних банків [1; 2].

Таким чином, у наукових працях сформовано певне теоретичне й нормативне підґрунтя для аналізу цифрових фінансових інновацій, однак, як зазначають В. В. Зянько та О. Г. Миронов, відчувається брак системних досліджень, присвячених комплексному впливу CBDC на фінансові системи [4; 6]. Це зумовлює актуальність подальших наукових розвідок, спрямованих на узагальнення міжнародної практики впровадження цифрових валют центральних банків та оцінку пов'язаних із ними ризиків і переваг.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження міжнародної практики впровадження цифрових валют центральних банків та комплексна оцінка їх впливу на функціонування фінансових систем, зокрема через аналіз типів і моделей CBDC, ключових каналів їх впливу, потенційних економічних ефектів і системних ризиків, а також обґрунтування механізмів пом'якшення негативних наслідків у контексті забезпечення фінансової стабільності.

Виклад основного матеріалу. Цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies, CBDC) розглядаються як нова форма національних грошей, емітованих центральним банком у цифровому форматі та забезпечених державою. На відміну від криптовалют, CBDC мають статус законного платіжного засобу та інтегруються у чинну грошово-кредитну систему, зберігаючи монетарний суверенітет держави. У міжнародній практиці CBDC розглядаються як відповідь на зростання безго-

тівкових розрахунків, розвиток фінтеху та поширення приватних цифрових платіжних інструментів.

У науковій літературі та практиці центральних банків сформувалася класифікація CBDC за кількома ключовими критеріями. Найбільш поширеним є поділ на роздрібні та оптові. Роздрібні CBDC орієнтовані на використання домогосподарствами та бізнесом для повсякденних платежів, тоді як оптові застосовуються переважно у міжбанківських розрахунках, клірингових та розрахунково-депозитарних операціях.

Окремо виділяється класифікація за архітектурою доступу до цифрової валюти: прямі моделі, у яких центральний банк безпосередньо обслуговує користувачів, гібридні моделі, що передбачають розподіл функцій між центральним банком і фінансовими посередниками, та посередницькі моделі, у яких комерційні банки відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами. Саме гібридна модель нині розглядається як найбільш збалансована з точки зору фінансової стабільності та масштабованості.

Станом на останні роки більшість центральних банків світу перебувають на різних етапах дослідження, пілотування або впровадження CBDC. Міжнародний досвід демонструє значну асиметрію підходів, що зумовлена рівнем розвитку фінансових систем, цифрової інфраструктури та стратегічними пріоритетами держав.

Найбільш просунутим прикладом є Китай, де цифровий юань (e-CNY) пройшов масштабні пілотні проекти у великих містах та використовується для роздрібних платежів, соціальних виплат і транспортних сервісів. Водночас у країнах Європейського Союзу реалізується проєкт цифрового євро, який перебуває на стадії підготовки до прийняття політичного рішення щодо повномасштабного запуску. Основний акцент ЄЦБ робить на захисті приватності користувачів, фінансовій стабільності та збереженні ролі комерційних банків.

У країнах, що розвиваються, CBDC часто розглядаються як інструмент фінансової інклюзії. Так, у Нігерії впроваджено eNaira з метою розширення доступу населення до

Таблиця 1

Класифікація цифрових валют центральних банків у міжнародній практиці

Критерій класифікації	Вид CBDC	Характеристика	Приклади країн
За сферою використання	Роздрібні (Retail CBDC)	Призначені для використання населенням і бізнесом у повсякденних розрахунках; можуть замінювати готівку	Китай (e-CNY), Багамські Острови (Sand Dollar)
	Оптові (Wholesale CBDC)	Використовуються фінансовими установами для міжбанківських розрахунків і клірингу	Сінгапур, Канада
За моделлю доступу	Пряма модель	Центральний банк напряму відкриває рахунки користувачам	Теоретичні моделі, обмежене тестування
	Гібридна модель	Центральний банк емітує CBDC, а фінансові посередники здійснюють обслуговування клієнтів	ЄС (цифровий євро), Китай
	Посередницька модель	Комерційні банки відіграють ключову роль у розповсюдженні CBDC	Швеція
За технологічною основою	DLT-модель	Використання розподіленого реєстру (блокчейн або його аналоги)	Канада, Сінгапур
	Централізована модель	Контрольована централізована інфраструктура	Китай

Джерело: узагальнено автором на основі міжнародної практики центральних банків

фінансових послуг, хоча практичне використання зіткнулося з низьким рівнем довіри та цифрової грамотності.

Аналіз міжнародної практики свідчить, що більшість країн обирають поступовий підхід до впровадження CBDC, поєднуючи експериментальні проєкти з регуляторними змінами та консультаціями з фінансовими установами.

Таблиця 2

**Stage-Gate модель життєвого циклу впровадження цифрових валют
центрального банку (CBDC)**

Етап	Зміст етапу	Ключові стейкхолдери	Контрольні критерії (Gate)	Зворотний зв'язок
1. Діагностика та постановка цілей	Виявлення проблем платіжної системи, рівня фінансової інклюзії, ризиків для фінансової стабільності	Центральний банк, урядові органи	G1 – доцільність: наявність бізнес-кейсу та суспільного ефекту	Коригування цілей і параметрів проєкту
2. Концепція та дизайн CBDC	Вибір типу CBDC (роздрібна / оптова), моделі доступу (пряма / гібридна / посередницька), вимог до приватності та комплаєнсу	Центральний банк, регулятори	G1 → G2: відповідність стратегічним цілям і регуляторним вимогам	Перепроєктування концепції
3. Прототипування	Формування технічної архітектури, UX/UI, каналів доступу, проведення навантажувального тестування	Центральний банк, банки, PSP	G2 – життєздатність: технічна надійність і кібербезпека	Технічні доопрацювання
4. Пілотний проєкт	Обмежене впровадження за географією або сегментами, інтеграція з банками та PSP, моніторинг поведінки користувачів	Банки, PSP, населення	G3 – готовність ринку: прийняття банками та користувачами	Повторний пілот або зміна параметрів
5. Регуляторна імплементація	Правові зміни, стандарти KYC/AML, визначення правил участі фінансових посередників	Регулятори, центральний банк	G3 → G4: узгодженість правової та інституційної бази	Регуляторні уточнення
6. Масштабування	Національне покриття, забезпечення SLA, безперервності функціонування, інтероперабельності	Банківський сектор, бізнес	G4 – фінансова стабільність: вплив на депозити та ліквідність	Посилення контролю та обмежень
7. Експлуатація та розвиток	Оновлення протоколів, забезпечення кіберстійкості, впровадження нових сценаріїв (державні виплати тощо)	Усі учасники екосистеми	Постійна оцінка ефективності та ризиків	Реакція на інциденти та загрози

Джерело: сформовано автором на основі міжнародної практики центрального банку

Запровадження цифрових валют центральних банків має потенційно трансформаційний вплив на функціонування фінансових систем. Насамперед це стосується зміни структури грошової маси та механізмів трансмісії грошово-кредитної політики. CBDC можуть підвищити ефективність монетарних інструментів за рахунок прямишого впливу центрального банку на ліквідність та швидкість обігу грошей.

Водночас існують ризики дезінтермедіації банківського сектору, оскільки домогосподарства можуть переорієнтувати заощадження з депозитів у комерційних банках на цифрову валюту центрального банку. Це, у свою чергу, може зменшити ресурсну базу банків та вплинути на кредитування реального сектору. Саме тому більшість концепцій CBDC передбачають обмеження на обсяги зберігання або використання нефінансовими суб'єктами.

CBDC також впливають на платіжну інфраструктуру, знижуючи транзакційні витрати та підвищуючи швидкість розрахунків, зокрема у транскордонних операціях. У довгостроковій перспективі це може сприяти підвищенню прозорості фінансових потоків та зменшенню тіньової економіки.

Попри значний потенціал CBDC, їх упровадження супроводжується комплексом технологічних, правових та соціально-економічних викликів. Ключовими серед них залишаються питання кібербезпеки, захисту персональних даних, сумісності з наявними платіжними системами та довіри населення до цифрових грошей держави.

Перспективи подальшого розвитку CBDC значною мірою залежать від здатності центральних банків поєднати інноваційність із фінансовою стабільністю. У цьому контексті міжнародна координація, зокрема в межах Банку міжнародних розрахунків та регіональних фінансових об'єднань, відіграє дедалі важливішу роль.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити міжнародну практику впровадження цифрових валют центральних банків та оцінити їх системний вплив на функціонування фінансових систем. Встановлено, що CBDC формуються як інституційно нова, але економічно повноцінна форма національних грошей, яка поєднує характеристики готівкових і безготівкових коштів та перебуває під прямим контролем центрального банку. На відміну від приватних цифрових активів, CBDC спрямовані на зміцнення монетарного суверенітету держав і стабільності платіжної інфраструктури.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчив відсутність універсальної моделі впровадження CBDC. Країни обирають різні типи цифрових валют і архітектурні рішення залежно від рівня розвитку фінансової системи, цифрової зрілості населення та стратегічних пріоритетів економічної політики. Водночас домінуючою тенденцією є перехід до гібридних моделей, які дозволяють зберегти роль комерційних банків і міні-

Таблиця 3

Потенційні вигоди та ризики впровадження CBDC для фінансової системи

Сфера впливу	Потенційні вигоди	Потенційні ризики
Грошово-кредитна політика	Підвищення ефективності трансмісійного механізму; можливість таргетованих стимулів	Посилення ролі держави у фінансовій системі
Банківський сектор	Оптимізація платіжних процесів; розвиток нових фінансових сервісів	Дезінтермедіація, скорочення депозитної бази
Платіжна інфраструктура	Зниження транзакційних витрат; прискорення платежів	Кіберризики та операційні збої
Фінансова інклюзія	Розширення доступу до фінансових послуг	Цифрова нерівність населення
Прозорість економіки	Зменшення тіньових операцій	Ризики порушення конфіденційності

Джерело: авторська систематизація

мізувати ризики фінансової дезінтермедіації, що підтверджується узагальненнями, наведеними в табл. 1.

Дослідження впливу CBDC на фінансові системи показало, що найбільш значущими каналами є платіжний, монетарний та банківський. Через платіжний канал CBDC сприяють підвищенню швидкості та зниженню вартості розрахунків, а також розвитку інноваційних фінансових сервісів. Монетарний канал забезпечує потенційне посилення керованості грошово-кредитної політики, тоді як банківський канал формує як позитивні ефекти, так і ключові ризики для стабільності фінансової системи.

Водночас встановлено, що впровадження CBDC супроводжується системними ризиками, зокрема ризиком відтоку депозитів із банківського сектору, зростанням кіберзагроз та загостренням проблеми балансу між прозорістю фінансових операцій і захистом персональних даних користувачів. Узагальнення вигод і ризиків, представлене в табл. 2, підтверджує доцільність поетапного та обережного підходу до впровадження цифрових валют центральних банків.

Обґрунтовано, що ефективність CBDC значною мірою залежить від застосування механізмів пом'якшення ризиків, зокрема встановлення лімітів на зберігання цифрових коштів, використання гібридної моделі взаємодії з фінансовими посередниками, посилення кіберзахисту та впровадження регуляторних «пісочниць». Такий підхід дозволяє поєднати інноваційний потенціал CBDC зі збереженням фінансової стабільності та довіри користувачів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з аналізом впливу CBDC на трансформацію банківських бізнес-моделей, розвиток транскордонних платіжних систем, а також з оцінкою можливостей адаптації міжнародного досвіду впровадження цифрових валют центральних банків до умов національних фінансових систем.

Список використаних джерел:

1. Нацбанк проведе відкрите тестування е-гривні у 2025 році. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/finances/mbu-protestuye-e-grivni-u-2025-roci-800252>
2. Як використовується штучний інтелект у банківській сфері: три приклади. *Вікна*. URL: <https://vikna.if.ua/cikavo/143562/view>
3. Штучний інтелект в українському банківському секторі: можливість чи необхідність? *Ощадбанк*. URL: <https://surl.li/cernhg>
4. Кретов Д., Христич О. Використання штучного інтелекту в банківській сфері. *Scientific Collection "InterConf"*. 2024. № 196. С. 79–82. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5861>
5. Миронов О.Г. Ринок крипто і цифрових активів України. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.56>
6. Зянько В.В., Нечипоренко Т.Д. Віртуальні активи крізь призму вітчизняної практики: ризикоорієнтованість та імплементація. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 88–106. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_03_088_uk.pdf
7. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. *Тренди та аналітика*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>
8. Національний банк та Міжнародна фінансова корпорація поглиблюють співпрацю для зміцнення фінансового сектору та розвитку кредитування в Україні. *Національний банк України*. URL: <https://surl.li/papavp>
9. Кретов Д.Ю. Сучасний стан цифровізації в корпоративному банкінгу України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 78–85. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-4040>
10. Karanushenko A., Tanklevska N., Povod T., Kononenko L., Savchenko V. Implementation of blockchain technology in agriculture: fashionable trends or requirements of the modern economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9 (3). P. 124–149. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.06>
11. Повод Т., Адвокатова Н. Фінансовий інжиніринг: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 1. С. 214–220. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/28>

12. Tanklevska N., Povod T., Ostapenko A., Borovik L. Crowdfunding Development Trends: Foreign Experience and Ukrainian Realities in the Digital Economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2021. Vol. 194. P. 897–908. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-69221-6_69

13. Посаднева О., Повод Т. Вплив деструктивних факторів зовнішнього середовища на обсяг залучених ресурсів банківської системи України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 231–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.26>

14. Закон України «Про віртуальні активи» (із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 10 жовтня 2024 року № 4017-IX). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222074?an=1>

15. Митрошина Н. Чат-боти: «за» і «проти» використання в комунікаціях бренду. *Торгсофт*. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/chat-boty/>

16. Жосан, Г., & Рошук, А. Дослідження впливу цифрових інновацій на ефективність фінансового менеджменту банків України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2025. (22), С. 208–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.23>

17. Пантелеймоненко А., Карнаушенко А. Фінансовий інжиніринг: етапи еволюції та їх сутнісні характеристики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. 19, С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.12>

References:

1. Natsbank prevede vidkryte testuvannia e-hryvni u 2025 rotsi [The National Bank will conduct open testing of the e-hryvnia in 2025]. (n.d.). Ekonomichna Pravda. Available at: <https://pravda.com.ua/finances/nbu-protestuye-e-grivni-u-2025-roci-800252>

2. Yak vykorystovuietsia shtuchnyi intelekt u bankivskii sferi: try pryklady [How artificial intelligence is used in the banking sector: Three examples]. (n.d.). Vikna. Available at: <https://vikna.if.ua/cikavo/143562/view>

3. Shtuchnyi intelekt v ukrainskomu bankivskomu sektori: mozhlyvist chy neobkhidnist? [Artificial intelligence in the Ukrainian banking sector: Opportunity or necessity?]. (n.d.). Oshchadbank. Available at: <https://surl.li/ccrnhg>

4. Kretov, D., & Khrystych, O. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v bankivskii sferi [Use of artificial intelligence in the banking sector]. *Scientific Collection "InterConf"*, no. 196, pp. 79–82. Available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5861>

5. Myronov, O. H. (2024). Rynok krypto i tsyfrovyykh aktyviv Ukrainy [The market of crypto and digital assets of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, is. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.56>

6. Zianko, V. V., & Nechyporenko, T. D. (2022). Virtualni aktyvy kriz pryzmu vitchyznianoï praktyky: ryzykooorientovanist ta implementatsiia [Virtual assets through the prism of domestic practice: Risk orientation and implementation]. *Finansy Ukrainy*, is. 3, pp. 88–106. Available at: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_03_088_uk.pdf

7. Haluzevi trendy. Shtuchnyi intelekt v Ukraini: yak rozvyvaietsia haluz [Industry trends. Artificial intelligence in Ukraine: How the sector is developing]. (n.d.). Trendy ta analityka. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>

8. Natsionalnyi bank ta Mizhnarodna finansova korporatsiia pohlybliuiut spivpratsiu dlia zmitsnennia finansovoho sektoru ta rozvytku kredytuvannia v Ukraini [The National Bank and the International Finance Corporation deepen cooperation to strengthen the financial sector and develop lending in Ukraine]. (n.d.). Natsionalnyi bank Ukrainy. Available at: <https://surl.li/papavp>

9. Kretov, D. Yu. (2024). Suchasnyi stan tsyfrovyzatsii v korporativnomu bankinhu Ukrainy [The current state of digitalization in corporate banking in Ukraine]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, is. 6, pp. 78–85.

10. Karнаушенко, А., Tanklevska, N., Povod, T., Kononenko, L., & Savchenko, V. (2023). Implementation of blockchain technology in agriculture: Fashionable trends or requirements of the modern economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, no. 9 (3), pp. 124–149. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.06>

11. Povod, T., & Advokatova, N. (2020). Finansovy inzhynirynh: svitovi tendentsii ta vitchyzniani realii [Financial engineering: Global trends and domestic realities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya:*

Ekonomika, is. 1, pp. 214–220. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/28>

12. Tanklevska, N., Povod, T., Ostapenko, A., & Borovik, L. (2021). Crowdfunding development trends: Foreign experience and Ukrainian realities in the digital economy. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 194, pp. 897–908). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_69

13. Posadneva, O., & Povod, T. (2023). Vplyv destruktyvnykh faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na obsiah zaluchenykh resursiv bankivskoi systemy Ukrainy [The impact of destructive external environment factors on the volume of attracted resources of the banking system of Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, is. 18, pp. 231–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.26>

14. Zakon Ukrainy “Pro virtualni aktyvy” iz zminamy i dopovnenniamy, vnesenymy Zakonom Ukrainy vid 10 zhovtnia 2024 roku No. 4017-IX [Law of Ukraine “On Virtual Assets” as amended by the Law of Ukraine of October 10, 2024 No. 4017-IX]. (2024). Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T222074?an=1>

15. Mitroshyna, N. (n.d.). Chat-boty: “za” i “proty” vykorystannia v komunikatsiiakh brendu [Chatbots: Pros and cons of use in brand communications]. Torgsoft. Available at: <https://torgsoft.ua/articles/stati/chat-boty/>

16. Zhosan, H., & Roshchuk, A. (2025). Doslidzhennia vplyvu tsyfrovyykh innovatsii na efektyvnist finansovoho menedzhmentu bankiv Ukrainy [Study of the impact of digital innovations on the efficiency of financial management of Ukrainian banks]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, is. 22, pp. 208–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.23>

17. Panteleymonenko, A., & Karnaushenko, A. (2024). Finansovyi inzhynirynh: etapy evoliutsii ta yikh sutnisni kharakterystyky [Financial engineering: Stages of evolution and their essential characteristics]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, is. 19, pp. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.12>

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 339.9:330.341.1:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.17>**Ткачук Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>

Tkachuk Natalia

Lesya Ukrainka Volyn National University

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

ANALYSIS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF CROSS-BORDER COOPERATION

У статті розкрито роль цифровізації облікових процесів і управлінського обліку як кл. У статті досліджуються поглиблені аспекти зміцнення конкурентоспроможності підприємств в умовах транскордонного співробітництва, яке українське в період воєнних викликів для української економіки. Особливу увагу приділено аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, що формують динамічне конкурентне середовище і трансформують стратегії розвитку підприємств. Наголошено на використанні переваг міжнародної економічної взаємодії, інструментів спільних проєктів, підтримки єврорегіональних структур створенні сприятливих умов для зміцнення бізнесу. Висвітлено адаптаційні процеси релокації, оптимізації логістичних ланцюгів і технологічної модернізації, які підвищують стійкість компаній. Дослідження підкреслює важливість формування інноваційних моделей управління та пошуку нових ринкових можливостей у динамічному міжнародному просторі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, фінансова діагностика, міжнародне співробітництво, підприємство, релокація, воєнний стан, економіка.

This article offers a comprehensive analysis of the mechanisms for enhancing enterprise competitiveness within the context of cross-border cooperation, a matter of particular relevance for the Ukrainian economy amid ongoing military and geopolitical challenges. The study examines both theoretical foundations and practical strategies that enable enterprises to navigate a dynamic and often volatile competitive environment. Central attention is devoted to the identification and assessment of internal and external risk factors – such as market fluctuations, supply chain disruptions, and regulatory uncertainties – that shape enterprise strategies and influence long-term organizational resilience. The research underscores the strategic significance of international economic interactions, including participation in joint projects, partnerships, and euroregional initiatives, as instruments for fostering favorable business conditions, facilitating knowledge transfer, and promoting innovation. Moreover, adaptive approaches such as relocation of production capacities, optimization of logistics networks, and technological modernization are analyzed as critical measures for enhancing operational efficiency, sustainability, and competitiveness in both domestic and international markets. Furthermore, the study highlights the importance of developing innovative management models and strategic frameworks that enable enterprises to identify and capitalize on emerging market opportunities. It emphasizes proactive engagement with international networks, continuous monitoring of global economic trends, and the integration of advanced technologies to achieve sustainable growth. By combining strategic foresight with adaptive operational practices, enterprises are better positioned not only to withstand external shocks but also to strengthen their competitive standing within a rapidly evolving cross-border business landscape. The findings ultimately suggest that fostering innovation, adaptability, and

international collaboration is essential for ensuring the long-term success and resilience of enterprises in a globally interconnected economy.

Keywords: *competitiveness, financial diagnostics, international cooperation, enterprise, relocation, martial law, economy.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічної нестабільності та геополітичних турбулентностей Україна знову стикається з надзвичайними викликами, серед яких воєнний стан стає фактором, що впливає на різноманітні сфери життя країни. Одна з ключових сфер, яка відчуває негативні наслідки цього політичного та соціального розладу, є підприємництво, а особливо, ті суб'єкти господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. У статті розглядається актуальне питання аналізу конкурентоспроможності підприємств в Україні під час воєнного стану в умовах посиленого транскордонного співробітництва.

Військовий стан приводить до низки загроз та обмежень, які негативно впливають на економічний ландшафт країни та її зовнішньоекономічну діяльність. Збереження та підтримка конкурентоспроможності залишаються завданням надзвичайно складним у зв'язку зі змінами в економічних, соціальних, міжнародних та політичних умовах. Аналіз конкурентоспроможності в цьому контексті виявляється критичним для розуміння та подолання викликів, які постають перед підприємствами за таких обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу війни на економіку, а також проблемам ведення бізнесу в умовах воєнного стану присвячено чимало досліджень. Проблеми формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану досліджуються у працях таких науковців: Г.В. Омельчак (формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах) [2], М.І. Щадило (загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану) [5], О. М. Пилипчук (інноваційні підходи до управління підприємством у міжнародному середовищі) [6], І. В. Дяченко (особливості релокації підприємств у період кризових явищ) [7], Н. В. Шевчук (стратегії українських підприємств в умовах міжнародної інтеграції) [8] та багатьох інших. Проте вплив конкурентоспроможності на зовнішньоекономічну діяльність та міжнародне співробітництво між підприємствами та державами, відповідно, ще потребує додаткового вивчення.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є узагальнення існуючих підходів та окреслення особливих аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану в Україні під час реалізації транскордонного співробітництва.

Виклад основного матеріалу. Важливою особливістю формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану є те, що всі ринки (праці, ресурсів, капіталу) переживають нині процес трансформації. Відповідно й маркетинг в умовах воєнного стану став значно складнішим. Через постійні зміни кон'юнктури ринку та умов функціонування підприємств провести ґрунтовне дослідження ринку неможливо. При цьому переміщення населення і, як наслідок, втрата роздрібних споживачів, спонукає підприємства до розроблення нових стратегій просування товарів в умовах воєнного стану [2].

Надзвичайна ситуація в країні вимагає від підприємців не тільки адаптації до змін, але й активного впровадження новаторських рішень та стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності.

В умовах воєнного стану в процесі формування конкурентоспроможності підприємства зіштовхнулися з абсолютно новими зовнішніми та внутрішніми загрозами. До внутрішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі [5]:

- падіння доходів підприємств через зниження купівельної спроможності населення;

- виникнення непередбачуваних витрат;
- часткова втрата персоналу через виїзд працівників за кордон або переїзд до більш безпечних регіонів та призов на військову службу;
- дефіцит власних ресурсів підприємства;
- втрата частини ринку збуту продукції;
- зниження виробничого потенціалу;
- недостатній рівень технологічного оснащення.

До зовнішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі [5]:

- втрата постачальників сировини, комплектуючих тощо;
- непередбачувані наслідки військової агресії (відчуження майна або його повне знищення);
- руйнування інфраструктури у регіонах;
- зменшення експорту продукції;
- зміна структури та обсягу внутрішнього ринку;
- криза у фінансово-кредитному секторі України;
- виїзд високоінтелектуальних працівників за кордон як біженців.

Подолання внутрішніх загроз лежить в площині вирішення самого підприємства. У той час як зовнішні загрози повинні бути ліквідовані або хоча б зменшені урядом країни. На жаль, наслідки військової агресії росії ще довго заважатимуть ефективному функціонуванню вітчизняних підприємств, а отже впливатимуть на формування їх конкурентоспроможності.

Серед основних напрямів аналізу конкурентоспроможності в умовах війни, поруч із широко вживаними можна виокремити [1]:

1. Безпеку ведення бізнесу. Зрозуміло, що з початком військового вторгнення рф позиції України значно погіршились за цим інтегральним індексом. Тому, перш за все, базовими кроками із забезпечення безпеки ведення бізнесу для компаній може бути: збереження у безпечному місці усіх правовстановлюючих та право-підтверджуючих документів на майно (нерухомість, транспортні засоби, продукцію, виробничі потужності) та в подальшому фіксація усіх пошкоджень чи злочинів, які відбулися; також важливим є збереження людського капіталу, оскільки він унікальний та важко замінний.

2. Динамічну логістику. Стратегією динамічної логістики є забезпечення високої якості обслуговування споживачів, при цьому оперативно реагуючи на появу нових умов та різких стрибків попиту. Важливо зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за всіх несприятливих умов середовища такі чинники як переміщення населення або зміна постачальницької бази, потребують дотримання підприємством динамічного способу підтримки логістики [9].

3. Збереження якості інтелектуального капіталу. Зазначимо, що досі не втрачає своєї актуальності рівень кваліфікації людського капіталу підприємства, який для більшості підприємств є найвищою цінністю та вагомим чинником соціально-економічного розвитку та вагомим чинником конкурентоспроможності. Поряд із людськими капіталом як складові інтелектуального капіталу варто також виділити структурний (авторські права, внутрішні бази даних, процеси управління) та споживчий (репутація, бренд, стратегічні зв'язки) капітали, збереження потенціалу розвитку яких має стратегічне значення у отриманні конкурентних переваг підприємствами на ринку [11].

4. Активізацію соціально-відповідальних дій усіх заінтересованих сторін. Перші три напрями, які ми окреслили, зможуть ефективно реалізуватися лише у сприятливому соціально-відповідальному середовищі. З іншого боку, важливого значення має побудова такої корпоративної культури підприємства, яка б передбачала позитивний вплив та активну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами та суспільством [12]. Саме зародження та розвиток суспільства нової якості, з новим баченням та цінностями, є тим «родючим ґрунтом» з якого у майбутньому можуть виникнути міцні та

якісні інститути, які зможуть ефективно функціонувати у тріаді «наука-бізнес-влада». Сутнісними ознаками зародження суспільства нової якості є здатність згуртуватися навколо спільних ідей, відсутність корупції, усвідомлення відповідальності за свої дії.

Безперечно наслідки воєнного конфлікту відчутні по всій території України, проте східна частина більше потерпає від атак загарбників, що негативно впливає на діяльність місцевих суб'єктів господарювання. Порівняння конкурентоспроможності підприємств на заході та сході України під час воєнного стану виявляється складним завданням через різницю в умовах економічного, соціального та політичного розвитку регіонів (табл. 1).

Після повномасштабного вторгнення частина українських підприємств зразу зіткнулася з негативними наслідками військової агресії, що змусило їх шукати нові можливості для розвитку свого бізнесу та здійснювати релокацію своєї діяльності на більш безпечні території.

Український бізнес переважно не проводив релокацію, в середньому за всіма галузями показник нерелокованих підприємств становить 60-70%.

Серед компаній, які все ж таки провели релокацію переважно або повністю за кордон: 10% – IT-сектор, 6% – охорона здоров'я та надання соціальних послуг, 4.5% – надання професійних послуг, маркетинг та дизайн [3]. Більшість вітчизняних підприємств лишилися в межах України, переїхавши в іншу область (рис. 1).

Варто зазначити, що конкурентоспроможність місцевих та релокованих підприємств під час воєнного стану істотно відрізняється, адже перед останніми постають нові виклики пов'язані з відновленням та розвитком своєї діяльності [4]. До основних аспектів, що впливають на динаміку бізнес-середовища, відзначаючи відмінності між

Таблиця 1

**Порівняльна матриця конкурентоспроможності підприємств
на заході та сході України**

Показник	Захід України	Схід України
Стан економіки	Історично західні області України були більш сучасними та індустріально розвинутими. Тим не менше, воєнний конфлікт може призвести до занепаду підприємств через тимчасове припинення виробництва, втрату ринків збуту та руйнування інфраструктури.	Регіони сходу України, зокрема Донецька та Луганська області, стикаються зі значними викликами через втрату контролю над частинами своїх територій та постійні бойові дії. Це призводить до значних втрат у сфері економіки, зокрема у вугільній та металургійній промисловості.
Зовнішні ринки	Західні області, завдяки своєму географічному положенню, можуть виявитися менше залежними від ринків, які втратили контроль через війну.	Підприємства сходу можуть стикатися з втратою зовнішніх ринків та іноземних інвестицій через обмежений доступ та негативне сприйняття конфлікту з боку іноземних партнерів.
Інфраструктура та ресурси	Захід України має більш розвинену інфраструктуру, що може сприяти швидшому відновленню та адаптації підприємств під час воєнного конфлікту.	Руйнування інфраструктури та втрата контролю над деякими регіонами може призвести до значних труднощів у відновленні виробничих потужностей.
Соціальний контекст	Соціальний капітал та розвинена громадянська активність можуть стати додатковими ресурсами для підтримки підприємств у важкі часи.	Війна може призвести до соціальної дезінтеграції та збільшення числа біженців, що ускладнює стабілізацію економічної ситуації.

Джерело: складено автором на основі джерел: [2–4]

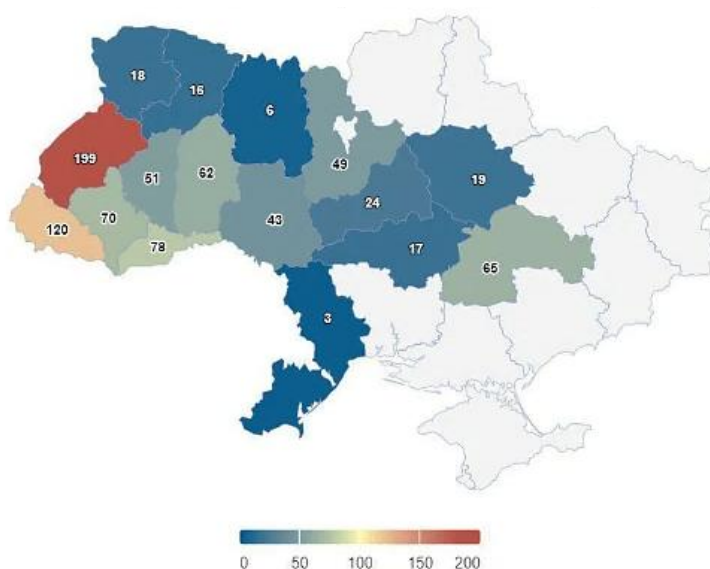


Рис. 1. Кількість релокованих підприємств в межах України

Джерело: [4]

місцевими та релокованими підприємствами можна віднести: доступ до ресурсів, стратегії виживання та розвитку, ринкові можливості, адаптація до змін, ризики та безпека функціонування суб'єктів господарювання.

Місцеві компанії можуть мати перевагу в доступі до місцевих ресурсів та мережі постачання. Однак тривалий воєнний стан може призвести до обмеження доступу до певних ресурсів або збільшення їх вартості. В той час релоковані компанії можуть стикатися з труднощами у забезпеченні себе ресурсами через незнайомість з місцевим ринком та обмеженою мережею постачання.

Аналізуючи стратегії розвитку – місцеві підприємства можуть виявляти кращу здатність до розробки та впровадження стратегій виживання та розвитку, орієнтованих на внутрішні ресурси та ринки, тоді як релоковані можуть виявляти високий ступінь гнучкості та інноваційності, шукаючи нові шляхи виживання та росту в умовах нестабільності.

Існуючі місцеві підприємства можуть мати перевагу у збереженні клієнтів та ринкових позицій завдяки вже існуючим відносинам та репутації. Релоковані компанії можуть стикатися з труднощами у завоюванні ринкової частки та конкуруванні з місцевими гравцями через невідомість та відсутність історії на ринку.

Якщо місцеві суб'єкти господарювання успішно адаптуються до нових умов воєнного стану, вони можуть зберегти свою конкурентоспроможність, використовуючи місцеві ресурси та ринкові можливості, то здатність релокованих підприємств швидко адаптуватися до нових умов та ефективно взаємодіяти з місцевими структурами може визначати їхню конкурентоспроможність.

Місцеві підприємства краще знають локальні ризики та можуть приймати більш обдумані стратегії їх управління. Однак, залежно від регіону, вони також можуть бути під впливом безпекових загроз. Релоковані підприємства можуть стикатися з ризиками, пов'язаними з незнайомістю з конкретним регіоном та його особливостями під час воєнного стану.

Висновки. У контексті воєнного стану в Україні, аналіз конкурентоспроможності підприємств стає важливим інструментом для розуміння динаміки бізнес-середовища та визначення стратегій для подолання труднощів. В даній статті ми досліджували вплив воєнного конфлікту на підприємства, розглядали можливості адаптації та визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність.

Попри труднощі, які приносить воєнний стан, багато підприємств знаходять нові можливості в умовах кризи. Важливо пам'ятати, що конкурентоспроможність не є статичним показником, але динамічним процесом, який вимагає постійного аналізу та управління.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті транскордонного співробітництва є стратегічною необхідністю для економіки України, особливо в умовах воєнних викликів та геополітичної невизначеності. Підприємства, які ефективно інтегруються в міжнародні економічні мережі, демонструють вищу стійкість та перспективу довгострокового розвитку.

Внутрішні та зовнішні фактори ризику, такі як нестабільність ринку, порушення логістичних ланцюгів та регуляторні обмеження, істотно впливають на формування стратегій розвитку підприємств. Системна фінансова діагностика та оцінка ризиків є ключовими для прийняття обґрунтованих рішень і розробки адаптивних стратегій.

Міжнародне співробітництво, участь у спільних проєктах та єврорегіональних ініціативах відкривають значні можливості для обміну знаннями, впровадження інновацій та оптимізації ресурсів. Використання цих механізмів дозволяє підвищити ефективність діяльності та створити сприятливі умови для сталого розвитку підприємств.

Адаптивні заходи, такі як релокація виробничих потужностей, оптимізація логістичних ланцюгів і технологічна модернізація, значно підвищують стійкість підприємств та їх конкурентоспроможність на динамічних міжнародних ринках.

Розробка інноваційних моделей управління та проактивне стратегічне планування є необхідними для виявлення та використання нових ринкових можливостей. Підприємства, які поєднують стратегічне передбачення, адаптивність та міжнародну взаємодію, здатні посилити свою конкурентну позицію та забезпечити довгостроковий успіх.

Загалом, розвиток інноваційності, стійкості та транскордонного співробітництва є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання підприємств у глобально інтегрованій економіці.

Список використаних джерел:

1. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». Київ. 2022. № 22. С. 52–59. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50569/1/EV-2022-22_p52-59.pdf
2. Омеляк Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242/1197>
3. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. *Офіційний сайт Центру розвитку інновацій*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>
4. Релокація бізнесу через війну: які регіони для цього найбільш затребувані. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/relokaciya-biznesu-cherez-viynu-yaki-regioni-dlya-cogo-naybilsh-zatrebuvani-12433224.html>
5. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112
6. Пилипчук О. М. Інноваційні підходи до управління підприємством у міжнародному середовищі. *Науковий вісник МАУП. Серія: Економіка*, 2021. № 4(64), С. 22–30.
7. Дяченко І. В. Логістичні ланцюги та релокація підприємств у період кризових явищ. *Менеджмент та підприємництво*, 2021. № 3(44), С. 77–85.
8. Шевчук Н. В. Адаптаційні стратегії українських підприємств в умовах міжнародної інтеграції. *Економічний вісник України*, 2021. № 6, С. 67–75.

9. Rugman A. M., & Verbeke A. The theory and practice of regional strategy: Multinational enterprises and clusters. *Cambridge Journal of Economics*, 2008. № 32 (2), P. 219–235. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bem037>
10. Knight G. A., & Cavusgil S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 2004. № 35 (2), P. 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
11. Euroregion Carpathians. Cross-border cooperation and regional development in Europe. 2020. URL: <https://www.carpathians-euroregion.org>
12. OECD. *SMEs, entrepreneurship and innovation in cross-border regions*. Paris: OECD Publishing. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264305649-en>
13. World Bank. *Ukraine economic update: Strengthening resilience and competitiveness*. Washington, DC: World Bank. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>

References:

1. Zhaldak H. P., Mamadzhanov A. R. (2022) Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Directions and methods for assessing the level of enterprise competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 22, pp. 52–59. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50569/1/EV-2022-22_p52-59.pdf (accessed September 10, 2025).
2. Omelchak H. V. (2023) Osoblyvosti formuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of enterprise competitiveness formation under martial law]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 184, pp. 114–117. Available at: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242/1197> (accessed September 10, 2025).
3. State and needs of business in Ukraine: sectoral dimension, September 2022 [Stan ta potreby biznesu v Ukraini: sektoralnyi rozriz, veresen 2022]. (2022). *Tsentr rozvytku innovatsii – Innovation Development Center*. Available at: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022> (accessed September 10, 2025).
4. Business relocation due to war: most demanded regions [Relokatsiia biznesu cherez viinu: yaki rehiony naibilsh zatrebuvani]. (2023). UNIAN. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/relokaciya-biznesu-cherez-viynu-yaki-regioni-dlya-cogo-naybilsh-zatrebuvani-12433224.html> (accessed September 10, 2025).
5. Shchadylo M. I. (2023) Osnovni zahrozy konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Main threats to the competitiveness of industrial enterprises under martial law]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Current Issues in Modern Science*, vol. 1 (7), pp. 106–112.
6. Pylypchuk O. M. (2021) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom u mizhnarodnomu seredovyshchi [Innovative approaches to enterprise management in the international environment]. *Naukovyi visnyk MAUP. Seriya: Ekonomika – Scientific Bulletin of MAUP. Economics Series*, vol. 4 (64), pp. 22–30.
7. Dyachenko I. V. (2021) Lohistychni lantsiuihy ta relokatsiia pidpriemstv u period kryzovykh yavyshch [Logistics chains and enterprise relocation during crisis phenomena]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo – Management and Entrepreneurship*, vol. 3 (44), pp. 77–85.
8. Shevchuk N. V. (2021) Adaptatsiini stratehii ukrainskykh pidpriemstv v umovakh mizhnarodnoi intehratsii [Adaptation strategies of Ukrainian enterprises under international integration]. *Ekonomichnyi visnyk Ukrainy – Economic Bulletin of Ukraine*, vol. 6, pp. 67–75.
9. Rugman A. M., Verbeke A. (2008) The theory and practice of regional strategy: multinational enterprises and clusters. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 32 (2), pp. 219–235. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bem037>
10. Knight G. A., Cavusgil S. T. (2004) Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35 (2), pp. 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
11. Euroregion Carpathians. (2020) *Cross-border cooperation and regional development in Europe*. Available at: <https://www.carpathians-euroregion.org> (accessed September 10, 2025).

12. OECD. (2019) *SMEs, entrepreneurship and innovation in cross-border regions*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264305649-en>

13. World Bank. (2021) *Ukraine economic update: strengthening resilience and competitiveness*. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (accessed September 10, 2025).

Стаття надійшла: 04.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК (519.2+368):336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.18>**Хома І.Б.**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3737-1601>**Вітер Д.В.**

бакалавр,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7571-8506>**Khoma Iryna, Viter Daria**

Lviv Polytechnic National University

РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

DEVELOPMENT OF ASSESSMENT TOOLS IN THE BANK'S CREDIT MANAGEMENT SYSTEM

Проблема управління кредитним ризиком у сучасних банках сьогодні відіграє ключову роль, адже саме від її вирішення залежить стабільність фінансової системи та економічна стійкість держави. З огляду на динамічність ринку та зростання обсягів кредитування банкам уже недостатньо користуватися традиційними підходами. У роботі визначено, що нинішні умови потребують комплексного інструментарію, який поєднує як кількісні, так і якісні методи оцінювання ризиків, а також сучасні цифрові технології, які здатні автоматизувати збирання й опрацювання інформації та забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У роботі описано запропоновані підходи до перевірки платоспроможності позичальників, удосконалення моніторингу кредитного портфелю та використання сценарного аналізу для прогнозування можливих ризикових ситуацій. Особливу увагу приділено тому, як поєднання різних методів та інструментів може підвищити точність оцінювання ризиків і зробити систему управління ними більш гнучкою й ефективною.

Ключові слова: кредитний ризик, управління банком, аналіз фінансового стану, кредитний портфель, прогнозування ризиків, адаптивні моделі, цифрові технології, інструментарій.

The issue of credit risk management in modern banking is increasingly significant, as it affects both the stability of financial institutions and the broader economy. Rapidly changing market conditions and emerging financial technologies require banks to adopt flexible, multifaceted, and analytically grounded approaches to risk identification and mitigation. The paper emphasizes the importance of combining quantitative and qualitative assessment methods with digital technologies for automated data collection and rapid response. The study examines practices for assessing borrower solvency, highlighting financial, behavioral, and contextual indicators. It also considers credit portfolio monitoring through dynamic indicators, stress testing, and scenario analysis, as well as adaptive forecasting models that adjust to evolving market conditions. The research contributes by integrating adaptive analytical algorithms with digital platforms to create a more responsive risk management system. Practical applications include enhancing the efficiency of risk departments, detecting unfavorable credit trends early, and supporting preventive measures. The article also suggests directions for future research, such as real-time risk monitoring and improved predictive models. This analysis is intended for banking professionals, credit analysts, regulators, and researchers seeking to strengthen



credit risk management and improve the stability and sustainability of the banking sector. Additionally, the paper highlights the growing role of big data analytics in improving the accuracy of credit risk evaluations. It demonstrates how integrating non-traditional data sources can enhance borrower profiling and predictive accuracy. The study also outlines the importance of regulatory compliance and supervisory expectations in shaping modern risk management frameworks. Furthermore, it emphasizes the need for continuous staff training to ensure the effective use of digital tools and analytical models. The paper argues that collaboration between financial institutions and fintech companies can accelerate innovation in credit risk assessment.

Keywords: *credit risk, bank management, financial analysis, credit portfolio, risk forecasting, adaptive models, digital technologies, methodological tools.*

Постановка проблеми. Проблема управління кредитним ризиком у сучасних банках залишається однією з найважливіших у контексті збереження фінансової стабільності та надійності національної економіки. Зростання невизначеності, коливання економічних показників, воєнні загрози та зміни у фінансовому секторі потребують покращення способів аналізу ризикованих кредитних операцій та використання нових інструментів для виявлення та прогнозування можливих втрат. Особливо важливо здійснювати оптимізацію процесів управління ризиками всередині банків. Тому покращення системи оцінки платежів позичальників, збільшення точності аналізу прогнозів та адаптація внутрішніх процедур управління ризиком до нових економічних та політичних умов є важливим не тільки для окремих банків, але й для стабільного розвитку всього фінансового ринку.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що у сучасних умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків неплатоспроможності позичальників для банківського сектору стає критично важливим своєчасне виявлення та оцінка кредитного ризику. Ефективне управління кредитним ризиком забезпечує не лише мінімізацію можливих фінансових втрат, а й підвищує стійкість банківської системи в цілому, дозволяє оптимізувати процес формування резервів під проблемні кредити та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці Богріновцева Л. М., Заїчко І. В., Федина В. В. досліджували теоретичні аспекти управління кредитним ризиком на фінансовому ринку, приділяючи увагу методам оцінювання ризикових операцій контролю за кредитним портфелем [1, с. 283]. Вони підкреслюють, що лише комплексний підхід до оцінювання кредитного ризику дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю та ризиком банківських операцій, а також підвищує ефективність управлінських рішень у сфері кредитування.

Ларіонова К.Л., Капінос Г. І. у своїх роботах акцентують увагу на особливостях управління кредитним ризиком в умовах фінансової невизначеності, коли традиційні методи оцінювання ризику втрачають точність. Вони пропонують застосування адаптивних моделей аналізу та моделювання потенційних негативних наслідків для банківської діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміну ринкової ситуації та знижувати рівень ймовірних збитків [2, с. 264–273]. Такі підходи передбачають використання прогнозних алгоритмів, які враховують як історичні, так і поточні дані фінансових потоків, а також зовнішні макроекономічні фактори.

Павленко Л. Д розглядає теоретичні засади оцінювання ризиком у банках за умов економічної нестабільності. Він підкреслює, що сучасна система ризик-менеджменту повинна поєднувати класичні фінансові коефіцієнти [3, с. 411–422].

Семенцов Р. В. у своїй роботі підкреслює значення систематичної діагностики фінансового стану банку та позичальників, що є фундаментальною умовою для побудови надійного кредитного портфелю [4, с. 173–177]. Він наголошує на необхідності оцінки ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів позичальників.

Узагальнюючи результати зазначених досліджень, можна стверджувати, що сучасний інструментарій аналізу кредитного ризику повинен поєднувати кількісні та якісні методи, включати прогностичні моделі, цифрові технології для автоматизації обробки даних і адаптивні механізми контролю ризиків. Такий комплексний підхід дозволяє банкам підвищувати ефективність управління кредитним портфелем, знижувати рівень втрат, а також зміцнювати фінансову стабільність і довіру до банківської системи.

Аналіз наукових публікацій свідчить про зростання уваги до проблеми вдосконалення моделей оцінювання кредитного ризику. У сучасних дослідженнях наголошується на необхідності комбінування традиційних фінансових коефіцієнтів з алгоритмами інтелектуального аналізу даних, що дозволяє значно підвищити точність прогнозування ймовірності дефолту. Відзначається також важливість врахування факторів невизначеності, які зумовлені нестабільністю економічного середовища, що впливає на можливість позичальників виконувати кредитні зобов'язання.

У науковій літературі акцентується увага на доцільності удосконалення моніторингових процедур, поглиблення діагностики фінансового стану банку та інтеграції ризик-орієнтованих підходів до управлінських рішень [4, с.175]. Водночас низка аспектів, пов'язаних із формуванням універсального інструментарію аналізу, залишається недостатньо розробленою.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування необхідності розроблення сучасного інструментарію аналізу ризику та визначення ключових підходів в системі управління кредитною діяльністю банків.

Виклад основного матеріалу. Аналіз у системі управління кредитним ризиком банку є комплексним процесом оцінювання, контролю та прогнозування можливих втрат банку [3, с. 415].

Його сутність полягає у визначенні рівня ризику, ідентифікації факторів, які на нього впливають, та формуванні управлінських рішень, що мінімізують ймовірність втрат.

Основними елементами такого аналізу є оцінка кредитоспроможності позичальника, перевірка забезпечення кредиту, аналіз ринкових та макроекономічних умов, розрахунок ймовірності дефолту і потенційних втрат, а також систематичний моніторинг кредитного портфелю банку [3, с. 415].

До основних елементів такого аналізу належать [3, с. 415]:

- оцінка кредитоспроможності позичальника (фінансовий стан, платоспроможність, репутація, рівень заборгованості);
- перевірка забезпечення кредиту;
- аналіз ринкових, галузевих та макроекономічних умов, що можуть впливати на здатність клієнта повернути кредит;
- розрахунок ймовірності дефолту і розміру можливих втрат;
- моніторинг кредитного портфелю банку та контроль за змінами ризику з часом.

Сучасний інструментарій аналізу кредитного ризику повинен ґрунтуватися на поєднанні декількох груп методів.

По-перше, важливим є застосування кількісних моделей, орієнтованих на математичне прогнозування ймовірності дефолту, оцінку фінансових коефіцієнтів та побудову інтегральних індикаторів ризику.

По-друге, вагоме значення має якісний аналіз, що охоплює оцінку репутації позичальника, особливостей його бізнес-моделі, зовнішніх ринкових умов та інших нематеріальних факторів. Інтеграція цих підходів дозволяє сформувати багатовимірне бачення ризикової ситуації та зменшити рівень інформаційної асиметрії між позичальником і кредитором [3, с. 415].

Окреме місце у процесі управління кредитним ризиком займає моніторинг кредитного портфелю, який повинен базуватися на систематичному відстеженні змін

у фінансовому стані позичальників, динаміці їх платіжної дисципліни та реакції на зовнішні економічні чинники. Ефективні системи моніторингу дозволяють не лише швидко виявляти проблемні кредити, але й своєчасно формувати резерви під можливі втрати, що підвищує стійкість банківської системи до кризових впливів [4, с. 176].

Важливим способом покращення інструментарію є підготовка системи управління ризиками банків до умов воєнного стану, які викликають швидке збільшення невизначеності, зміну грошових потоків та зростання ризику, що позичальники не зможуть погасити борг. У таких умовах важливо здійснювати оперативний аналіз ситуації та мати гнучкі процедури прийняття рішень.

Впровадження аналітичних інструментів, здатних враховувати специфічні ризики воєнного часу, сприяє зміцненню фінансової стійкості банківських установ і забезпечує можливість оперативного реагування на зміну ризикової ситуації [6].

У сучасній практиці управління кредитним ризиком особливу увагу приділяють показникам та коефіцієнтам фінансової звітності, які дозволяють на ранніх етапах виявити потенційні проблеми з поверненням кредитів. До ключових фінансових індикаторів належать:

1. Коефіцієнти платоспроможності та ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1)$$

Він демонструє здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2)$$

Використовується для оцінки здатності боржника швидко розрахуватися з кредиторами.

Практичний інструментарій аналізу кредитного ризику передбачає систематичне використання цих коефіцієнтів у поєднанні з кількісними моделями, такими як ймовірність дефолту (PD), очікувані збитки (EL) та рейтинг позичальника. Наприклад, на основі фінансових коефіцієнтів розраховується інтегральний індикатор кредитного ризику за формулою:

$$\text{CRI} = w_1 \times \text{LR} + w_2 \times \text{DR} + w_3 \times \text{IC} + w_4 \times \text{ROA}, \quad (3)$$

де LR – коефіцієнт ліквідності, DR – коефіцієнт заборгованості, IC – коефіцієнт покриття відсотків, ROA – рентабельність активів, w_i – вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожного показника для конкретного банку.

Якісний аналіз доповнює кількісні показники, включаючи оцінку репутації позичальника, характеристик його бізнес-моделі, зовнішніх ринкових умов та інших нематеріальних факторів, які можуть впливати на платоспроможність. Поєднання кількісних та якісних методів створює багатовимірне бачення кредитного ризику та знижує інформаційну асиметрію між банком та позичальником.

У сучасних зарубіжних дослідженнях в управлінні кредитним ризиком банків активно впроваджуються комплексні інструменти аналізу та моделювання ризиків. Рекомендовано використовувати систематичний підхід до оцінки кредитоспроможності позичальників та валідації моделей кредитного ризику, що дозволяє підвищити точність прогнозування дефолтів і оптимізувати процес формування резервів під можливі втрати.

Окреме місце займає моніторинг кредитного портфелю, який базується на регулярному відстеженні змін фінансового стану позичальників, платіжної дисципліни та зовнішніх економічних факторів [4, с. 176]. Використання цифрових технологій і автоматизованих систем дозволяє:

- швидко виявляти проблемні кредити;
- формувати резерви під можливі втрати;
- проводити стрес-тестування кредитного портфелю з урахуванням різних сценаріїв (економічна криза, воєнний стан, зміна процентних ставок).

У сучасних умовах воєнного стану та високої економічної нестабільності важливе значення набуває оперативний аналіз фінансових коефіцієнтів, адаптивне прогнозування ризиків та інтеграція моделей стрес-тестування. Для банків це означає можливість швидко реагувати на погіршення платоспроможності клієнтів та мінімізувати потенційні втрати [4, с. 176].

У зарубіжних дослідженнях рекомендується застосовувати комплексний підхід, що поєднує:

- кількісні методи, включаючи PD, LGD, EAD, внутрішні рейтингові системи та інтегральні показники ризику;
- якісні оцінки, які враховують бізнес-модель, репутацію, галузеві та макроекономічні чинники;
- мережевий аналіз взаємозв'язків між позичальниками для точнішого прогнозування дефолтів.

Таким чином, сучасний інструментарій аналізу кредитного ризику банку включає поєднання показників фінансової звітності, кількісних моделей, цифрових технологій і адаптивного моніторингу. Його впровадження забезпечує раннє виявлення ризиків, ефективне управління кредитним портфелем та зміцнення фінансової стійкості банківської установи [3, с. 415].

Сучасні підходи передбачають інтеграцію мережевих взаємозв'язків між позичальниками у процес оцінки кредитного ризику, що підвищує точність прогнозів дефолтів та ефективність управління ризиком у банківських установах [7, с. 1].

У сучасних умовах нестабільності економіки та воєнного стану інструментарій аналізу кредитного ризику банку повинен включати адаптивні моделі, які здатні враховувати екстремальні ризики, забезпечувати оперативне прогнозування та стрес-тестування кредитного портфелю. Зокрема інструментарій потребує суттєвого оновлення та поглиблення.

Особливою актуальності набуває використання системи фінансових коефіцієнтів, що дають змогу оцінювати кредитоспроможність позичальників, якість кредитного портфелю та ефективність управління ризиками.

У контексті оцінки кредитного ризику доцільно формувати набір адаптивних показників. До таких коефіцієнтів можна віднести:

Інтеграція фінансових коефіцієнтів та показників у систему ризик-менеджменту банку дозволяє створити адаптивну модель оцінки кредитного ризику, яка враховує екстремальні ризики, забезпечує прогнозування й стрес-тестування кредитного портфелю. Використання таких показників дає змогу на ранніх етапах ідентифікувати потенційно проблемних позичальників, оцінювати якість кредитного портфелю та приймати превентивні управлінські рішення (табл.1) [5].

Таким чином, система основних фінансових показників та коефіцієнтів оцінки кредитного ризику банку дозволяє комплексно оцінювати платоспроможність позичальників і якість кредитного портфелю. Використання показників, які наведено в табл. 1 вище, забезпечує раннє виявлення потенційно проблемних кредитів, дозволяє прогнозувати можливі втрати та оцінювати фінансову стійкість клієнтів.

Інтеграція цих показників у систему ризик-менеджменту сприяє підвищенню ефективності управління кредитним портфелем банку, зниженню ризику дефолтів та зміцненню фінансової стабільності установи в умовах нестабільної економіки.

Висновки. Аналіз показує, що управління кредитним ризиком у сучасних банках є дуже важливим елементом забезпечення стабільності та надійності банківської системи. У зв'язку з тим, що економіка нестабільна, впливають воєнні загрози та змі-

Таблиця 1

Основні інструменти оцінювання фінансових показників та коефіцієнтів кредитного ризику банку

Показник	Призначення
NPL Ratio	Визначає частку проблемних кредитів у портфелі банку
Coverage Ratio	Показує достатність резервів для покриття проблемних кредитів
PD (Probability of Default)	Прогнозує ймовірність дефолту позичальника
LGD (Loss Given Default)	Визначає потенційні втрати банку у разі дефолту
ECL (Expected Credit Loss)	Оцінює очікувані кредитні збитки банку
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	Показує здатність позичальника обслуговувати борг
Debt-to-Equity	Оцінює фінансову залежність позичальника та ризик перевищення зобов'язань над капіталом

Джерело: складено авторами на основі [5]

нюються макроекономічні показники, зростає необхідність швидкого виявлення та оцінки можливих проблемних кредитів.

Система основних фінансових показників та коефіцієнтів, які включають NPL Ratio, Coverage Ratio, PD, LGD, ECL, DSCR та Debt-to-Equity, дозволяє повноцінно оцінити платоспроможність позичальників, а також якість кредитного портфелю установи. Це допомагає виявляти ризики на ранньому етапі, прогнозувати втрати та підвищувати ефективність управління кредитним портфелем. Впровадження таких показників у ризик-менеджмент банку зменшує рівень порушень, покращує фінансову стійкість банку.

Головною задачею у покращенні системи оцінки ризиків є поєднання чисельних та якісних методів аналізу, застосування цифрових технологій для автоматизації аналізу даних, а також використання адаптивних моделей та стрес-тестів. Такий підхід дозволяє банкам швидко реагувати на зміни на ринку, зменшити обмеження в інформації між банком та позичальником, а також підвищити довіру до фінансової системи в цілому.

Таким чином, впровадження сучасного інструментарію оцінки кредитного ризику є необхідною умовою ефективного управління кредитними операціями, забезпечення фінансової стабільності банків і підтримки сталого розвитку національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Богріновцева Л. М., Заїчко І. В., Федина В. В. Управління кредитним ризиком банку на фінансовому ринку: теоретичний аспект. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024, № 2 (11), с. 283–289. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/dees.11-46>
2. Ларіонова К.Л., Капінос Г. І. Особливості управління кредитним ризиком банку в умовах фінансової невизначеності, *Modeling the development of the economic systems*. 2025, № 2, с. 264–273. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-33>
3. Павленко Л. Д., Крухмал О. В., Попова К. Є. The Theoretical Aspects of Credit Risk Assessment and Management in Banks Amid Economic Instability. *Business Inform*, 2025, vol. 4, issue 567, pp. 411–422. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-411-422>
4. Семенцов Р.В. Діагностика фінансового стану банку. *Бізнес Інформ*, 2017, № 10, с. 173–177.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Final guidelines for credit risk management and measurement. BIS, 2019, pp. 1–35. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d457.pdf>
6. Final guidelines for counterparty credit risk management. BIS. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d588.pdf>
7. Li, Y., Wang, X., Djehiche, B., & Hu, X. Credit scoring by incorporating dynamic networked information. *European Journal of Operational Research*, 286 (3), 2020, pp. 1103–1112. URL: <https://arxiv.org/abs/1905.11795>

References:

1. Bohrynivtseva L. M., Zaichko I. V., Fedyna V. V. (2024) Upravlinnya kredytnym ryzykom banku na finansovomu rynku: teoretychnyi aspekt [Management of bank credit risk in the financial market: theoretical aspect]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, vol. 2 (11), pp. 283–289. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-46>
2. Larionova K., Kapinos H. (2025) Osoblyvosti upravlinnya kredytnym ryzykom banku v umovakh finansovoi nevznachenosti [Features of bank credit risk management under conditions of financial uncertainty]. *Modeling the Development of Economic Systems*, vol. 2, pp. 264–273. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-33>
3. Pavlenko L. D., Krukhmal O. V., Popova K. E. (2025) Teoretychni aspekty otsinky ta upravlinnya kredytnym ryzykom bankiv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Theoretical aspects of credit risk assessment and management in banks amid economic instability]. *Business Inform*, vol. 4(567), pp. 411–422. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-411-422>
4. Sementsov R. V. (2017) Diagnoztyka finansovoho stanu banku [Diagnostics of the financial condition of a bank]. *Business Inform*, vol. 10, pp. 173–177.
5. Basel Committee on Banking Supervision. (2019) Final guidelines for credit risk management and measurement [Final guidelines for credit risk management and measurement]. BIS, pp. 1–35. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d457.pdf>
6. Bank for International Settlements. (n.d.) Final guidelines for counterparty credit risk management [Final guidelines for counterparty credit risk management]. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d588.pdf>
7. Li Y., Wang X., Djehiche B., Hu X. (2019) Credit scoring by incorporating dynamic networked information [Credit scoring by incorporating dynamic networked information]. *European Journal of Operational Research*, vol. 286 (3), pp. 1103–1112. DOI: <https://arxiv.org/abs/1905.11795>

Стаття надійшла: 11.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.28:330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.19>**Худолій Ю.С.**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6962-3236>**Глушко А.Д.**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4086-1513>**Khudolii Yuliia, Hlushko Alina**

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

STRESS TESTING AS A TOOL OF STATE ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Стаття присвячена дослідженню стрес-тестування як інструменту державного антикризового управління в умовах зростання економічної невизначеності та посилення впливу зовнішніх шоків на фінансову систему. Метою роботи є обґрунтування можливостей використання стрес-тестування для підвищення стійкості фінансових установ і посилення ефективності державного регулювання. Методологічну основу становлять методи економічного аналізу, сценарного моделювання, порівняльної оцінки та прогнозування, що дозволило дослідити особливості реагування фінансових інститутів на гіпотетичні стресові сценарії та оцінити їхню здатність зберігати стійкість за умов погіршення макроекономічних параметрів. Отримані результати демонструють, що застосування стрес-тестування дає змогу виявляти критичні точки, визначати можливі траєкторії зміни фінансових показників і формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підтримання капіталізації, ліквідності та фінансової стабільності. Практична цінність статті полягає у формуванні інструментарію, який може бути використаний регуляторами та фінансовими установами для раннього діагностування загроз, удосконалення системи ризик-менеджменту та підвищення ефективності антикризової політики.

Ключові слова: стрес-тестування, управління, антикризове управління, аналітичні інструменти, моделювання.

The article is devoted to substantiating the role of stress testing as a key instrument of state anti-crisis management in the context of increasing macroeconomic instability and the growing influence of internal and external risks on the financial system. The relevance of the study is driven by the need for timely identification of potential threats to the stability of financial institutions, improvement of regulatory decision-making, and the formation of an effective system of preventive crisis response. The purpose of the paper is to determine the potential of stress testing for assessing the ability of financial institutions to operate under shock conditions, as well as to establish how the results of such assessments can be integrated into state regulatory practice. The methodological framework of the study includes methods of economic analysis, scenario modelling, system generalization, forecasting, and comparative assessment. The use of these methods made it possible to examine the behaviour of financial institutions under various macroeconomic scenarios, evaluate the sensitivity of their key indicators to changes in critical parameters, and identify potential vulnerability areas. The modelling carried out allowed outlining possible scenarios for changes in the structure of capital, liquidity, and



financial resources under intensifying stress conditions. The results demonstrate that stress testing is an effective tool for forming an objective understanding of the level of resilience of financial institutions, enabling early identification of risks before they materialize and supporting the development of well-founded managerial decisions. The study confirms that the application of stress tests makes it possible to determine the need for adjustments in capital management policies, reassessment of asset structure, optimization of the resource base, and strengthening of risk management systems. The practical value of the article lies in identifying opportunities for using stress testing as an instrument capable of enhancing the effectiveness of state financial supervision, improving crisis forecasting mechanisms, and reinforcing financial stability. The proposed approaches may be utilized by state authorities in developing anti-crisis policies, as well as by financial institutions to improve internal risk management systems and increase their adaptive capacity in conditions of uncertainty.

Keywords: *stress testing, management, anti-crisis management, analytical tools, modelling.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення економічної турбулентності, структурних дисбалансів та зростання зовнішніх шоків питання своєчасного виявлення, оцінювання й нейтралізації системних ризиків набуває ключового значення для формування ефективної державної антикризової політики. Здатність державних інституцій забезпечувати стійкість соціально-економічної системи значною мірою залежить від якості аналітичних інструментів, що застосовуються для прогнозування кризових сценаріїв та попередження негативних наслідків [1]. Стрес-тестування виступає важливим методологічним підходом, який дозволяє моделювати вплив екстремальних, але ймовірних подій на функціонування ключових секторів економіки та визначати межі їхньої стійкості.

Світова практика демонструє зростання ролі стрес-тестування у системах державного фінансового нагляду, макропруденційного регулювання та стратегічного планування, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на кризові явища та зміцнення економічної безпеки [2]. Для України, яка перебуває у стані довготривалих викликів, спричинених воєнними діями, глобальною нестабільністю та структурними обмеженнями внутрішнього ринку, застосування стрес-тестів є інструментом підвищення адаптивності державної політики та підготовки до потенційних ризиків різного масштабу.

Таким чином, актуальність дослідження стрес-тестування як інструменту державного антикризового управління обумовлена потребою у формуванні науково обґрунтованого інструментарію прогнозування та запобігання кризам, що забезпечує підвищення стійкості національної економіки та ефективності державних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стрес-тестування є ключовим інструментом у державному антикризовому управлінні, відіграючи вирішальну роль у зміцненні стабільності фінансових установ, розумінні системних ризиків та підготовці до непередбачених економічних потрясінь. Значна кількість сучасних досліджень присвячена вивченню питань стрес-тестування, підкреслюючи його важливість як регуляторного та управлінського механізму для підтримання економічної безпеки під час криз.

Інтеграція стрес-тестування у фінансове регулювання значно зросла після фінансової кризи 2007–2009 років, що ознаменувало зміну парадигми в оцінці стійкості банків до зовнішніх шоків з точки зору Дао Т. Х., Пуллезе А., Ронена Дж., Гіртла Б., Ковнера А., Вікері Дж. та Бханота М. [3, 4]. Таскінсой Дж. зазначав, що регулюючі органи все частіше використовують стрес-тестування для оцінки банків не тільки з мікропруденційної точки зору, зосередженої на окремих установах, але й з макропруденційної точки зору, яка враховує системні ризики, що можуть вплинути на фінансову систему в цілому [5]. Наприклад, Шуерман Т. наголошує на критичній необхідності стрес-тестів для охоплення ширшого спектру ризиків, що виходять за межі суто фінансових міркувань, та просуває багатогранний підхід, що враховує нефінансові ризики, які можуть вплинути на банки [6].

Крім того стрес-тестування набуло популярності як метод оцінки стійкості фінансових установ та систем до екстремальних, але ймовірних несприятливих умов. За словами Онухои Д., інтеграція технологічних досягнень, таких як аналіз великих даних та машинне навчання, у рамки стрес-тестування змінила спосіб оцінки та зменшення ризиків у фінансових системах [7]. Ця технологічна перспектива підкреслює важливість співпраці між фінансовими установами, регуляторними органами та експертами з технологій для створення ефективних методологій стрес-тестування, які адаптуються до мінливих ризиків та підвищують загальну стійкість банківського сектору.

Стрес-тестування все частіше визнається основним методологічним інструментом для оцінки стійкості фінансових установ та економік до системних потрясінь. Вчені та регулятори, зокрема Сакіб С.А., наголошують на необхідності його регулярного застосування, рекомендуючи проводити його щонайменше раз на рік у всіх фінансових системах, а в умовах нестабільної економічної ситуації – частіше [8].

Окрім методологічної строгості, згідно з підходом Хаммасі І., Буфатеха Т., Науї К., Альравада М. та Лутфі А., ефективне стрес-тестування вимагає розбудови організаційного потенціалу, включаючи постійне навчання та розвиток менеджерів і персоналу для забезпечення обізнаності про нові моделі, сценарії та регуляторні очікування [9]. Концептуально стрес-тестування, на думку Онга Л., Майно Р. та Думи Н., інтегрує макропруденційні та мікропруденційні показники для моделювання майбутніх фінансових та економічних траєкторій, тим самим оцінюючи інституційну стабільність, потенціал зростання та більш широкі системні вразливості як на національному, так і на міжнародному рівнях [10].

Таким чином, стрес-тестування є вагомим інструментом оцінювання стійкості банків та економік, й дедалі більше утверджується як невід'ємна складова фінансового регулювання та стратегічного управління стабільністю в умовах зростаючої економічної невизначеності. Втім, попри розвиток методології стрес-тестування, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою як у теоретичному, так і в прикладному вимірі. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються підходи до уніфікації методик стрес-тестування в умовах макроекономічної невизначеності, характерної, в тому числі, для України. Окремої уваги, на думку Онищенко С.В., Єгоричевої С.Б., Живиля Є.О., Черв'як А.В. та Білька С.С., потребує питання врахування нефінансових, у тому числі кібер- та геополітичних ризиків, які суттєво впливають на стійкість фінансового сектору [11, 12], але поки що обмежено включаються у національні моделі стрес-тестування. Крім того, актуальним є аналіз впливу організаційної спроможності регулятора та банків на якість проведення стрес-тестів. Сукупність зазначених проблем окреслює необхідність подальшого розвитку підходів до використання стрес-тестування як повноцінного інструменту антикризового державного управління.

Формулювання цілей статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних підходів до використання стрес-тестування як інструменту державного антикризового управління, а також оцінювання його ефективності на прикладі аналізу фінансової стійкості АТ «ПУМБ» в умовах зростаючої макроекономічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу. У поточних умовах стрес-тестування посідає провідне місце серед інструментів банківського нагляду. Його проведення дає змогу визначити, наскільки окремі фінансові установи та банківська система загалом здатні витримувати можливі внутрішні й зовнішні потрясіння – такі як коливання валютного курсу, поглиблення фінансової нестабільності, зниження рівня ліквідності, зростання кредитних ризиків чи зміни у структурі капіталу [13, 14].

Реалізація методу стрес-тестування здійснюється поетапно, що відображено на рисунку 1.

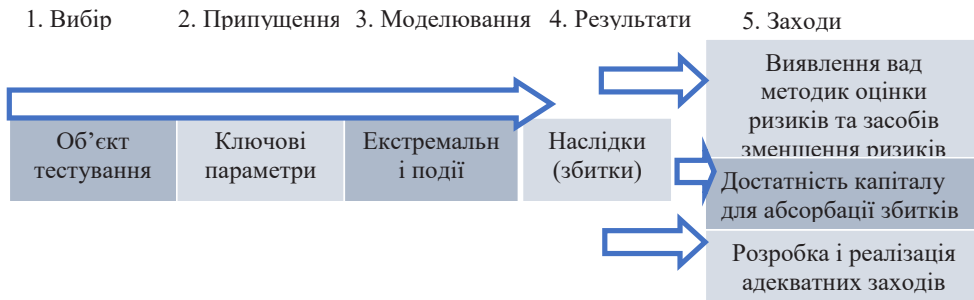


Рис. 1. Принципова модель стрес-тесту

Джерело: [13, 14]

Попри широку застосовність стрес-тестування, в Україні й надалі зберігаються перешкоди для його повноцінної реалізації. Серед ключових проблем – відсутність єдиного підходу, визначеного регулятором, недостатня точність вихідних припущень та похибки під час формування прогнозних моделей. Це підкреслює потребу у подальшому вдосконаленні методик із урахуванням внутрішніх факторів та змін у зовнішньому середовищі.

У рамках співпраці з МВФ Національний банк України регулярно проводить оцінку фінансової стійкості банків. За останні десять років реалізовано декілька циклів стрес-тестування. У 2022 році, через воєнний стан, проведення тестів було призупинено, однак уже у 2023 році НБУ відновив цю практику, адаптувавши її до умов війни. До оцінювання було включено 20 банків, на які припадає понад 90% активів сектору. За результатами аналізу 11 із них потребували підготовки планів докапіталізації або заходів щодо зниження ризиків. У 2025 році стрес-тестування проходив 21 банк України, на які припадає більше 90% активів. Для тесту було використано базовий та несприятливий сценарій. За результатами аналізу 6 із 21 банків, що проходили стрес-тестування у поточному році мають підвищений рівень нормативів достатності капіталу в базовому періоді. Це лише банки, які мають 3% активів банківського сектору. Для дев'яти банків визначено підвищений рівень нормативів достатності капіталу за несприятливим сценарієм [15]. Вони мають самостійно розробити та виконувати програми по реструктуризації або капіталізації.

З огляду на підвищення облікової ставки НБУ, яка станом на середину 2025 року становить 15,5%, доцільно проаналізувати, як ця динаміка може вплинути на фінансові результати АТ «ПУМБ» [16]. Для цього буде застосовано метод еластичності, що дає змогу оцінити, як змінюються ключові фінансові показники банку у відповідь на варіацію макроекономічного чинника – у даному випадку ставки рефінансування.

Підвищення облікової ставки чинить стримувальний вплив на банківський сектор. У таких умовах зазвичай зростає вартість кредитних і депозитних ресурсів, що спричиняє: подорожчання кредитів для бізнесу та населення; скорочення попиту на позики, особливо серед малого підприємництва та домогосподарств; погіршення платоспроможності позичальників і, відповідно, якості кредитного портфеля; збільшення обсягів формування резервів під потенційно проблемні активи; зниження прибутковості банків через скорочення обсягу активних операцій.

У межах сценарного прогнозування можна вважати, що утримання високої облікової ставки на рівні 15,5% у 2025 році та її можливе збереження у 2026-2027 роках на рівні не нижче 14-15% матимуть тиск на резервний капітал банку. За консервативним підходом: у 2025 році обсяг резервного капіталу може зрости на 10-12%; у 2026 році – ще на 10-15%; у 2027 році – до 15-18% у разі поглиблення кредитних ризиків. У під-

сумку загальне зростання резервного капіталу АТ «ПУМБ» за три роки може досягти 40-45%, що вплине на рівень капіталізації та вимагатиме впровадження додаткових внутрішніх механізмів фінансової підтримки (табл. 1, табл. 2).

На основі даних таблиць 1 і 2 можна дійти висновку, що збільшення резервного капіталу, відповідно до прогнозованих значень, забезпечило приріст власного капіталу банку у 2025–2027 роках. Зокрема, підвищення резервного капіталу на 10% зумовлює зростання власних коштів на 1,4% у 2025 році та на 1,5% у 2026 році. У 2027 році власний капітал може зрости на 2,5% за умови підвищення резервного капіталу на 15%.

Далі проаналізуємо, як збільшення резервного капіталу позначиться на ключових показниках, що використовуються для оцінювання фінансової стійкості за коефіцієнтним методом [17] (рис. 2). Із прогнозованої динаміки видно, що зниження відбуватиметься за такими позиціями, як залучені кошти, дохідні активи та загальна величина активів.

Таблиця 1

Аналіз зміни структури власного капіталу АТ «ПУМБ» у 2024–2027 роках, тис. грн.

Показник	2024	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Власний капітал	22192573,0	22503341,3	22845186,4	23409230,9
Статутний фонд	4780595,0	4780595,0	4780595,0	4780595,0
Емісійний дохід	101660,0	101660,0	101660,0	101660,0
Додатковий капітал	14202635,0	14202635,0	14202635,0	14202635,0
Резервний капітал	3107683,0	3418451,3	3760296,4	4324340,9

Джерело: власні розрахунки на основі [16]

Таблиця 2

Динаміка змін власного капіталу АТ «ПУМБ» у 2024–2027 роках

Показник	2025/2024 рік		2026/2025		2027/2026	
	у тис. грн.	у %	тис. грн.	у %	тис. грн.	у %
Власний капітал	310768,3	1,4%	341845,1	1,5%	564044,5	2,5%
Резервний капітал	310768,3	10%	341845,1	10%	564044,5	15%

Джерело: власні розрахунки на основі [16]

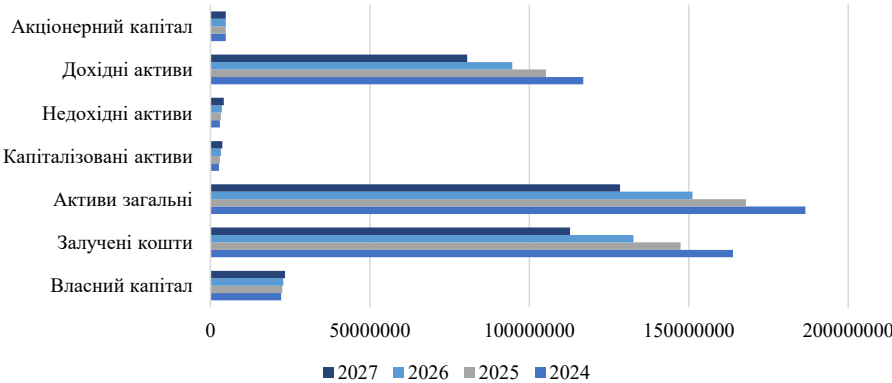


Рис. 2. Динаміка змін показників фінансової стійкості АТ «ПУМБ» у 2024–2027 роках

Джерело: власні розрахунки на основі [16]

Зменшення обсягу дохідних активів, залучених ресурсів та загальних активів зумовлене скороченням кредитного портфеля, що виникає через зростання частки проблемних кредитів. Крім того, підвищення процентних ставок стримуватиме попит на нові кредити: значна частина населення утримається від позичання коштів, оскільки повернення кредитів разом із відсотками стане фінансово обтяжливим.

Далі здійснимо прогнозний розрахунок фінансової стійкості АТ «ПУМБ» на 2024–2027 роки.

Коефіцієнт надійності (співвідношення власного капіталу до загальних активів) протягом цього періоду демонструє незначне зниження з подальшим відновленням (рис. 3). У 2025 році спостерігається короткострокове зменшення рівня надійності, що вказує на тимчасове послаблення власної капіталізації банку та часткове зростання залежності від зовнішніх ресурсів. Втім, починаючи з 2026 року, банк нарощує капітал, що відображається у стійкому зростанні коефіцієнта до рівня 20,75% у 2027 році.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів демонструє стабільну позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду. Якщо у 2024 році його значення ще свідчило про певну недостатність власних ресурсів для покриття активів, то послідовне зростання у 2025–2027 роках відображає ефективність стратегії нарощення власного капіталу та поступове зниження рівня фінансового левериджу. Зміцнення капітальної бази у такий спосіб сприятиме мінімізації кредитних та ліквідних ризиків і підвищенню загальної фінансової стійкості банку.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу у 2023–2025 роках демонстрував спадну динаміку (рис. 4). У 2024–2027 роках цей показник спочатку різко зростає у 2025 році, після чого поступово зменшується у 2026–2027 роках, що свідчить про перегляд боргової стратегії банку після періоду активного залучення зовнішніх ресурсів.

Паралельно коефіцієнт фінансового важеля стабільно знижується, що свідчить про посилення власної капіталізації та зменшення ризику надмірного боргового навантаження. Така динаміка підтверджує ефективність заходів, спрямованих на оптимізацію структури пасивів і зміцнення фінансової стійкості АТ «ПУМБ».

У 2024–2027 роках обидва показники захищеності демонструють схожий характер зміни: після високих значень на початку періоду вони поступово зменшуються, але й надалі суттєво перевищують норматив 0,25 (рис. 5). Початково високий рівень коефіцієнта захищеності власного капіталу (1,76) вказував на значну частку капіталу, спрямованого на формування майна; поступове його зниження відображає цілеспря-

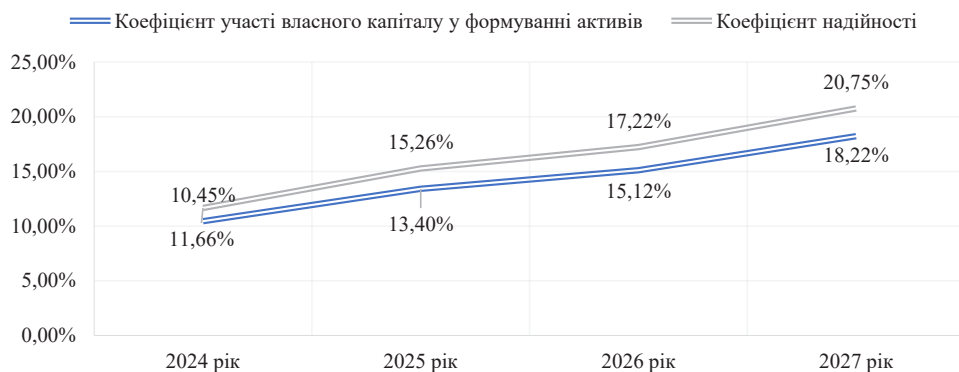


Рис. 3. Динаміка коефіцієнтів надійності та участі власного капіталу у формуванні активів АТ «ПУМБ» у 2024–2027 роках

Джерело: власні розрахунки на основі [16]

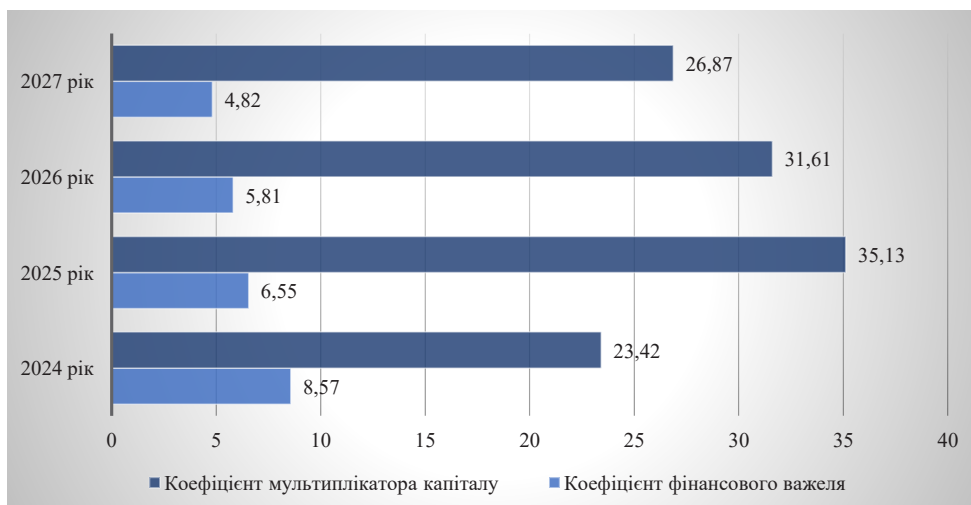


Рис. 4. Динаміка коефіцієнтів фінансового важеля та мультиплікатора капіталу АТ «ПУМБ» у 2024–2027 роках

Джерело: власні розрахунки на основі [16]

мовану політику збалансування між інвестиційною активністю та потребою у підтриманні належної ліквідності.

Коефіцієнт захищеності дохідних активів протягом 2024–2027 років демонстрував стійке зниження, що свідчить про зростання частки дохідних операцій відносно обсягу власного капіталу. Така динаміка зумовлена одночасним скороченням власного капіталу на тлі активного розширення кредитного портфеля та інших дохідних активів. У результаті банк опинився в умовах, коли обсяг дохідних активів істотно перевищує рівень їхнього покриття власними ресурсами.

Падіння цього показника сигналізує про недостатність капітальної «подушки» для захисту портфеля якісних активів. Це вказує на потребу у збалансуванні темпів зростання дохідних операцій із нарощуванням власного капіталу, щоб уникнути посилення кредитних ризиків.

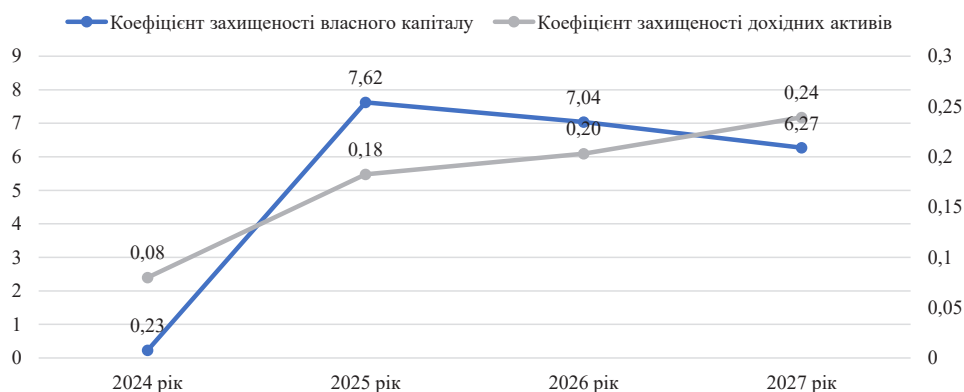


Рис. 5. Динаміка коефіцієнтів захищеності АТ «ПУМБ» у 2024–2027 роках

Джерело: власні розрахунки на основі [16]

Отже, результати стрес-тесту підтверджують, що підвищення резервного капіталу за запропонованою траєкторією забезпечує загальне зміцнення основних показників фінансової стійкості АТ «ПУМБ». Хоча на початку періоду простежуються короткочасні погіршення окремих коефіцієнтів, вже до 2027 року більшість із них досягають або перевищують нормативні значення. Це свідчить про здатність банку підтримувати достатній рівень капіталізації та ліквідності навіть за умов економічних шоків, що створює передумови для стабільної роботи та контролю ризиків у середньостроковому періоді.

Висновки. Отже, за результатами аналізу можемо зробити висновок, що стрес-тестування є обов'язковим елементом антикризового регулювання, оскільки дозволяє державі та регуляторам виявляти системні ризики, прогнозувати наслідки макроекономічних шоків та вчасно розробляти алгоритми превентивних заходів.

Після світової фінансової кризи 2007–2009 років роль стрес-тестування суттєво зросла, що підтверджують і міжнародні практики, і український досвід. Поступовий перехід до макропруденційних підходів підвищує здатність регуляторів оцінювати не лише ризики окремих банків, а й загрози для фінансової системи в цілому. Так, результати стрес-тестування АТ «ПУМБ» демонструють, що підвищення резервного капіталу сприяє загальному зміцненню фінансової стійкості, хоча на початковому етапі виникають тимчасові коливання окремих коефіцієнтів. У середньостроковій перспективі банк зберігає здатність підтримувати капіталізацію та ліквідність навіть за умов високої ставки НБУ. Зростання кредитного ризику та скорочення якості кредитного портфеля залишаються ключовими загрозами, які стрес-тестування допомагає ідентифікувати й врахувати при формуванні кредитної політики банку та напрямів державного регулювання.

Регулярне застосування стрес-тестування значно підвищує готовність держави до своєчасного реагування на кризові явища, сприяє зміцненню фінансової системи та розвитку превентивних механізмів управління ризиками. Водночас в Україні існують бар'єри для повноцінного впровадження цього інструменту, зокрема відсутність уніфікованої методології, обмеженість якісних даних, недосконалість прогнозних моделей та потреба у підвищенні кадрової компетентності. Усунення цих обмежень потребує подальших наукових досліджень, розробки адаптованих моделей стрес-тестування та інтеграції міжнародних практик з урахуванням національних особливостей фінансового ринку.

Список використаних джерел:

1. Глушко А. Д., Пантась В. В., Бабенко С. Р. Інформаційна політика в системі забезпечення фінансової безпеки держави. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10038>
2. Social and Economic Security: Threats and Strengthening Targets. A monograph. E-Sciece space, Warszawa, 2023. 203 p. DOI: <https://doi.org/10.54658/ESS.monograph.2023.pp.1-203>
3. Dao, T. H., Pugliese, A., & Ronen, J. Assessing banks' resilience: A complementary approach to stress testing using fair values from banks' financial statements. *Journal of Business Finance & Accounting*. 2023. No. 50(7–8). P. 1206–1239. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12663>
4. Hirtle, B., Kovner, A., Vickery, J., & Bhanot, M. Assessing financial stability: The capital and loss assessment under stress scenarios (CLASS) model. Federal Reserve Bank of New York. Staff Reports. 2015. 95 p. URL: https://www.newyorkfed.org/research/staff_reports/sr663.html
5. Taskinsoy, J. Stress Testing Financial Systems: Macro and Micro Stress Tests, Basel Standards and Value-at-Risk as Financial Stability Measures. *SSRN Electronic Journal*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4032869>
6. Schuermann, T. Stress testing banks. *International Journal of Forecasting*. 2014. No. 30 (3). P. 717–728. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2013.10.003>
7. Onuoha, D. Stress testing bank financial systems: a technological perspective. *International Journal of Scientific Advances*. 2024. No. 5 (2). DOI: <https://doi.org/10.51542/ijscia.v5i2.19>

8. Sakib, S. A research on stress testing approach towards evaluating credit risk of a financial institution. 2021. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202110.0119.v1>
9. Khammassi, I., Boufateh, T., Naoui, K., Alrawad, M., & Lutfi, A. The role of stress tests in enhancing bank transparency: a comparative study of islamic and conventional banks. *Economics*. 2024. No. 12 (1). P. 71–100. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0003>
10. Ong, L., Maino, R., & Duma, N. Into the Great Unknown: Stress Testing with Weak Data. *IMF Working Paper*. 2010. Issue 2822. 22 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781455210893.001>
11. Yehorycheva, S., Hlushko, A., & Khudolii, Y. (2023). Issue of Ukrainian financial sector information security. *Development Management*, 22 (4), 45–52. <https://doi.org/10.57111/devt/4.2023.45>.
12. Onyshchenko, S., Zhyvylo, Y., Cherviak, A., & Bilko, S. (2023). Determining the patterns of using information protection systems at financial institutions in order to improve the level of financial security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5 (13 (125)), 65–76. 10.15587/1729-4061.2023.288175
13. Ramskyi, A., Sobolieva-Tereshchenko, O., & Zharnikova, V. Comparison worldwide and Ukrainian practice of bank stress testing. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2019. No. 4 (10). P. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-4/10-02>
14. Hlushko, A., & Khudolii, Y. Financial technologies as a factor in the innovative development of the banking system. *European Science*. 2025. No. 3(sge38-03). P. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-38-03-026>
15. Стрес-тестування банків України. Дані НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf?v=7 (дата звернення: 18.10.2025 р.).
16. Офіційний сайт Акціонерного товариства «ПІУМБ» URL: <https://www.pumb.ua> (дата звернення: 18.10.2025 р.)
17. Худолій, Ю., & Глушко, А. Статистичні методи в системі оцінювання фінансової стійкості банківських установ. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 7–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.09>

References:

1. Glushko A. D., Pantas V. V., & Babenko S. R. (2022) Informatsiina polityka v systemi zabezpechennia finansovoi bezpeky derzhavy [Information policy in the system of financial security of the state]. *Efficient economy*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.95>
2. Social and Economic Security: Threats and Strengthening Targets. A monograph. E-Sciece space, Warszawa, 2023. 203 p. DOI: <https://doi.org/10.54658/ESS.monograph.2023.pp.1-203>
3. Dao T. H., Pugliese A., & Ronen J. (2023) Assessing banks' resilience: A complementary approach to stress testing using fair values from banks' financial statements. *Journal of Business Finance & Accounting*, no. 50(7–8), p. 1206–1239. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12663>
4. Hirtle B., Kovner A., Vickery J., & Bhanot M. (2015) Assessing financial stability: The capital and loss assessment under stress scenarios (CLASS) model. Federal Reserve Bank of New York. Staff Reports. 95 p. URL: https://www.newyorkfed.org/research/staff_reports/sr663.html
5. Taskinsoy J. (2022) Stress Testing Financial Systems: Macro and Micro Stress Tests, Basel Standards and Value-at-Risk as Financial Stability Measures. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4032869>
6. Schuermann T. (2014) Stress testing banks. *International Journal of Forecasting*, no. 30 (3), p. 717–728. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2013.10.003>
7. Onuoha D. (2024) Stress testing bank financial systems: a technological perspective. *International Journal of Scientific Advances*, no. 5 (2). DOI: <https://doi.org/10.51542/ijscia.v5i2.19>
8. Sakib S. (2021) A research on stress testing approach towards evaluating credit risk of a financial institution. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202110.0119.v1>
9. Khammassi I., Boufateh T., Naoui K., Alrawad M., & Lutfi A. (2024) The role of stress tests in enhancing bank transparency: a comparative study of islamic and conventional banks. *Economics*, no. 12(1), p. 71–100. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0003>
10. Ong L., Maino R., & Duma N. (2010) Into the Great Unknown: Stress Testing with Weak Data. *IMF Working Paper*, issue 2822, 22 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781455210893.001>
11. Yehorycheva S., Hlushko A., & Khudolii Y. (2023) Issue of Ukrainian financial sector information security. *Development Management*, no. 22 (4), p. 45252. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/4.2023.45>

12. Onyshchenko S., Zhyvylo Y., Chervyak A., & Bilko S. (2023) Determining the patterns of using information protection systems at financial institutions in order to improve the level of financial security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, no. 5 (13 (125)), p. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.288175>

13. Ramskyi A., Sobolieva-Tereshchenko O., & Zharnikova V. (2019) Comparison worldwide and Ukrainian practice of bank stress testing. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, no. 4 (10), p. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-4/10-02>

14. Hlushko A., & Khudolii Y. (2025) Financial technologies as a factor in the innovative development of the banking system. *European Science*, no. 3(sge38-03), p. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-38-03-026>

15. National Bank of Ukraine (2023) Stress testing of Ukrainian banks. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf?v=7 (Accessed: October 18, 2025)

16. First Ukrainian International Bank (PUMB). (n.d.). *Official website*. URL: <https://www.pumb.ua> (Accessed: October 18, 2025)

17. Khudolii Yu., & Hlushko A. (2025) Statystychni metody v systemi otsiniuvannia finansovoi stiiikosti bankivskykh ustanov [Statistical methods in the system of assessing the financial stability of banking institutions]. *Social Development: Economic and Legal Issues*, no. (7–8). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.09>

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 351.86:352.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.20>

Вольська О.М.

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

Жосан Г.В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

Volska Olena

Kherson National Technical University

Zhosan Hanna

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

РОЛЬ МІСЦЕВИХ ГРОМАД У РЕІНТЕГРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ

THE ROLE OF LOCAL COMMUNITIES IN THE REINTEGRATION MANAGEMENT OF POST-CONFLICT TERRITORIES

У статті досліджено реінтеграційний менеджмент територій як складову сучасної державної політики відновлення в умовах постконфліктних трансформацій та збройної агресії. Обґрунтовано, що ефективна реінтеграція деокупованих і постраждалих територій неможлива без активної участі територіальних громад та впровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління відновленням. Проаналізовано роль громад як ключових суб'єктів реінтеграційних процесів, визначено їх функції у формуванні локальної стійкості, соціальної згуртованості та економічного відновлення. Особливу увагу приділено проєктній діяльності як інструменту мобілізації ресурсів, координації зацікавлених сторін та впровадження інноваційних рішень у сфері територіального розвитку. Сформульовано основні напрями вдосконалення реінтеграційного менеджменту територій з урахуванням європейського досвіду та українських реалій.

Ключові слова: реінтеграція територій, реінтеграційний менеджмент, територіальні громади, проєктна діяльність, відновлення, постконфліктний розвиток, менеджмент, регіональний менеджмент, місцеве самоврядування, органи місцевої влади.

Full-scale hostilities in Ukraine have caused unprecedented destruction of the socio-economic, infrastructural and institutional foundations of territorial development. Many local communities have suffered severe material losses, demographic decline, degradation of local economies, disruption of essential services and weakened administrative capacity. Under these conditions, recovery cannot be reduced to physical reconstruction or to centrally



© Вольська О.М., Жосан Г.В., 2025

designed programmes alone; it requires a systemic approach focused on long-term resilience, social cohesion and the restoration of human potential. A particularly urgent challenge is the reintegration of de-occupied and post-conflict territories, which implies not only the restoration of control and basic public functions, but also rebuilding citizens' trust in state institutions, re-establishing social ties, revitalising economic activity and re-embedding communities into the national development space. This paper conceptualises territorial reintegration management as a targeted, multi-actor governance model that combines state policy instruments with local self-government capacity, community engagement and project-based implementation. Unlike traditional regional development approaches, reintegration management emphasises adaptability, cross-sectoral coordination and project management tools as core mechanisms for delivering recovery priorities. The study argues that territorial communities should be treated not as passive recipients of aid, but as key agents of change capable of setting local priorities, mobilising resources and implementing recovery initiatives. At the same time, Ukraine's practice reveals persistent barriers: fragmented initiatives, insufficient vertical and horizontal coordination, uneven project capacity across communities, shortages of professional staff and limited methodological support for managing complex reintegration tasks. Based on the synthesis of European decentralised recovery practices and Ukraine's emerging recovery framework, the paper highlights policy implications: (1) embed reintegration objectives into strategic recovery and regional development planning with measurable outcomes; (2) institutionalise project-based delivery at community level through training, advisory and standardised toolkits; (3) invest in community capacity (human capital, digital governance, partnerships with civil society and business); and (4) strengthen transparency, accountability and citizen participation to rebuild trust. The paper concludes that combining national recovery programmes with community-driven project activity creates a pathway from fragmented reconstruction to sustainable reintegration-oriented development.

Keywords: territorial reintegration, reintegration management, territorial communities, project-based activity, recovery, post-conflict development, management, regional management, local self-government, local authorities.

Постановка проблеми. Повномасштабні війсьні дії на території України спричинили безпрецедентні за масштабами та глибиною руйнування соціально-економічної, інфраструктурної та інституційної основи розвитку територій. Значна частина громад зазнала прямих матеріальних втрат, демографічного спустошення, деградації місцевих економік, руйнування систем життєзабезпечення та втрати управлінської спроможності. У таких умовах відновлення територій не може обмежуватися виключно фізичною реконструкцією інфраструктури або централізованими державними програмами, а потребує системного підходу, орієнтованого на довгострокову стійкість, соціальну згуртованість і відновлення людського потенціалу.

Особливої актуальності набуває проблема реінтеграції деокупованих і постконфліктних територій, що передбачає не лише відновлення контролю та базових функцій публічної влади, а й повернення довіри населення до державних інститутів, відновлення соціальних зв'язків, економічної активності та включення громад у загальнонаціональний простір розвитку. Реінтеграційні процеси є складними за своєю природою, оскільки поєднують безпекові, соціальні, економічні, психологічні та управлінські виміри, що зумовлює необхідність нових управлінських підходів і моделей.

У цьому контексті ключову роль відіграє реінтеграційний менеджмент територій як цілеспрямована діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших заінтересованих акторів, спрямована на відновлення керіваності, соціально-економічного потенціалу та стійкого розвитку територій у постконфліктний період. На відміну від традиційних підходів до регіонального розвитку, реінтеграційний менеджмент передбачає адаптивність, міжсекторальну координацію, залучення місцевих спільнот та використання інструментів проектного управління як основного механізму реалізації політики відновлення.

Особливе значення у процесі реінтеграції територій набуває роль територіальних громад, які виступають не лише об'єктами державної політики, а активними суб'єктами відновлення. Саме на рівні громад відбувається безпосередня взаємодія з насе-

ленням, формування локальних пріоритетів розвитку, мобілізація ресурсів, реалізація соціальних та інфраструктурних ініціатив. Децентралізаційна реформа, реалізована в Україні до початку повномасштабної війни, створила інституційні передумови для посилення спроможності громад, проте водночас виявила нерівномірність їх ресурсного, кадрового та управлінського потенціалу в умовах кризових викликів.

У сучасних умовах проєктна діяльність стає одним із ключових інструментів реінтеграційного менеджменту, оскільки дозволяє поєднувати стратегічні цілі відновлення з конкретними результатами, забезпечувати гнучкість управління, прозорість використання ресурсів та залучення міжнародної технічної допомоги. Проєктний підхід сприяє підвищенню відповідальності місцевих органів влади, активізації громадянського суспільства та формуванню партнерств між державою, громадами, бізнесом і міжнародними донорами.

Водночас аналіз практики відновлення територій в Україні свідчить про наявність низки проблем: фрагментарність ініціатив, недостатню координацію між різними рівнями влади, обмежену проєктну спроможність громад, дефіцит професійних кадрів у сфері проєктного та реінтеграційного менеджменту, а також відсутність цілісної методологічної основи управління реінтеграційними процесами. Це зумовлює необхідність наукового осмислення ролі громад і проєктної діяльності в системі реінтеграційного менеджменту територій.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою формування системного підходу до реінтеграційного менеджменту територій, визначення місця та ролі територіальних громад у процесі відновлення, а також обґрунтування проєктної діяльності як ефективного інструменту реалізації політики реінтеграції та сталого розвитку в умовах післявоєнної трансформації України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику реінтеграції територій, постконфліктного та післякризового відновлення, а також роль місцевого самоврядування активно досліджували українські і зарубіжні науковці, а саме: Л. Головка [9], Г. Гончаренко [7], Н. Камінська [5], І. Медяник [6], В. Мікуліч [8], Є. Мінакова [11], Р. Полікровський [12], N. Rzhavska [1], Н. Шаптала [5] та інші. У науковому дискурсі реінтеграція розглядається як комплексний процес, що охоплює політичні, соціально-економічні, безпекові, інституційні та гуманітарні аспекти.

У працях вітчизняних дослідників значна увага приділяється державній політиці відновлення та розвитку постраждалих територій, питанням децентралізації, спроможності територіальних громад і публічного управління в умовах кризи. Зокрема, у дослідженнях з регіонального менеджменту обґрунтовується необхідність переходу від централізованих моделей управління відновленням до багаторівневих і партнерських механізмів, у яких громади виступають активними учасниками процесів реінтеграції.

Зарубіжні наукові підходи акцентують увагу на концепціях муніципального менеджменту. У цих дослідженнях реінтеграційний менеджмент трактується як система управлінських рішень, спрямованих на відновлення соціальної згуртованості, довіри до інституцій, економічної активності та сталого розвитку територій.

Окремий напрям наукових публікацій присвячено проєктному менеджменту в публічному секторі, зокрема використанню програмно-цільового та проєктного підходів у реалізації політики регіонального і місцевого розвитку. Водночас недостатньо систематизованими залишаються питання поєднання реінтеграційного менеджменту з проєктною діяльністю громад як інструменту відновлення територій в умовах війни та післявоєнної трансформації, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі реінтеграційного менеджменту територій як складової державної політики відновлення, а також у визначенні ролі територіальних громад і проєктної діяльності у процесах післякризової та повоєнної трансформації.

Виклад основного матеріалу. Сучасні процеси відновлення та стабілізації територій, що зазнали впливу збройних конфліктів, тимчасової окупації або глибоких соціально-економічних трансформацій, актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до управління розвитком територій. У післяконфліктному та посткризовому середовищі особливого значення набуває реінтеграційний менеджмент територій як специфічний напрям регіонального менеджменту, спрямований на відновлення цілісності соціального, економічного, інституційного та безпекового простору держави [1]. На відміну від вузько адміністративних або суто безпекових заходів, реінтеграція у сучасному розумінні постає як комплексний управлінський процес, у центрі якого перебуває територіальна громада як ключовий суб'єкт відновлення [2].

Для України проблема реінтеграції територій набула системного та довгострокового характеру внаслідок збройної агресії, масштабних руйнувань, внутрішнього переміщення населення та деградації локальних інституцій [3]. Практика останніх років переконливо засвідчує, що централізовані моделі управління відновлення є обмежено ефективними без активного залучення територіальних громад, місцевих ініціатив і гнучких управлінських механізмів [4]. У цьому контексті реінтеграційний менеджмент дедалі більше розглядається як поєднання державної політики, інструментів місцевого самоврядування та проектно орієнтованого підходу, що дозволяє адаптувати стратегії відновлення до реальних потреб конкретних територій [5].

У науковому дискурсі проблематика реінтеграції територій традиційно розглядається крізь призму відновлення суверенітету, безпеки та територіальної цілісності держави, а також забезпечення соціальної згуртованості й економічного розвитку. Значна частина досліджень зосереджена на питаннях післяконфліктного врядування, інституційного відновлення та ролі міжнародної допомоги [6-8]. Водночас у працях з менеджменту та публічного управління все більшої ваги набуває підхід, відповідно до якого територіальні громади розглядаються не лише як виконавці державних рішень, а як активні учасники та ініціатори процесів відновлення. У цьому зв'язку проектна діяльність постає як інструмент мобілізації ресурсів, налагодження партнерств і підвищення управлінської спроможності місцевого рівня [9].

Європейський досвід реінтеграції та територіального відновлення переконливо демонструє ефективність децентралізованих моделей управління, у межах яких громади виступають повноцінними суб'єктами планування, ухвалення рішень і реалізації відновлювальних заходів [10]. Саме на локальному рівні здійснюється ідентифікація реальних потреб населення, визначення пріоритетів розвитку та формування адаптивних управлінських рішень з урахуванням соціально-економічних, демографічних і просторових особливостей територій.

У державах Європейського Союзу реінтеграційна політика реалізується в межах багаторівневого врядування, що поєднує стратегічні рамки національного й наднаціонального рівнів із проектною ініціативністю громад [11]. Застосування проектного підходу дозволяє трансформувати загальні цілі державної та регіональної політики у конкретні локальні ініціативи, спрямовані на відновлення й модернізацію критичної інфраструктури, розвиток людського капіталу, підтримку малого та середнього бізнесу, а також соціальну інтеграцію вразливих і постраждалих груп населення.

Важливою особливістю європейської практики є те, що проектна діяльність розглядається не лише як інструмент залучення фінансових ресурсів, а як комплексний механізм управління змінами [12]. Вона сприяє впровадженню принципів стратегічної орієнтації, прозорості, підзвітності та оцінювання результативності публічних рішень, формуючи нову управлінську культуру на місцевому рівні. Крім того, проектний підхід створює інституційні умови для розвитку партнерств між громадами, органами державної влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами, що підвищує ефективність використання ресурсів і забезпечує сталість результатів відновлення.

Для України, яка перебуває у процесі післявоєнного відновлення та реінтеграції постраждалих територій, адаптація європейського досвіду децентралізованого управління та проектно орієнтованого підходу має особливе значення. Вона створює передумови для переходу від фрагментарних відновлювальних заходів до системного реінтеграційного менеджменту, у межах якого громади стають ключовими агентами змін і носіями довгострокового розвитку.

У цьому контексті визначальним чинником ефективності реінтеграційного менеджменту є інституційна спроможність територіальних громад [11]. Йдеться про їх здатність до стратегічного та програмно-цільового планування, управління проектами, підготовки якісних проектних заявок, моніторингу та оцінки результатів, а також залучення зовнішніх фінансових і технічних ресурсів. Недостатній рівень такої спроможності істотно ускладнює процеси реінтеграції, призводить до фрагментарності управлінських рішень і поглиблення соціально-економічних диспропорцій між регіонами.

Водночас розвиток проектної діяльності на рівні громад виступає одним із найбільш ефективних інструментів підвищення їх управлінської спроможності. Проектний підхід дозволяє структурувати завдання відновлення, чітко визначати цілі, ресурси та очікувані результати, забезпечуючи прозорість і підзвітність управлінських рішень. Реалізація проектів сприяє формуванню локального лідерства, розвитку управлінських компетенцій, зростанню участі громадян у процесах ухвалення рішень і зміцненню соціального капіталу.

Отже, реінтеграційний менеджмент територій доцільно розглядати як комплексну управлінську модель, що поєднує державні інструменти політики відновлення з потенціалом громад і можливостями проектної діяльності. У сучасних умовах саме громади стають ключовими суб'єктами трансформацій, здатними перетворити процес відновлення на динамічний, адаптивний і людиноцентричний процес сталого розвитку. Проектна діяльність при цьому виступає ефективним інструментом реалізації реінтеграційної політики, забезпечуючи адресність, гнучкість і результативність управлінських рішень.

У сучасних умовах реалізація реінтеграційного менеджменту територій в Україні відбувається в межах низки державних стратегічних і програмних документів, які формують інституційне підґрунтя процесів відновлення. Зокрема, ключове значення має План відновлення України, представлений у 2022–2023 роках, який закріплює принципи децентралізації, територіально орієнтованого розвитку та залучення громад як безпосередніх виконавців відбудовчих проектів [13]. У цьому контексті громади визначаються не лише як бенефіціари фінансової допомоги, а як активні суб'єкти планування, ініціювання та реалізації проектів відновлення.

Важливу роль у формуванні реінтеграційної політики відіграє також Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки та оновлені підходи до реалізації регіональної політики в умовах воєнного та післявоєнного періоду [14]. Ці документи передбачають посилення проектно-орієнтованого управління, використання інструментів програмно-цільового планування та концентрацію ресурсів на відновленні територій, що зазнали найбільших руйнувань. У такій логіці реінтеграційний менеджмент набуває практичного виміру через механізми Державного фонду регіонального розвитку [15], секторальні субвенції, а також грантові програми міжнародних партнерів.

Окремої уваги заслуговує діяльність Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке в умовах воєнного стану та відновлення виконує координаційну функцію між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та міжнародними донорами [16]. Саме в межах цієї взаємодії проектна діяльність громад стає ключовим інструментом реалізації реінтеграційної політики, дозволяючи поєднати державні пріоритети з локальними потребами та ресурсами.

Таким чином, українська практика відновлення поступово наближається до європейської моделі багаторівневого врядування, у межах якої стратегічні рамки задаються на національному рівні, а безпосередня реалізація здійснюється громадами через проектні механізми. Водночас ефективність такого підходу безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності громад, їх кадрового потенціалу та здатності до управління складними відновлювальними проектами.

Висновки. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що реінтеграційний менеджмент територій у сучасних умовах виступає не лише інструментом фізичної відбудови, а комплексною управлінською моделлю, спрямованою на відновлення соціальної цілісності, економічної життєздатності та інституційної спроможності держави. Європейський досвід та українська практика після 2022 року підтверджують, що ключовою передумовою успішної реінтеграції є активна роль територіальних громад, підкріплена проектно-орієнтованими інструментами управління.

З позицій державної політики це зумовлює низку важливих управлінських імплікацій. По-перше, реінтеграційна політика має бути чітко інтегрована у систему стратегічного планування відновлення та регіонального розвитку з фокусом на довгострокову сталість результатів, а не лише на швидке усунення наслідків руйнувань. По-друге, доцільним є подальше інституційне закріплення проектного підходу як базового механізму реалізації політики відновлення на рівні громад, включно з розвитком систем навчання, консультування та методичної підтримки органів місцевого самоврядування.

По-третє, держава має зосередити увагу на нарощуванні інституційної спроможності громад як ключових агентів реінтеграційних процесів, зокрема через інвестиції в людський капітал, цифровізацію управлінських процесів та розвиток партнерств із громадянським суспільством і бізнесом. По-четверте, важливим завданням є забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у реалізації відновлювальних проектів, що сприяє зміцненню довіри та соціальної згуртованості.

У підсумку, поєднання державних програм відновлення з проектною активністю громад формує основу для переходу від фрагментарної відбудови до системного реінтеграційного розвитку територій України. Саме такий підхід здатний забезпечити не лише відновлення зруйнованих регіонів, а й створення передумов для їх довгострокового сталого розвитку в європейському інтеграційному контексті.

Список використаних джерел:

1. Rzhavska N. Effective Models of Reintegration for De-occupied Territories. DOI: <https://doi.org/10.54515/lcp.2021.1.325-340>
2. The Reintegration Management Program Project is Launched under the Auspices of the Office of the President of Ukraine URL: <https://www.president.gov.ua/en/news/startuvav-proyekt-reintegration-management-program-za-pidtri-90277>
3. Policies of Reintegration of Temporarily Occupied Territories: Models, Scenarios, Discussions, Experience URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0997e989-a31b-482e-9c67-266f22716e82/content>
4. Sustainable Reintegration of Returning Migrants URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/sustainable-reintegration-of-returning-migrants_86be9bc5/5fee55b3-en.pdf
5. Шапталла Н.К., Камінська Н.В. Державна політика України з питань тимчасово окупованих територій: проблеми концептуалізації в сучасному науковому дискурсі. *Filosofs'ki ta metodologični problemi prava*. 2022. № 1 (23). С. 57–69.
6. Медяник І.С. Теоретико-правові питання реінтеграції тимчасово окупованих та анексованих територій у вітчизняній та світовій науці. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. Випуск 79. С. 70–75. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.11>
7. Гончаренко Г.А., Нікітюк Ю.М. Заходи держави щодо реінтеграції тог України як складова відновлення національної державності: теоретико-правовий аспект. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, 2025. № 2. С. 520–526. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.77>

8. Мінакова Є.В. Політика реінтеграції тимчасово окупованих територій України та її правові основи. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2024. №1 (31). С. 826–835. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.75>
9. Головки Л., Худинець В., Головки Т. Проектна діяльність у територіальних громадах (на прикладі Колошавської територіальної громади Закарпатської області). *Demography and social economy*. 2025, № 1 (59). С. 35–54. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.035>
10. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В.А. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 198 с
11. Мікуліч В.О. Оцінка потенціалу впровадження проектного менеджменту у практику роботи територіальних громад (на прикладі Курненської територіальної громади Житомирської області) *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124>
12. Поліковський Р. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проектами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 137–146. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskiy-137-146.pdf
13. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
14. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi>
15. Державний фонд регіонального розвитку у 2025 році. URL: <https://mindev.gov.ua/diyalnist/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvitku/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvitku-u-2025-rotsi>
16. Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mindev.gov.ua/>

References:

1. Rzhavska N. Effective Models of Reintegration for De-occupied Territories. DOI: <https://doi.org/10.54515/lcp.2021.1.325-340>
2. The Reintegration Management Program Project is Launched under the Auspices of the Office of the President of Ukraine. Available at: <https://www.president.gov.ua/en/news/startuvav-proyekt-reintegration-management-program-za-pidtri-90277>
3. Policies of Reintegration of Temporarily Occupied Territories: Models, Scenarios, Discussions, Experience. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0997e989-a31b-482e-9c67-266f22716e82/content>
4. Sustainable Reintegration of Returning Migrants. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/sustainable-reintegration-of-returning-migrants_86be9bc5/5fee55b3-en.pdf
5. Shaptala N. K., Kaminska N. V. (2022) Derzhavna polityka Ukrainy z pytan tymchasovo okupovanykh terytorii: problemy kontseptualizatsii v suchasnomu naukovomu dyskursi [State policy of Ukraine on temporarily occupied territories: problems of conceptualization in modern scientific discourse]. *Filosof's'ki ta metodologichni problemi prava*. № 1 (23). С. 57–69. (in Ukrainian)
6. Medianyuk I. S. (2023) Teoretyko-pravovi pytannia reintehratsii tymchasovo okupovanykh ta aneksovanykh terytorii u vitchyzniansii ta svitovii nautsi [Theoretical and legal issues of reintegration of temporarily occupied and annexed territories in domestic and world science]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, is. 79. s. 70–75. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.11> (in Ukrainian)
7. Honcharenko H. A., Nikitiuk Yu. M. (2025) Zakhody derzhavy shchodo reintehratsii tot Ukrainy yak skladova vidnovlennia natsionalnoi derzhavnosti: teoretyko-pravovyi aspekt [State measures for the reintegration of the Ukrainian people as a component of the restoration of national statehood: theoretical and legal aspect]. *Elektronne naukowe vydannia "Analichno-porivnialne pravoznavstvo"*, № 2. С. 520–526. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.77> (in Ukrainian)
8. Minakova Ye. V. (2024) Polityka reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Ukrainy ta yii pravovi osnovy [The policy of reintegration of temporarily occupied territories of Ukraine and its legal basis]. *Visnyk kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*. No. 1 (31). С. 826–835 DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.75> (in Ukrainian)

9. Holovko L., Khudynets V., Holovko T. (2025) Proiektna diialnist u terytorialnykh hromadakh (na prykladi Kolochavskoi terytorialnoi hromady Zakarpatskoi oblasti) [Project activities in territorial communities (on the example of the Kolochava territorial community of the Transcarpathian region)]. *Demography and social economy*. № 1 (59). S. 35–54. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.035> (in Ukrainian)
10. Omelianenko V. A. (eds.) (2024) Vid kryzy do zrostannia: uroky YeS dlia promyslovoho vidnovlennia Ukrainy [From crisis to growth: EU lessons for Ukraine's industrial recovery]: kolektyvna monohrafiia. In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, 198 s. (in Ukrainian)
11. Mikulich V. O. (2025) Otsinka potentsialu vprovadzhennia proiektnoho menedzhmentu u praktyku roboty terytorialnykh hromad (na prykladi Kurnenskoï terytorialnoi hromady Zhytomyrskoi oblasti) [Assessment of the potential of implementing project management in the practice of territorial communities (using the example of the Kurny territorial community of Zhytomyr region)] *Ekonomika ta suspilstvo*. is. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124> (in Ukrainian)
12. Polikrovskiy R. (2024) Rozvytok kompetentnosti posadovykh osib orhanu mistsevoho samovriaduvannia v upravlinni proiektamy [Development of project management competencies of local government officials]. *Aktualni problemy ekonomiky*, № 11 (281). S. 137–146. Available at: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskiy-137-146.pdf. (in Ukrainian)
13. Plan vidnovlennia Ukrainy [Ukraine Recovery Plan]. Available at: <https://recovery.gov.ua/> (in Ukrainian)
14. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021- 2027 roky ta plan zakhodiv z yii realizatsii [State Strategy for Regional Development for 2021-2027 and Action Plan for its Implementation]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yyi-realizatsii> (in Ukrainian)
15. Derzhavnyi fond rehionalnoho rozvytku u 2025 rotsi [State Regional Development Fund in 2025]. Available at: <https://mindev.gov.ua/diialnist/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvytku/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvytku-u-2025-rotsi> (in Ukrainian)
16. Ministerstva rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy [Ministry of Community, Territorial and Infrastructure Development of Ukraine]. Available at: <https://mindev.gov.ua/> (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 03.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

UDC 519.8:658.7:005.52

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.21>**Dymova Hanna**

Candidate of Technical Sciences, PhD., Associate Professor,
Department of Management, Marketing and Information Technology,
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5294-1756>

Димова Г.О.

Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

SIMULATION OF THE PROCUREMENT PROCESS WITH RISK CONSIDERATION USING DECISION TREES

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЕЛЬ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ДЕРЕВ РІШЕНЬ

The article proposes an approach to modeling the procurement process under risk using the decision tree method. A universal multi-criteria model has been developed, enabling the analysis of supply alternatives considering key economic indicators and risk factors. The system of criteria includes purchase cost, delivery expenses, potential supply delays, payment delays, and the risk of receiving defective products. For each of these criteria, probabilistic scenarios of corresponding events have been defined, and expected costs have been calculated. The decision tree method is applied to visualize the decision-making process and to implement folding and pruning procedures. A multi-criteria comparison of alternatives is carried out using classical optimization methods. The model can be used as a tool to support managerial decision-making in procurement logistics.

Keywords: multi-criteria optimization, procurement risks, decision trees, logistics costs, supply, decision making, rollover and blocking procedures.

У статті досліджується задача оптимізації процесу закупівель з урахуванням ризиків, що притаманні сучасному ринковому середовищу. Запропоновано підхід до прийняття рішень, заснований на використанні методу дерев рішень як інструменту аналізу альтернатив із урахуванням багатьох критеріїв та ймовірнісних сценаріїв. Актуальність дослідження обумовлена потребою підприємств мінімізувати ризики, пов'язані з порушеннями логістичних ланцюгів, затримками постачання, простроченнями платежів і надходженням неякісної продукції. У межах запропонованої моделі розглядаються п'ять основних приватних критеріїв: вартість закупівлі, витрати на доставку, втрати внаслідок затримки постачання, витрати через прострочення платежу та втрати, пов'язані з постачанням бракованої продукції. Для кожного критерію формалізовано ймовірнісні сценарії реалізації ризиків, що дозволяє оцінити очікувані витрати та порівняти можливі варіанти закупівлі. Аналіз проводиться для чотирьох альтернативних варіантів постачання з різним поєднанням типу постачальника (виробник або посередник) та способу доставки (самовивіз або транспорт постачальника). Застосування методу дерева рішень дозволяє детально змодельовати логіку розвитку подій у разі реалізації різних ризиків і послідовно виконати процедури згортки та блокування для вибору найкращого рішення. Проведено порівняльний аналіз альтернатив на основі кількох класичних методів багатокритеріальної оптимізації, таких як мінімаксний критерій, метод середньозважених оцінок, узагальнений скалярний критерій, метод ідеальної точки та критерій добутоків. Результати свідчать, що вибір оптимального рішення залежить від пріоритетів суб'єкта прийняття рішень та обраної моделі оцінювання. Розроблений підхід може бути адап-

тований до практичних умов функціонування підприємств різних галузей. Модель дозволяє формалізувати процес прийняття рішень, враховувати ризики та критерії одночасно, що DMS має підвищенню ефективності закупівельної діяльності та зниженню витрат у логістичних процесах. Представлений інструментарій може бути основою для побудови інформаційно-аналітичних систем підтримки рішень у сфері постачання.

Ключові слова: багатокритеріальна оптимізація, ризики закупівель, дерева рішень, логістичні витрати, постачання, прийняття рішень, процедури згортки і блокування.

Formulation of the problem. In today's conditions of globalization, unstable market relations, and growing uncertainty, the problem of increasing the efficiency of procurement management becomes particularly relevant. Purchasing activities significantly affect the cost part of a company's budget, and an unsuccessful choice of supplier or logistics strategy can lead to delays in delivery, disruption of production plans, increased indirect costs, and loss of competitive advantages. The decision-maker in the subject sector must evaluate not only direct economic indicators, but also potential risks that accompany various choice alternatives.

Analysis of recent research and publications. The issue of formalizing decision-making processes under conditions of risk and uncertainty is the subject of research by many scientists. The textbook by Voloshyn O.F. and Mashchenko S.O. [1] outlines the basics of building decision-making models with an emphasis on mathematical formalization of alternatives and multi-criteria analysis. In turn, Faynzilberg L.S., Zhukovska O.A. and Yakymchuk V.S. [2] consider the application of decision theory methods in the field of information technologies, in particular with the involvement of probabilistic analysis methods, which is relevant for taking into account risks in logistics processes. Classical approaches to decision-making under uncertainty were laid down in the works of Ivanenko V.I. and Diduk M.M. [3], where attention is focused on the importance of assessing the probabilities of event scenarios in the process of choosing alternatives.

Modern approaches focused on processing large data sets and applying intelligent analysis models are considered in [4], which proposes a systematization of methods for detecting patterns in complex information environments. In [5], a study was conducted, where the use of a minimum spanning tree model was proposed to solve an applied data analysis problem, which can be effectively adapted to the tasks of selecting optimal suppliers or logistics routes.

Therefore, despite significant scientific achievements in the field of decision-making, there remains a need to integrate classical and innovative approaches to build adaptive models that simultaneously take into account multiple criteria, risks, and probabilistic scenarios.

Formulation of the purpose of the article. The purpose of the article is to develop a multi-criteria decision-making model for the organization of procurement, taking into account risks, based on the decision tree method, which allows for a formal evaluation of supply alternatives and the selection of the best option according to the given criteria.

Presentation of the main material. As part of the study, we will present a generalized decision-making model for optimizing procurement based on many criteria. The model is not tied to a specific enterprise, which allows it to be adapted to the conditions of different industries. As a decision-making method that takes into account the significance of criteria and probabilities of risk events [2]. The decision-making subject (DMS) in the model is a conditional person or system that evaluates supply alternatives according to given parameters. In the format of such a model, the problem of choosing the best solutions under risk conditions can be represented as a multi-criteria problem with the following private criteria:

- Private criterion **C** – the cost of purchasing goods (the indicator is minimized);
- Private criterion **D** – delivery costs of goods (the indicator is also minimized);
- Private criterion **L** – average expected losses due to delayed delivery of goods (the indicator is minimized). These expected losses, depending on the specifics of the model and

DMS requirements, may include fines for a delay in the start of work due to the non-receipt of the goods necessary for these works; payment for downtime for production workers; payment for daily wages to drivers and costs for paid parking in the event of a delay in the shipment of goods; warehouse costs in the event of refusal to perform work when the goods arrive at the warehouse; administrative costs for resolving a risky situation; costs associated with changing production schedules, etc.

- Private criterion **P** – costs associated with late payment (the indicator is minimized);
- Private criterion **F** – costs associated with the supply of defective or poor-quality goods (the indicator is minimized). These include, for example, costs for finalizing goods; costs associated with returning goods to the supplier in the event of untimely detection of a defect; costs for downtime of the contracting organization due to the lack of materials and the inability to start work on time, etc.

Let us present the attributes of a general optimization model. It considers a situation where a manufacturing enterprise needs to purchase goods or raw materials in a given volume. It can purchase from both an intermediary and a manufacturer. In this case, delivery can be carried out by self-pickup or by the supplier's transport. It is necessary to determine the best solution that optimizes the purchase of goods, which includes the choice of: 1) an intermediary or manufacturer; 2) delivery by self-pickup or using the supplier's transport.

Purchasing from the manufacturer often allows you to minimize the price of the product, but such a decision, as experience and statistics show, will be accompanied by greater defects. Purchasing from an intermediary provides a range of services: from delivery processes to acceptance processes, which allows you to count on fewer defects, but the price of the goods will be higher than the manufacturer's price. Self-pickup of products requires both transport units and a staff of employees who manage the transport. In addition, delivery costs may increase due to a delay in shipment by the supplier, vehicle breakdown, etc. If delivery is carried out by the supplier, the delivery costs remain unchanged. From this we can conclude that the considered private criteria may contradict each other. The following four alternatives are analyzed: **MP** – purchase will be made from the manufacturer using self-delivery; **MS** – purchase will be made from the manufacturer using the supplier's transport; **IP** – purchase will be made from an intermediary using self-delivery; **IS** – purchase will be made from an intermediary using the supplier's transport.

In general, the manager can consider any other available solutions, since the DMS itself has the right to make decisions. Let us assume that the risks taken into account are caused only by the following factors: random delays in deliveries **L**; random late payment **P**; random losses due to defect **F**. Let us clarify the structure of the indicators of the analyzed private criteria.

Let the indicators of private criteria that correlate with the cost of purchasing and delivery costs of goods (criteria **C** and **D**) be as follows:

- 1) the cost of purchasing from the manufacturer is 500 thousand CU (conventional unit) for the entire batch of goods, and from the intermediary it is 10% more expensive, i.e. 505 thousand CU;

- 2) the cost of transportation costs is 1,63 thousand CU for self-delivery and 2,51 thousand CU for supplier's transport.

Before specifying the indicators of the private criterion **L**, which is related to the costs due to delivery delays, we note that delays can be critical (**LC**) and non-critical (**LN**). In the event of critical delivery delays, there are costs for downtime of key production employees, their transfer to other work; costs for claims work, including communication and correspondence; disruption of the production schedule; breach of obligations to counterparties. When delivering by self-pickup, additional costs arise for double wages and travel for the driver and forwarder. Here are the relevant statistics on the frequency of the above-mentioned events:

1) With a probability of 0,3 when supplied from the manufacturer and with a probability of 0,45 when supplied from an intermediary, delays will be critical and will lead to losses of 4 thousand CU for the given volume of purchase. At the same time, under self-delivery conditions, the probability of a critical delay is 0,2 when supplied from the manufacturer and 0,35 when supplied from an intermediary, and indirect (variable) costs in the amount of 0,7 thousand CU will be added to the above losses.

2) With a probability of 0,7 when supplied from the manufacturer and with a probability of 0,55 when supplied from an intermediary, delays will be non-critical and will lead to losses of 0,9 thousand CU for the given volume of purchase. At the same time, under self-delivery conditions, the probability of a non-critical delay is 0,8 when supplied from the manufacturer and 0,65 when supplied from an intermediary, and indirect (variable) costs in the amount of 0,3 thousand CU will be added to the above losses.

Let us specify the attributes of the model that relate to the indicators of the private criterion **P**, which is correlated with the costs of late payment. During the fulfillment of contractual terms, the company, for various reasons, is faced with the need to pay for the delivery after the deadline specified in the contract. This creates the risk of paying a penalty for late payment of the delivery. The late payment factor can be critical (**PC**) and non-critical (**PN**). The model assumes that for a critical delay in payment, the amount of losses will be 25 thousand CU, for a non-critical delay – 3,5 thousand CU.

Let us assume the probabilistic characteristics of a random late payment as follows:

- Critical/non-critical payment delay – 0,25/0,75 respectively when delivered from the manufacturer by pickup in case of critical delivery delay;
- Critical/non-critical payment delay – 0,1/0,9 respectively when delivered from the manufacturer by pickup with non-critical delivery delay;
- Critical/non-critical payment delay – 0,3/0,7 respectively when delivered from the manufacturer by the supplier's transport with a critical delivery delay;
- Critical/non-critical payment delay – 0,15/0,85 respectively when delivered from the manufacturer by the supplier's transport with a non-critical delivery delay;
- Critical/non-critical payment delay – 0,3/0,7 respectively during delivery from an intermediary by self-pickup with a critical delivery delay;
- Critical/non-critical payment delay – 0,15/0,85 respectively when delivered from an intermediary by self-pickup with non-critical delivery delay;
- Critical/non-critical payment delay – 0,3/0,7 respectively when delivered from an intermediary by the supplier's transport with a critical delivery delay;
- Critical/non-critical payment delay – 0,15/0,85 respectively during delivery from the intermediary by the supplier's transport with non-critical delivery delay.

Let us specify the attributes of the model that belong to the indicators of the private criterion **F**, which is related to the costs of supplying defective products. A product shortage can be critical (**FC**) or non-critical (**FN**) for DMS. The amount of costs from the supply of defective products in the format of the analyzed model can be:

1) critical when supplying products by the manufacturer and will amount to 25 thousand CU with a probability of 0,6 when self-delivered and with a probability of 0,65 when transported by the supplier;

2) non-critical during the delivery of products by the manufacturer and will amount to 2,5 thousand CU with a probability of 0,4 when self-delivered and with a probability of 0,35 when transported by the supplier;

3) critical when supplying products through an intermediary and will amount to 3,5 thousand CU in cash with a probability of 0,45 when self-delivered and with a probability of 0,35 by the supplier's transport;

4) non-critical when supplying products through an intermediary and will amount to 0,5 thousand CU in cash with a probability of 0,55 when self-delivery and with a probability of 0,65 by the supplier's transport.

We optimize the presented structure of indicators of the considered private criteria using the decision tree method. This method allows finding the best solutions under risk conditions [1–2]. At the same time, its modification will allow implementing procedures for selecting the best solution, taking into account both risk factors and multi-criteria selection. Note that the decision tree method allows DMS to formalize any scenario format for the specified factors. Let's move on to solving the problem when you need to find the best solution, which involves: both choosing a supplier and choosing a method of product delivery, taking into account the specified risk factors and given private criteria, the indicators of which are minimized.

Let us present the procedure for choosing the best solution when purchasing goods or raw materials based on the decision tree method. Fig. 1 demonstrates the procedure for constructing a decision tree for the presented model.

One of the tree fragments will take into account the possibility of organizing the purchase of goods from the manufacturer by self-exporting the goods, which has the designation **MP**. Let's consider the structure of this branch of the decision tree.

Taking into account the delivery delay factor scenarios, this fragment of the tree is divided into two components that correspond to critical **LC(MP)** and non-critical **LN(MP)** delays in the delivery of the product with probabilities of 0,2 and 0,8, respectively. In turn, these fragments, due to the variability of payment delays, branch into:

- 1) critical payment delay with critical delivery delay **PC(MPLC)** – probability 0,25;
- 2) non-critical payment delay with critical delivery delay **PN(MPLC)** – probability 0,75;
- 3) critical payment delay with non-critical delivery delay **PC(MPLN)** – probability 0,1;
- 4) non-critical late payment with non-critical delivery delay **PN(MPLN)** – probability 0,9.

Taking into account the defect's factor (critical and non-critical), each of these fragments includes its components according to the analyzed scenarios of possible defect. As a result, we get 8 options for the development of events, each of which will be displayed on a branch of the decision tree and has its own cost values:

- for the purchase of goods (**C**),
- for the delivery of goods (**D**),
- for costs associated with delivery delays (**L**),
- for losses associated with late payment (**P**),
- for losses associated with the supply of defective products (**F**).

All cost values are presented in Fig. 2 by the specified set of indicators of the given private criteria (in the corresponding rectangles assigned to the analyzed vertices of the decision tree).

Convolution procedures within a decision tree are implemented for end vertices of the round type [2–4]. The format of these procedures allows us to replace the given probability distributions of a random final outcome for a round vertex with the corresponding set of parameters necessary for decision-making under risk conditions. With a neutral attitude to risk, the result of the convolution is a single parameter – it is the average expected final results for the corresponding indicators of the private criteria. The corresponding risk theory approach is called EVC (Expected Value Criterion). This is the approach to risk accounting that we will use for the model under consideration. We will perform the convolution procedure for the “defect” vertex, which lies on the **MP-LC(MP)-PC(MPLC)** branch.

Criterion **C**: the cost of purchasing goods from the manufacturer in the case of a critical defect with a probability of 0,6 is 500 thousand CU, in the case of a non-critical defect with a probability of 0,4 – 500 thousand CU. As a result of the folding procedures, we obtain: $500 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 500$ thousand CU.

Criterion **D**: the cost of transportation costs when delivering from the manufacturer by self-delivery in the case of a critical defect with a probability of 0,6 is 1,63 thousand CU, in

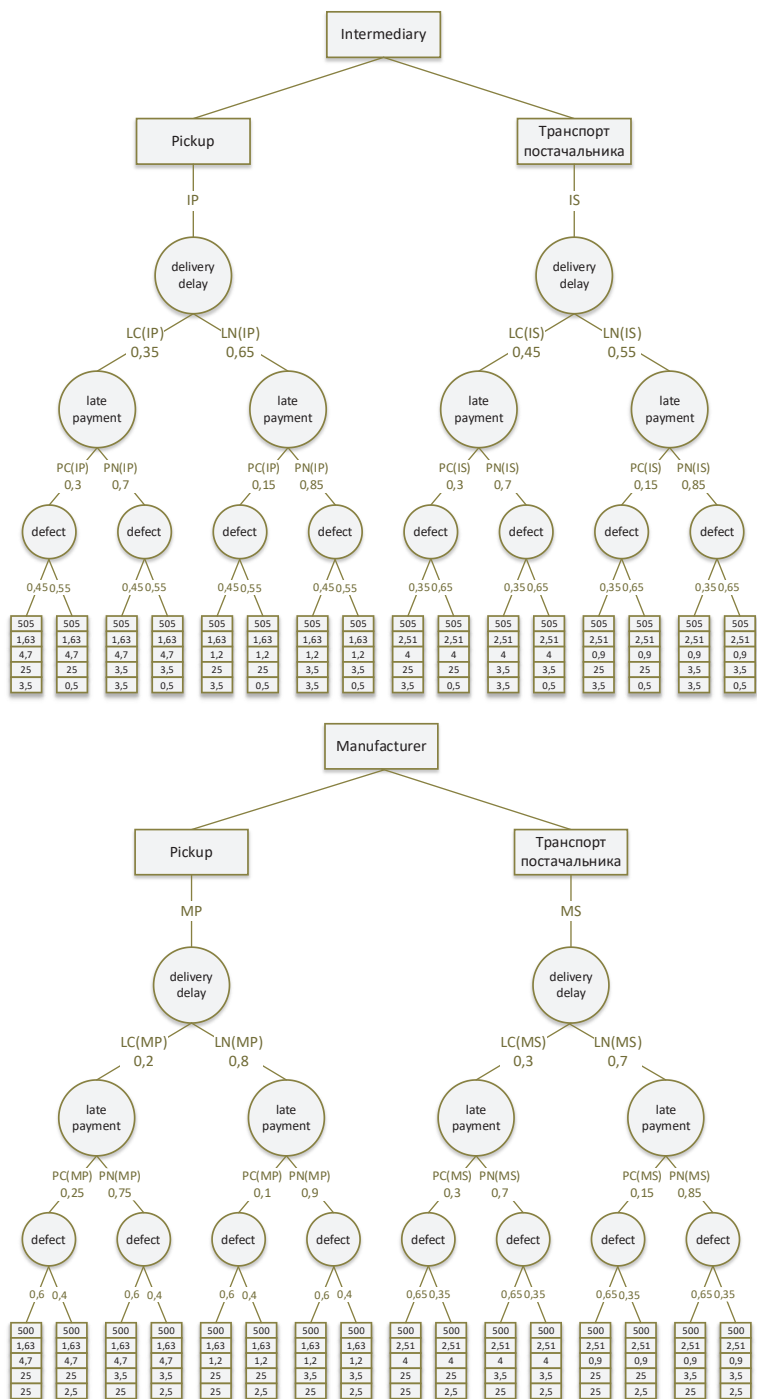


Figure 1. Fragments of the decision tree for choosing the best option for the procurement of goods

Source: author's development

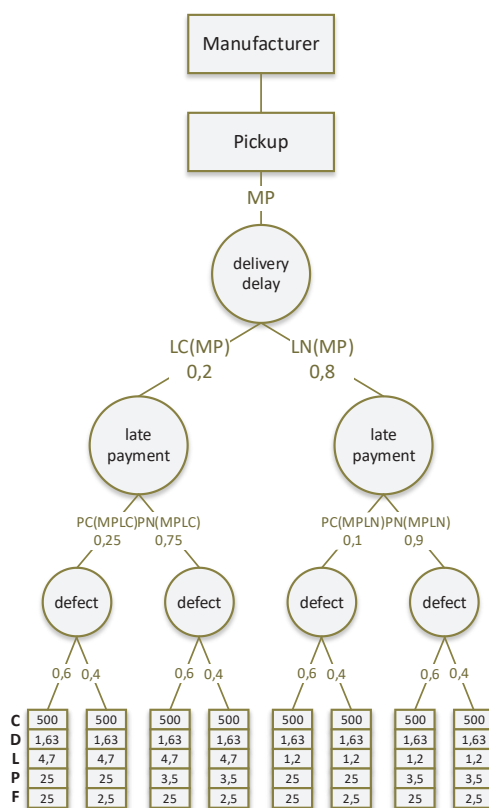


Figure 2. Fragment of a decision tree corresponding to the purchase of goods from a manufacturer by self-delivery

Source: author's development

the case of a non-critical defect with a probability of 0,4 – 1,63 thousand CU. As a result of the calculation, we get: $1,63 \times 0,6 + 1,63 \times 0,4 = 1,63$ thousand CU.

Criterion L: the costs associated with a critical delay in the delivery of goods, with a critical defect with a probability of 0,6, is 4,7 thousand CU, with a non-critical defect with a probability of 0,4 – 4,7 thousand CU. As a result of the convolution, we obtain: $4,7 \times 0,6 + 4,7 \times 0,4 = 4,7$ thousand CU.

Criterion P: costs associated with late payment, with a critical delay in delivery by self-collection in the case of a critical defect with a probability of 0,6 is 25 thousand CU, in the case of a non-critical defect with a probability of 0,4 – 25 thousand CU. As a result of the convolution, we obtain: $25 \times 0,6 + 25 \times 0,4 = 25$ thousand CU.

Criterion F: the costs associated with the supply of poor-quality goods, with a critical defect with a probability of 0,6, is 25 thousand CU, with a non-critical defect with a probability of 0,4 – 2,5 thousand CU. As a result of the convolution, we obtain: $25 \times 0,6 + 2,5 \times 0,4 = 16$ thousand CU.

The convolution procedures for other round-type vertices are implemented similarly. The results of such procedures are shown in Fig. 3.

Blocking procedures within the decision tree method are implemented for vertices of rectangular type [2, 5]. These vertices take into account alternative choices in the format of the corresponding attributes of the analyzed alternatives. Let us imagine a decision tree

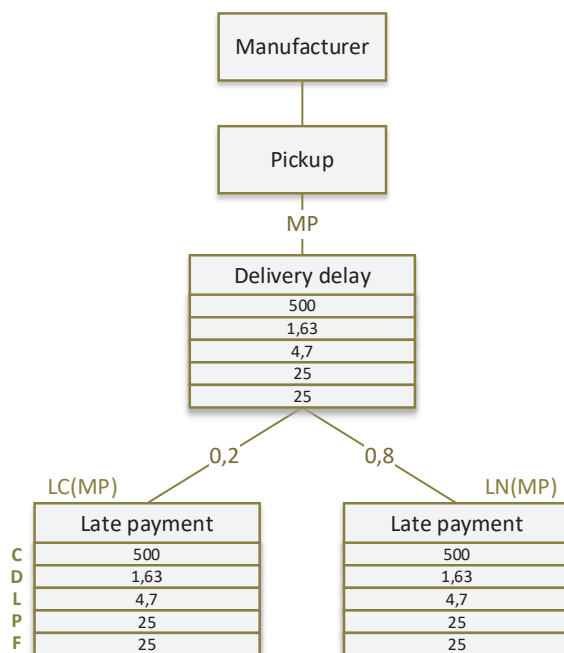


Figure 3. Fragment of the “MP” decision tree after the convolution procedure
Source: author's development

in the format that requires blocking procedures. To implement these procedures, all the indicators of the private criteria are summarized in Table 1. The essence of the blocking procedure is to leave unblocked only the alternative with the best set of private criteria indicators. In the format of problems of choosing the best solutions under many conditions, there are different ways to determine the best solution when comparing alternatives. To implement the best choice, it is necessary to apply one of the known methods for solving multi-criteria optimization problems in the format of the specified blocking procedure.

Next, we will present the procedures for selecting the best solution based on the selection criteria traditionally used in the optimization of logistics systems [3–5]. The best options for organizing procurement will be found using the minimax criterion method, the weighted evaluation method of private criteria, the generalized scalar criterion method, the ideal point method, and the geometric mean criterion method. The use of a specific selection criterion will be determined by the DMS preference system. The larger the arsenal of such approaches to choosing the best solution a manager has, the better he can adapt the choice to the DMS preference system.

Table 1

Indicators of alternatives according to private criteria

	C	D	L	P	F
MP	500	1,63	1,9	6,295	16
MS	500	2,51	1,83	7,6925	17,125
IP	505	1,63	2,425	7,85375	1,85
IS	505	2,51	2,295	8,17625	1,55

Source: author's development

The minimax criterion method consists in comparing the analyzed alternatives of the worst indicators among all private criteria. At the same time, the best one is selected from among these worst indicators. It indicates the optimal solution (Table 2).

The last column shows the worst indicators by rows in Table 2. The lowest indicator is 500. It corresponds to the alternatives **MP** (supply from the manufacturer by self-collection) and **MS** (supply from the manufacturer by supplier's transport). They are the best solutions in the format of the minimax criterion method. The other alternatives (**IP** and **IS**) are blocked, that is, they cannot be chosen as the best according to this selection criterion.

Using the method of weighted evaluations of private criteria, DMS assigns its own weight coefficient (by level of importance) to each private criterion. The best alternative is the one with the lowest weighted average among all private criteria (when all private criteria are minimized). In this model, weight coefficients are given to private criteria: the criterion "cost of goods" is given a coefficient $C = 0,02$; the criterion "delivery costs" – $D = 0,18$; the criterion "delay in delivery" – $L = 0,3$; the criterion "delay in payment" – $P = 0,1$; the criterion "defect" – $F = 0,4$ (last row of Table 3).

The last column "weighted sum" of Table 3 shows the results of the arithmetic average weighted indicator for each row, taking into account the weighting coefficients. The smallest indicator that determines the best solution is selected (indicator 12,6463 for the **IP** alternative). As a result, using the weighted estimation method, the best solution is to have the goods delivered by the intermediary with self-pickup. Other alternatives are blocked.

For selection using the generalized scalar criterion method, DMS determines weighting factors for the indicators of private criteria using a special formula. The selection function $G(A_k)$ can be defined as follows:

$$G(A_k) = \sum_{i=1}^n \frac{g(c_i^{(k)}) - g_{\min}(c_i)}{g_{\min}(c_i)}, \quad (1)$$

where $g(c_i^{(k)})$ is the indicator of the i -th criterion for the k -alternative; $g_{\min}(C_i)$ is the indicator of the minimum value of the i -th criterion from all analyzed alternatives.

The alternative with the smallest value of the criterion function G is accepted as the best solution based on this method. A feature of this method, as well as the generalized minimax

Table 2

Choosing the best solution for the minimax criterion

	C	D	L	P	F	Minimax
MP	500	1,63	1,9	6,295	16	500
MS	500	2,51	1,83	7,6925	17,125	500
IP	505	1,63	2,425	7,85375	1,85	505
IS	505	2,51	2,295	8,17625	1,55	505

Source: author's development

Table 3

Choosing the best solution using the method of weighted evaluations of private criteria

	C	D	L	P	F	Weighted sum
MP	500	1,63	1,9	6,295	16	17,8929
MS	500	2,51	1,83	7,6925	17,125	18,6201
IP	505	1,63	2,425	7,85375	1,85	12,6463
IS	505	2,51	2,295	8,17625	1,55	12,6779
Weighting factor	0,02	0,18	0,3	0,1	0,4	

Source: author's development

criterion method, is the orientation of the choice to the utopian point, that is, the orientation of the choice to the best indicators of the private criteria. In the format of the generalized scalar criterion method, the indicators $g_{min}(C_i)$ are first determined for each of the criteria (last row of Table 4). These indicators determine the value of the criterion selection function. For example, for the MP alternative, the value of the specified function will be:

$$G(\mathbf{MP}) = \frac{500 - 500}{500} + \frac{1,63 - 1,63}{1,63} + \frac{1,9 - 1,83}{1,83} + \frac{6,295 - 6,295}{6,295} + \frac{16 - 1,55}{1,55} = 9,3608. \quad (2)$$

The values of the criterion function of choice for other alternatives are calculated similarly and are indicated in the last column of Table 4. The smallest value of the choice function is 0,7763 and corresponds to the IP alternative. Thus, using the generalized scalar criterion method, the optimal solution is the supply of goods from the intermediary by self-collection.

The choice using the geometric mean criterion method is carried out in such a way that for each alternative it is necessary to find the geometric mean value based on the estimates of the private criteria. Among these indicators, the smallest is chosen, indicating the best solution. The choice will not change if, instead of the specified indicator, DMS uses the indicator of the product of all the values of the private criteria for each alternative. Accordingly, this selection criterion is also called the product criterion. The values of the indicators when choosing this method are presented in the last column of Table 5.

The smallest value of the product indicator is 29002,773 and corresponds to the IP alternative (supply of goods from an intermediary with self-delivery).

To implement the ideal point method, a "utopian point" of the UP (the point with the best coordinates/indicators of private criteria) is specified. For each alternative, a "distance" to the UP is determined. The best solution corresponds to the shortest distance from the UP. In the format of the model under consideration, the coordinates of the utopian point are the best indicators in the corresponding columns of Table 6 – UP (500; 1,63; 1,83; 6,295; 1,7). The distance from the alternative to the UP is calculated using a linear algebra formula – it is the square root of the sum of the squares of the differences in coordinates for the UP and the analyzed alternative. The calculation results are given in Table 6.

Table 4

Choosing the best solution using the generalized scalar criterion method

	C	D	L	P	F	Value of the selection function
MP	500	1,63	1,9	6,295	16	9,3608
MS	500	2,51	1,83	7,6925	17,125	10,8103
IP	505	1,63	2,425	7,85375	1,85	0,7763
IS	505	2,51	2,295	8,17625	1,55	1,1028
indicators $g_{min}(C_i)$	500	1,63	1,83	6,295	1,55	

Source: author's development

Table 5

Choosing the best solution using the geometric mean criterion method

	C	D	L	P	F	Product of private criteria scores
MP	500	1,63	1,9	6,295	16	155964,92
MS	500	2,51	1,83	7,6925	17,125	302547,035
IP	505	1,63	2,425	7,85375	1,85	29002,773
IS	505	2,51	2,295	8,17625	1,55	36866,648

Source: author's development

Table 6

Choosing the best solution using the ideal point method

	C	D	L	P	F	Distance to UP
MP	500	1,63	1,9	6,295	16	14,4502
MS	500	2,51	1,83	7,6925	17,125	15,6623
IP	505	1,63	2,425	7,85375	1,85	5,2796
IS	505	2,51	2,295	8,17625	1,55	9,6354
UP	500	1,63	1,83	6,295	1,55	

Source: author's development

The distance to the UT of other alternatives is calculated similarly. The shortest distance to the UT corresponds to the IP alternative (delivery of goods from the intermediary with self-pickup). Other alternatives are blocked.

Conclusions. As a result of the research, an approach to modeling the procurement process taking into account risks was developed by using a decision tree. The proposed model allows us to take into account a variety of alternative supply options and possible scenarios for their implementation with different levels of probability and costs.

The main results are: formalization of risk factors that influence decision-making in the procurement process; construction of a decision tree as a tool for visualization and analysis of procurement options under conditions of uncertainty; justification of the feasibility of using expected value as a criterion for choosing the optimal solution; demonstration of the practical application of the model using an example.

Using a decision tree allows you to increase the validity of management decisions in the field of procurement logistics, reduce the impact of uncertainty and risks, and optimize costs. Further research may be aimed at automating model building for more complex scenarios and integrating with enterprise information systems.

References:

1. Voloshyn, O. F. & Mashchenko, S. O. (2010) *Modeli ta metody pryynyattya rishen': navch. posib.* [Models and methods of decision-making: a teaching aid.] Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. Kyiv: Publishing and printing center "Kyiv. Univ." (in Ukrainian).
2. Faynzilberg, L. S., Zhukovska, O. A. & Yakymchuk, V. S. (2018). *Teoriya pryynyattya rishen': pidruchnyk dlya studentiv spetsial'nosti "Komp'yuterni nauky ta informatsiyni tekhnolohiyi", spetsializatsiyi "Informatsiyni tekhnolohiyi v biolohiyi ta medytsini".* [Decision-making theory: a textbook for students of the specialty "Computer Science and Information Technologies", specialization "Information Technologies in Biology and Medicine"]. Kyiv: Education of Ukraine (in Ukrainian).
3. Ivanenko V. I. & Diduk M. M. (1973) *Pryynyattya rishennya v umovakh nevyznachenosti* [Decision Making in Uncertainty]. Kyiv: Encyclopedia of Cybernetics (in Ukrainian).
4. Dymova, H., & Larchenko, O. (2021). *Modeli i metody intelektual'noho analizu danykh: navchal'nyy posibnyk* [Models and methods of intellectual data analysis: tutorial] Kherson: Publishing house FOP Vyshemyrsky VS (in Ukrainian).
5. Dymova H. (2024) Using the Minimum Spanning Tree Problem For Data Mining. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Technical Sciences*. Kherson: Helvetica Publishing House. Issue 1. Pp. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.1.5>

Список використаних джерел:

1. Волошин О.Ф., Машченко С.О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. Київ: Вид.-полігр. центр «Київ. ун-т», 2010. 336 с.
2. Файнзілберг Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник для студентів спеціальності «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині». Київ: Освіта України, 2018. 246 с.
3. Іваненко В.І., Дідук М.М. Прийняття рішення в умовах невизначеності. Київ : Енциклопедія кібернетики, 1973. Т. 2. С. 292–294.

4. Димова Г.О., Ларченко О.В. Моделі і методи інтелектуального аналізу даних: навчальний посібник. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2021. 142 с.

5. Dumova H. Using the Minimum Spanning Tree Problem For Data Mining. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 1. С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.1.5>

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 005.21:640.4:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.22>**Курянов В.М.**

аспірант,

Одеський національний технологічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0006-9707-3119>**Kurianov Volodymyr**

Odesa National University of Technology

ІНКЛЮЗИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

INCLUSIVE CORPORATE CULTURE OF HOTEL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIC TRANSFORMATIONS

Стаття присвячена дослідженню процесів формування інклюзивної корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності в умовах трансформації бізнес-середовища та воєнного стану в Україні. Доведено, що рівень інклюзивності готельних підприємств характеризується наявністю базової інфраструктури доступності, проте відзначається недостатньою системністю у підходах до формування інклюзивного середовища. Роблено чотирьох рівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури, що включає стратегічний, організаційний, операційний та культурний рівні. Емпірично доведено, що рівень інклюзивності внутрішньої організаційної культури впливає на якість обслуговування різних категорій гостей, що відображається у показниках задоволеності на онлайн-платформах бронювання. Практична значущість результатів визначається можливістю їх безпосереднього застосування готельними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності через формування інклюзивного середовища, що відповідає вимогам Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні та міжнародним стандартам індустрії гостинності.

Ключові слова: інклюзія, корпоративна культура, готелі, управління, доступність, компаративний аналіз, стратегічне управління, воєнний стан.

The article examines the processes of forming an inclusive corporate culture in hospitality industry enterprises under conditions of business environment transformation and martial law in Ukraine. The research objective is to develop and substantiate a four-level model for forming inclusive corporate culture in hotel enterprises based on comparative analysis of diversity management practices. The study employs a comprehensive methodological approach that includes content analysis of guest reviews on leading online booking platforms (Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews), analysis of official hotel websites, participant observation, and expert evaluation. The empirical base of the study consists of three 4-star hotels in Odesa: London, Continental, and Alexandrovskiy. The research findings indicate that the level of inclusivity in hotel enterprises is characterized by the presence of basic accessibility infrastructure, however, there is insufficient systematization in approaches to creating an inclusive environment. The peculiarities of hotel operations under martial law conditions have actualized new aspects of inclusivity, particularly cultural sensitivity towards internally displaced persons and representatives of international organizations. Based on the conducted analysis, a four-level model for forming inclusive corporate culture has been developed, encompassing strategic (embedding inclusivity in mission and vision), organizational (adaptation of HR processes and creation of support systems), operational (workplace adaptation and technology implementation), and cultural (staff training and formation of inclusive values) levels. It has been empirically proven that the level of inclusivity of internal organizational culture directly affects the quality of service for different categories of guests, which is reflected in satisfaction ratings on online booking platforms. The practical significance of the results is determined by the possibility of their direct application by



hotel enterprises to increase competitiveness through the formation of an inclusive environment that meets the requirements of the National Strategy for Creating Barrier-Free Space in Ukraine and international hospitality industry standards.

Keywords: *inclusion, corporate culture, hotels, management, accessibility, comparative analysis, strategic management, martial law.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та інтенсифікації трансформаційних процесів у бізнес-середовищі формування інклюзивної корпоративної культури набуває стратегічного значення як один із ключових чинників забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств. Структурні зрушення на ринку праці України, зумовлені воєнним станом, масштабними міграційними процесами та трансформацією економічної активності [9] населення, суттєво змінюють вимоги до кадрової політики підприємств та актуалізують потребу у створенні різноманітних і інклюзивних трудових колективів.

Готельно-ресторанна індустрія, яка традиційно характеризується високою трудоемністю, безпосередньою взаємодією персоналу зі споживачами та значною диверсифікацією клієнтських сегментів, потребує особливої уваги до питань формування інклюзивної корпоративної культури. Формування інклюзивної корпоративної культури в готельних підприємствах має низку галузевих особливостей. По-перше, безпосередній контакт персоналу з гостями зумовлює трансформацію інклюзивності із внутрішньо-організаційної цінності в інструмент підвищення якості сервісу та лояльності споживачів. По-друге, багатокультурність клієнтської аудиторії, наявність гостей з особливими потребами, різних вікових і соціальних груп вимагають від персоналу високого рівня культурної компетентності, емпатії та адаптивності. По-третє, в умовах воєнного стану готельні підприємства обслуговують нові категорії споживачів, внутрішньо переміщених осіб [10], представників міжнародних організацій, волонтерських місій, що додатково актуалізує психологічні, етичні та соціально-відповідальні аспекти корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжних наукових працях концептуальні засади інклюзивної корпоративної культури розробляються інтенсивно, проте між теоретичними побудовами та їхньою прикладною реалізацією існує помітний розрив. Так, Mor Barak визначає інклюзивність як «здатність організації цінувати та ефективно використовувати різноманітність, пропонуючи масштабну багаторівневу модель управління різноманітністю, що охоплює індивідуальний, груповий та організаційний рівні» [2, с.125]. Однак, незважаючи на теоретичну цінність цієї моделі, вона залишається доволі абстрактною щодо механізмів адаптації в умовах специфічних галузевих контекстів, зокрема, готельному бізнесі, де контакти «людина–людина» потребують інструментів іншого рівня точності. Shore et al. [3, с.178] запропонували двовимірну концептуальну модель інклюзії, яка ґрунтується на поєднанні двох ключових детермінант «потреби працівників у приналежності до колективу та визнанні їхньої унікальності», ідентифікувавши на цій основі чотири можливі організаційні стани інклюзії.

Емпіричні дослідження Ashikali & Groeneveld [1, с. 760] свідчать про обмежену ефективність гомогенізованих підходів щодо формування інклюзивного середовища, т. я. різні соціально-демографічні та професійні групи працівників демонструють неоднакові поведінкові реакції на стандартизовані управлінські ініціативи, водночас актуалізуючи наукову дискусію щодо меж адаптації універсальних моделей інклюзії без втрати цілісності та стратегічної узгодженості організаційної системи управління.

У національному дискурсі помітні спроби трансляції міжнародних ідей в український контекст. Оржель О. розглядаючи інклюзію у вищій освіті, виокремлюють структурний, процесний та результативний рівні інклюзії, що є дієвим інструментом для корпоративного аналізу [6, с.65]. Проте пряма трансфертація висновків з академічного середовища на комерційні підприємства є проблематичною, навчальні інституції та бізнес-організації мають різні стимули, механізми та метрики ефективності.

Рубіс І. [7, с. 12] запропонувала підхід до кількісної оцінки рівня інклюзивності бізнес-середовища на основі консолідованого індексу, що інтегрує сукупність соціальних, організаційних та управлінських параметрів. Емпіричні розрахунки індексу дають змогу здійснити порівняльну оцінку інклюзивності підприємств різних галузей та масштабів діяльності, виявити ключові асиметрії у впровадженні інклюзивних практик в українському бізнесі. Богдан Н. та інші [4, с. 284] наголошують на наявності значних бар'єрів у фізичній доступності та недостатній підготовленості персоналу для обслуговування гостей з особливими потребами, що підтверджує тезу що «інклюзивність у гостинності – не лише організаційна ідея, а й питання інфраструктурної та сервісної трансформації». Дослідники відзначають позитивну кореляцію між інклюзивністю та економічними показниками готелів: впровадження інклюзивних практик сприяє залученню нових клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності [5, с. 407]. Слатвінська Л. [8] зосереджує увагу на нормативно-правовому та інструментальному забезпеченні, що необхідно для масштабування практик доступності,

Водночас критичний огляд наукових праць засвідчують недостатню розробленість проблематики формування інклюзивної корпоративної культури саме в контексті готельної індустрії України. Більшість наявних досліджень зосереджуються на загальних підходах до управління різноманітністю або аналізують окремі прояви інклюзивності без урахування галузевої специфіки та системного зв'язку з корпоративною культурою, що обґрунтовує доцільність подальших комплексних досліджень інклюзивної корпоративної культури на підприємствах готельного бізнесу з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є формування концептуальної моделі інклюзивної корпоративної культури готельних підприємств на основі компаративного аналізу в умовах трансформації бізнес-середовища та воєнного стану в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- систематизувати теоретико-методичні підходи до формування інклюзивної корпоративної культури;
- провести компаративний аналіз практик управління інклюзивністю у готелях м. Одеси;
- виявити ключові показники інклюзивної корпоративної культури;
- розробити чотирьох рівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури;
- надати практичні рекомендації щодо підвищення рівня інклюзивності готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. В індустрії гостинності інклюзивна корпоративна культура впливає насамперед на персонал, який формує цінності, етичні принципи та атмосферу рівності й поваги в колективі. Вона підвищує довіру, взаємоповагу, емоційний інтелект працівників і якість обслуговування. Для українських готелів, що функціонують в умовах воєнного часу та збільшення кількості гостей і співробітників з особливими потребами, інклюзивність є важливою складовою конкурентоспроможності. Ключовим елементом її впровадження є система принципів, на які орієнтуються підприємства (рис. 1).

Повномасштабна війна в Україні призвела до суттєвого зростання чисельності осіб з інвалідністю, що має соціально-економічні та управлінські наслідки для підприємств, зокрема у сфері гостинності. За даними Міністерства соціальної політики України, з лютого 2022 р. до лютого 2024 р. кількість осіб з інвалідністю зросла з 2,7 млн до 3,3 млн осіб (↑ 600 тис. осіб або 22%) [11], таке зростання створює додаткові виклики для соціально-економічної інтеграції, вимагає адаптації інфраструктури та впровадження інклюзивних практик у бізнесі (див. рис. 2).

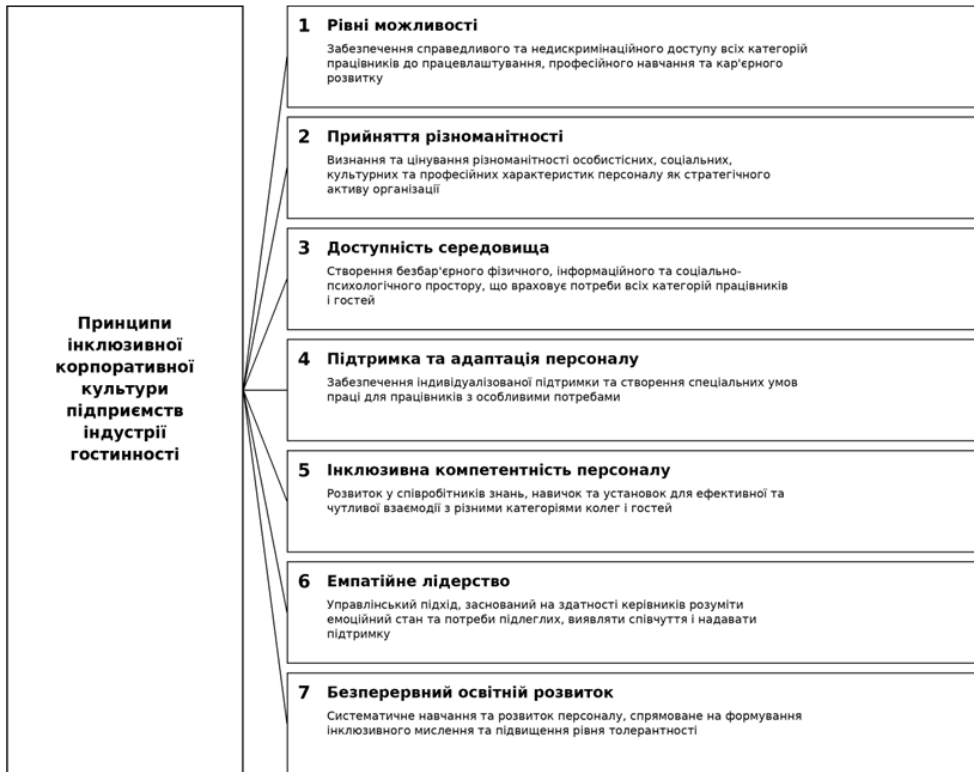


Рис. 1. Принципи інклюзивної корпоративної культури підприємств гостинності

Джерело: узагальнено автором на підставі [1, 3, 6]

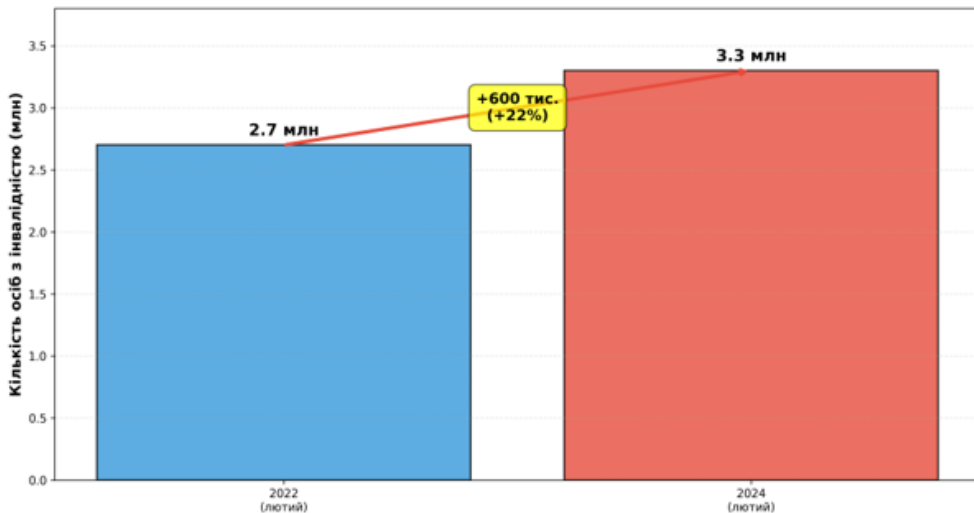


Рис. 2. Динаміка збільшення кількості осіб з інвалідністю під час війни

Джерело: складено автором на основі [11]

Незважаючи на позитивну динаміку останніх років у збільшенні чисельності осіб з інвалідністю [12], рівень їхньої зайнятості в Україні залишається критично низьким, що свідчить про існування системних бар'єрів у соціальній та професійній інтеграції. Така ситуація підкреслює необхідність впровадження інклюзивних корпоративних практик, адаптації робочих місць та розвитку стратегій підтримки персоналу з особливими потребами, що відповідає вимогам Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні та міжнародним стандартам індустрії гостинності [13]. Аналіз офіційної статистики показує наступну динаміку (табл. 1).

Як видно з табл. 1, у 2024 році спостерігається суттєве прискорення темпів працевлаштування (+4,4% проти +0,07% у 2023 р.). Однак навіть при такому прискоренні загальний рівень зайнятості становить лише 12,8 % (421,4 тис. з 3,3 млн осіб з інвалідністю), що значно нижче показників розвинених країн. Готельна індустрія України має значний потенціал для створення інклюзивних робочих місць, реалістичний потенціал інклюзивного найму становить 10-20 тис. позицій (3-5 %) від загальної потреби у робочих місцях для осіб з інвалідністю.

На основі узагальнення теоретичних підходів та специфіки індустрії гостинності було розроблено інтегровану модель інклюзивної корпоративної культури для готельних підприємств, яка базується на принципі послідовної інтеграції інклюзивних цінностей на чотирьох рівнях. На стратегічному рівні вона визначається як фундаментальний компонент місії та візії готелю, закріплюється серед ключових корпоративних цінностей і відображається в офіційних документах кадрової політики. Організаційний рівень передбачає інституціоналізацію інклюзивності через створення відповідних управлінських та адміністративних механізмів, включаючи призначення менеджера (координатора), відповідального за інклюзивні практики, адаптацію HR-процесів, від рекрутингу та онбордингу до професійного розвитку і оцінювання, а також формування системи підтримки, що охоплює спеціальні бюджети на адаптаційні заходи, менторські програми, можливість гнучких графіків роботи та інші механізми супроводу працівників. Культурний рівень є найбільш тривалим за часом формування, проте саме він визначає сталість і природне функціонування інклюзивної корпоративної культури. Його основою є зміна свідомості та поведінкових моделей персоналу, передбачаючи впровадження обов'язкових тренінгів із толерантності, недискримінації, розбудову ціннісного середовища через залучення працівників до обговорення особистих історій та досвіду, створення системи мотивації.

Для компаративного аналізу практичної реалізації інклюзивності корпоративної культури здійснено дослідження трьох 4-х зіркових готелів м. Одеси («Лондон», «Олександрівський», «Континенталь»). Результати у табл. 2)

Як свідчать дані табл. 2 одеські готелі категорії чотири зірки демонструють різний рівень зрілості у впровадженні інклюзивних підходів, проте всі вони послідовно рухаються у напрямі формування безбар'єрного та чутливого до потреб гостей середовища. Зіставлення результатів дозволяє побачити, що інклюзивність для цих підприємств не обмежується технічними вимогами чи встановленням окремих елементів доступності, вона набуває комплексного характеру, охоплюючи як матеріальне середовище, так і організацію сервісу та підготовку персоналу.

Таблиця 1

Динаміка працевлаштування осіб з інвалідністю 2022–2024 рр.

Рік	Працевлаштування, (тис. осіб)	Зміна, %
2022	403,2	–
2023	403,5	+0,07
2024	421,4	+4,4

Джерело: складено автором на основі [11]

Таблиця 2

Особливості формування інклюзивних підходів готелів м. Одеси

Чинник	Готель		
	«Лондон»	«Олександрівський»	«Континенталь»
Фізична доступність	Пандус, безбар'єрний доступ до рецепшн, ресторану, конференц-залу, парковочні міста для маломобільних груп, адаптація приміщень персоналу для осіб з інвалідністю.	Пандус, безбар'єрний доступ до міст загального користування, номерів готелю. Обладнання санітарних вузлів загального користування додатковими пристроями для осіб з інвалідністю.	Пандус, безбар'єрний доступ на рецепшн, ресторану та номерів готелю, адаптація інтер'єру, дублювання наочної інформації шрифтом Брайля,
Інклюзивний сервіс	Підготовка номерів для проживання осіб з обмеженими можливостями, додаткове обладнання для санітарних вузлів, телевізори з голосовим помічником, облаштоване місце на рецепшн для обслуговування гостей з інвалідністю, безкоштовна оренда крісла-колісного, кнопки виклику персоналу, адаптація приміщення meeting room для гостей з фізичними обмеженнями, наявність безлактозних блюд в меню ресторану.	Виділені номери, які обладнані відповідно до потреб осіб з інвалідністю, інклюзивний room-service, заказ інклюзивного таксі, безкоштовна оренда крісла-колісного, послуга індивідуального супроводу гостей, які потребують допомоги у переміщенні, розробка індивідуального дієтичного меню,	Оборудовано номери для гостей з обмеженими можливостями, розроблені спеціальні туристичні програми для гостей з різними видами інвалідності, застосування візуальних і слухових засобів для гостей з порушенням зору чи слуху, використання автоматизованої системи для реєстрації та оплати, встановлення окремого спеціального міста для зарядження транспортних мобільних засобів гостей,
Соціальна інклюзивність	Чутлива комунікація персоналу, створення психологічно комфортного середовища, активну підтримку різних категорій працівників	Політика рівного ставлення до всіх гостей, Індивідуальний супровід гостей, Підтримку культурного різноманіття, участь працівників у програмах емоційної підтримки та розвитку командної взаємодії.	Створення атмосфери абсолютної недискримінації, розробка спеціальних туристичних програм, використання візуальних і слухових допоміжних інструментів, стимулюванні відкритого діалогу між персоналом і гостями
Інклюзивна культура	Тренінги персоналу по обслуговування осіб з обмеженими можливостями, забезпечення персоналу інформаційними матеріалами способи адаптації послуг для гостей з різними видами інвалідності	Діють стандарти доступності та чуйності, проведення навчання персоналу комунікації з гостями з особливими потребами,	Створення атмосфери гостинності, поваги до всіх гостей без дискримінації за будь-якими ознаками, незалежно від їхніх можливостей, розробка корпоративних правил щодо обслуговування гостей з інвалідністю

Джерело: розроблено автором

Трансформація корпоративної культури готельного підприємства з метою забезпечення ефективного інклюзивного найму потребує системного та послідовного підходу. Запропоновано алгоритм впровадження інклюзивних практик, який забезпечує інтеграцію на всіх рівнях організаційної структури, сприяючи формуванню цінностей рівності, відкритості та соціальної відповідальності в колективі.

Перший етап – діагностика, передбачає здійснення комплексного аудиту готельного підприємства, спрямованого на визначення поточного рівня інклюзивності. Діагностика охоплює оцінку фізичної доступності приміщень, аналіз посад з огляду на можливість їх адаптації під різні види інвалідності, опитування персоналу щодо рівня толерантності та готовності до взаємодії з працівниками з особливими потребами, аналіз фінансових ресурсів підприємства, перевірка відповідності чинним нормативним вимогам у сфері інклюзії та охорони праці.

Другий етап – розробка стратегії впровадження інклюзивної політики, що включає формування політики інклюзивного найму, визначення пріоритетних посад для запуску пілотного проєкту, складання бюджету. Розробка поетапного плану навчання персоналу, встановлення KPI. На даному етапі закладаються часові рамки реалізації кожного компонента програми.

Третій етап – створення умов для впровадження інклюзивних практик. Основними завданнями є фізична адаптація приміщень шляхом облаштування пандусів, ліфтів, розширених дверних прорізів, універсальних санвузлів та спеціалізованих робочих місць. Впровадження асистивних технологій (програмне забезпечення, засоби сигналізації, інклюзивні комунікаційні інструменти). Навчання персоналу: всі співробітники проходять базовий тренінг тривалістю 4–8 годин, а менеджери – розширене спеціалізоване навчання (16–24 години), спрямоване на формування навичок інклюзивного лідерства.

Четвертий етап – пілотне впровадження інклюзивного найму. Готель приймає на роботу 2–5 працівників з інвалідністю на попередньо визначені адаптовані посади. Під час цього періоду забезпечується інтенсивний супровід працівників: регулярні зустрічі з HR-фахівцем, ментором та безпосереднім керівником, дозволяючи оперативно вирішувати потенційні проблеми.

П'ятий етап – масштабування успішних практик у межах підприємства. На основі аналізу пілотного проєкту здійснюється корекція внутрішніх процесів, удосконалення навчальних програм та адаптаційних процедур. Поступово збільшується кількість інклюзивних позицій, а програма розширюється на інші категорії інвалідності. До впровадження інклюзивних практик залучаються інші департаменти готелю.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що формування інклюзивної корпоративної культури у готельних підприємствах є не лише питанням соціальної відповідальності, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності в умовах трансформації бізнес-середовища та воєнного стану в Україні.

Компаративний аналіз практик управління інклюзивністю засвідчив різний рівень зрілості інклюзивних підходів. Усі досліджувані готелі демонструють базову інфраструктурну готовність, спільною тенденцією є визнання готовності персоналу ключовим чинником якісного інклюзивного сервісу.

Виявлено, що ключовими вимірами інклюзивної корпоративної культури, релевантними для підприємств індустрії гостинності є фізична доступність, інклюзивний сервіс, соціальна інклюзивність та інклюзивна культура персоналу. Запропоновано чотирирівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури для готельних підприємств. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення рівня інклюзивності готельних підприємств з урахуванням специфіки функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні економічної ефективності інклюзивних практик, розробці спеціалізованих тренінгових про-

грам для персоналу готельних підприємств, аналізі впливу інклюзивної корпоративної культури на задоволеність та лояльність гостей. Особливої уваги заслуговує вивчення досвіду міжнародних готельних мереж у формуванні інклюзивної корпоративної культури та можливостей його адаптації до українських реалій.

Список використаних джерел:

1. Ashikali T., Groeneveld S. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*. 2015. Vol. 44. № 5. P. 757–780. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0216>
2. Mor Barak M. E. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014. 464 p.
3. Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28. № 2. P. 176–189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
4. Богдан Н. М., Соколенко А. С., Москаленко С. О. Дослідження проблем розвитку інклюзивного туризму: туристська інфраструктура і доступність готельних послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). С. 280–287. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/50.pdf
5. Поворознюк І. М. Особливості організації надання готельних послуг для осіб з особливими потребами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 406–412. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-59>
6. Оржель О. Ю., Сидоренко О. В., Курбатов С. В. та ін. Соціальна інклюзія у вищій освіті: теоретико-концептуальні засади: колективна монографія. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 220 с.
7. Рубіс І. Дослідження інклюзивності бізнесу в Україні. Biasless, Masiyenko/Zagryvenko Hub, Factum Group, Boyden. 2021. URL: <https://biasless.com.ua/research>
8. Слатвінська Л. А. Перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.5.59>
9. Державна служба статистики України. Економічна активність населення України 2023. Статистичний збірник. Київ, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. International Organization for Migration (IOM). *Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey Round 15*. February 2024. URL: <https://displacement.iom.int/ukraine>
11. Міністерство соціальної політики України. Статистична інформація щодо осіб з інвалідністю. 2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22634.html>
12. Фонд соціального захисту людей з інвалідністю. Зайнятість осіб з інвалідністю: статистика та тенденції. 2024. URL: <https://www.ispf.gov.ua/>
13. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>

References:

1. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, vol. 44, no. 5, pp. 757–780. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0216>
2. Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). SAGE Publications.
3. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 176–189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
4. Bohdan, N. M., Sokolenko, A. S., & Moskalenko, S. O. (2018). Doslidzhennia problem rozvytku inkluzyvnoho turyzmu: turystska infrastruktura i dostupnist hotelnykh posluh [Research on the problems of inclusive tourism development: tourist infrastructure and accessibility of hotel services]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 5 (10), pp. 280–287. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/50.pdf

5. Povorozniuk, I. M. (2025). Osoblyvosti orhanizatsii nadання hotelnykh posluh dlia osib z osoblyvymy potrebamy [Features of the organization of hotel services for persons with special needs]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72, pp. 406–412. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-59>
6. Orzhel, O. Yu., Sydorenko, O. V., Kurbatov, S. V., et al. (2024). Sotsialna inkluziia u vyshchii osviti: teoretyko-kontseptualni zasady [Social inclusion in higher education: theoretical and conceptual foundations]. Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy.
7. Rubis, N. (2021). Doslidzhennia inkluzyvnosti biznesu v Ukraini [Research on business inclusiveness in Ukraine]. Biasless, MASIYENKO/ZAGRYVENKO HUB, Factum Group, Boyden. Available at: <https://biasless.com.ua/research>
8. Slatvinska, L. (2020), “Aspects of accessible tourism development in Ukraine”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.5.59>
9. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Ekonomichna aktyvnist naselennia Ukrainy 2023 [Economic activity of the population of Ukraine 2023]. Kyiv. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. International Organization for Migration. (2024). Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey Round 15. Available at: <https://displacement.iom.int/ukraine>
11. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2024). Statystychna informatsiia shchodo osib z invalidnistiu [Statistical information on persons with disabilities]. Available at: <https://www.msp.gov.ua/news/22634.html>
12. Social Protection Fund for People with Disabilities. (2024). Zainiatist osib z invalidnistiu: statystyka ta tendentsii [Employment of persons with disabilities: statistics and trends]. Available at: <https://www.ispf.gov.ua/>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Natsionalna stratehiia iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [National Strategy for Creating Barrier-Free Space in Ukraine until 2030]. Order No. 366-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 004.004.8:005.52:006.83:659.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.23>**Мазурець Р.Р.**

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0908-2001>

Козоріз О.Є.

асистент кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0391-6044>

Поліщук А.М.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4117-9113>

Mazurets Roman, Kozoriz Oleksandr, Polishchuk Anzhelika
State University of Trade and Economics

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ІВЕНТІВ

USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EVENT ORGANIZATION

У статті увагу зосереджено на актуальності застосування інформаційних технологій (ІТ) та штучного інтелекту (ШІ) у процесі організації різноманітних заходів. Проаналізовано сучасні цифрові інструменти, оцінено їхній вплив на етапи підготовки, реалізації та адміністрування подій, а також на розвиток взаємодії з відвідувачами. Вивчено проблеми, що виникають під час впровадження ШІ, зокрема: недостатня підготовленість персоналу, обмежене фінансування та слабка адаптованість технологій до потреб галузі. На основі аналізу міжнародного та українського досвіду описано, яким чином цифровізація сприяє вдосконаленню логістики, підвищенню зацікавленості аудиторії та поліпшенню рівня безпеки. Окрему увагу приділено потенціалу використання технологій AR/VR, блокчейну та систем IoT. Отримані результати можуть слугувати підґрунтям для формування плану цифровізації індустрії івентів і посилення конкурентних переваг українських івенторів.

Ключові слова: івент-менеджмент, інформаційні технології, штучний інтелект, AR/VR, івент-технології, цифровізація, персоналізація подій, безпека заходів.

The article examines the current state and prospects of using information technology (IT) and artificial intelligence (AI) in the field of event organisation, as well as their impact on the effectiveness of event preparation and implementation. Particular attention is paid to digital tools that enable process automation, big data analysis, participant behaviour forecasting, and logistics optimisation. The main advantages of AI integration are considered, in particular, increased personalisation of interaction with visitors, event security, effective resource management, and improved communication with the audience. An analysis of recent research and practices, both in Ukraine and worldwide, shows that the use of digital solutions contributes to increased participant engagement, reduced time spent on management tasks, and the creation of new interactive and creative event formats. At the same time, key obstacles that slow down the implementation of innovations have been identified, including low levels of specialist qualifications, limited funding, insufficient adaptation of technologies to the needs of specific events, and uneven digitalisation in the Ukrainian event industry. Using events such as IT Arena (Lviv, Ukraine) as an example, it has



been shown that modern conferences and technology events successfully use IT and AI to manage large flows of visitors, ensure cybersecurity, and integrate specialised content, demonstrating the possibility of holding large-scale events even in the face of complex socio-political challenges. The potential of AR/VR, Digital Twin, IoT, blockchain, and interactive platforms for scenario forecasting, participant comfort control, and audience engagement is also explored. Examples of automated systems for analysing human flows, assessing risks and making real-time decisions are highlighted, which not only improves the safety and efficiency of events, but also creates a more personalised experience for each participant. The results of the study can be used to develop digital transformation strategies in the field of event management, improve the qualifications of specialists, and create competitive, technologically innovative, and safe events.

Keywords: Event management, information technology, artificial intelligence, AR/VR, event-technologies, digitalisation, event personalisation, event security.

Постановка проблеми. Сьогодні організація івентів стрімко переходить до цифрових форматів, у межах яких інформаційні технології та штучний інтелект відіграють важливу роль. Проте, незважаючи на швидкий прогрес у сфері цифрових розробок, повний потенціал цих інструментів залишається недостатньо реалізованим. Фахівці, які займаються організацією подій, нерідко демонструють брак розуміння можливостей ШІ, відсутність ефективних методів його інтеграції та недостатній рівень застосування інноваційних рішень на всіх етапах підготовки та проведення заходів. Основна перешкода полягає у невідповідності між наявними технологіями та реальним рівнем їх упровадження у повсякденну практику.

Звідси випливає необхідність комплексного вивчення актуальних цифрових інструментів, які можуть бути застосовані в івент-технологіях, а також ретельного планування їх використання, що безпосередньо впливає на якість організації заходів. Результати цього дослідження можуть бути корисними для вдосконалення стратегій у сфері івент-менеджменту, підвищення кваліфікації персоналу та ефективного подолання ключових організаційних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У проаналізованих нами дослідженнях event – індустрії значна увага вчених приділена цифровим трансформаціям, інформаційним технологіям та новітнім методикам організації подій. Українські науковці, зокрема, І. Свирид [3] у своїй роботі підкреслює, що для створення якісних та успішних подій, необхідно зосередитись на креативних рішеннях та впровадженні новітніх технологій. Зокрема, на думку автора, цифровізація сприяє активному залученню аудиторії та підвищує результативність організації подій. Схожі висновки представлені у роботі О. Радіонової, І. Писаревої та С. Александрової [4], де технології розглядаються як ключовий фактор розвитку дозвілля. Авторки відзначають зростання ролі онлайн-платформ, мобільних застосунків та інтерактивних сервісів у формуванні сучасної організації дозвілля. Також у даній праці висвітлено механізми застосування електронних квитків та гейміфікації, що суттєво покращує взаємодію з аудиторією та якість подій.

Питання застосування ІТ та АІ було досліджене у працях І. Мунтян, О. Князевою та Р. Значек [5], їх висновки свідчать про те, що застосування технологій big data, CRM-систем та інших цифрових інструментів забезпечує можливість персоналізації для учасників, підвищує ефективність рекламних кампаній та взаємодії між організаціями та аудиторією. Також в своїй праці Я. Ларіна та А. Діченко [6], зазначають, що технологічне вдосконалення компаній, яке проявляється у впровадженні AR/VR-рішень та гібридних форматів, є важливими елементами для забезпечення конкурентоспроможності українського ринку event-послуг.

Л. Карбовська та К. Железняк [7] аналізують event-маркетинг як чинник конкурентоспроможності, підкреслюючи, що технології стали невід'ємною частиною цієї сфери. У свою чергу, О. Масліган та Г. Машіка [8] досліджують переваги інформаційних технологій в event-туризмі, акцентуючи увагу на значенні цифрової навігації, онлайн-бронювання та інтерактивних платформ для взаємодії з аудиторією.

Закордонні дослідники також звертають увагу на питання безпеки масових заходів. Робота Krishnakumari, P., Hoogendoorn-Lanser, S., Steenbakkers, J., & Hoogendoorn, S. [9] демонструє потенціал використання III та додатків, заснованих на аналізі даних, для управління натовпами під час масштабних подій та для підвищення комфорту відвідувачів. Це відкриває нові можливості для безпеки та загальної ефективності проведення заходів.

Формулювання цілей статті. Завданням цього дослідження є аналіз ефективності застосування інформаційних технологій та штучного інтелекту в організації івентів, виявлення основних переваг та перешкод їх впровадження, а також визначення впливу цифрових інструментів на ефективність управлінських рішень і комунікацію з учасниками заходів. Дослідження спрямоване на з'ясування актуальних напрямів цифрової трансформації в event-сфері, оцінку користі інтеграції штучного інтелекту на різних етапах підготовки до заходів та розробку практичних рекомендацій для підвищення ефективності event-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. У XXI столітті event-сфера перетворилася на одну з найдинамічніших галузей суспільного життя, що має значення як у культурному та соціальному контексті, так і в бізнес-середовищі. Зростання конкуренції, зміни у способах отримання знань та стрімкий розвиток інформаційних технологій зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації заходів. Класичні методи вже не здатні забезпечити високий рівень залученості аудиторії, що стимулює організаторів до освоєння сучасних технологій, таких як цифрові платформи, системи аналітики та нейромережеві технології. Глобальні тенденції в цій сфері значно прискорили перехід до онлайн-форматів, інтегрованих із AR/VR-технологіями, що розширюють можливості управління івентами. У сучасних умовах здатність до адаптації й впровадження інноваційних рішень стає критично важливим фактором для збереження конкурентних переваг та підвищення ефективності організаційної діяльності [3].

Сучасна event-індустрія України, як і світова, переживає процеси трансформації під впливом цифровізації та впровадження штучного інтелекту. Інформаційні технології стають ключовим інструментом у плануванні, організації та проведенні заходів, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, зменшення часу на адміністративні процедури та можливість аналізу великих обсягів даних для прогнозування поведінки учасників. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню рівня персоналізації взаємодії з аудиторією, надаючи учасникам індивідуалізований досвід – від підбору цільового контенту до рекомендацій та інтерактивних форматів [5].

Водночас, незважаючи на широке поширення сучасних технологій, їхнє впровадження в українській event-галузі ще не набуло масового характеру. Багато організаторів стикаються з низкою проблем: відсутністю чіткого розуміння методів інтеграції штучного інтелекту, недостатнім рівнем цифрових компетентностей персоналу, до обмеженого фінансування, що перешкоджає реалізації інновацій [6]. Ці фактори створюють розрив між наявними технічними можливостями та їхнім фактичним використанням у практичній діяльності. Як наслідок, організатори не завжди можуть максимально ефективно застосовувати цифрові інструменти, зокрема для оптимізації логістики, прогнозування поведінки відвідувачів, підвищення ефективності маркетингових кампаній та забезпечення безпеки персональних даних [7].

Особливо актуальним це питання є для української event-індустрії, де комплексна інтеграція штучного інтелекту та цифрових рішень ще недостатньо досліджена та потребує системного підходу. Українські організатори перебувають на етапі адаптації до сучасних цифрових форматів: популярність набувають інтернет-платформи та гібридні заходи, проте їхня ефективність обмежена через брак послідовних методичних рекомендацій та недостатню кваліфікацію персоналу. Це створює суттєві перешкоди для розвитку event-сектору та стримує можливості повного використання потенціалу новітніх технологій [5].

Особливу увагу в цьому контексті заслуговує дослідження рівня впровадження інформаційних технологій і нейромережових рішень в організації заходів. Використання цифрових платформ, мобільних додатків, AR/VR-технологій та CRM-систем сприяє не лише підвищенню залученості аудиторії, а й підвищенню ефективності маркетингових кампаній та раціональному управлінню організаційними процесами. У представленій нижче таблиці наведено дані щодо основних учасників ринку івент-сфери та відсоткове співвідношення застосування зазначених технологій, що дозволяє оцінити сучасний стан цифровізації українського event-сектору (табл. 1).

Дані свідчать про суттєві зміни у розвитку івент-індустрії під впливом інформаційних технологій та штучного інтелекту, що сприяє формуванню нових підходів до організації заходів. Передусім спостерігається зростання цифрової взаємодії між учасниками та організаторами. Мобільні сервіси, соціальні мережі та віртуальні платформи стають основними каналами залучення аудиторії, а успішне проведення заходу дедалі більше залежить від використання сучасних технологій.

По-друге, цифрові інструменти доводять свою ефективність у практиці. Гібридні формати івентів забезпечують охоплення ширшої аудиторії, включно з іноземними учасниками, а цифровий маркетинг безпосередньо впливає на результативність та при-

Таблиця 1

Використання інформаційних технологій та ШІ в організації івентів

Категорія	Суб'єкти	Частка (%)
Цифрова взаємодія та залучення	Користувачі технологій зазначають підвищення залученості учасників через цифрові інструменти	72
	Учасники, які використовують мобільні пристрої для доступу до контенту заходу під час сесій	76
	Платформи віртуальних подій, що фіксують зростання залученості	54
	Учасники, які діляться враженнями у соцмережах від офлайн-івентів	55
	Організатори заходів, які вважають, що цікавий цифровий досвід робить учасників задоволеними	58
Цифровий маркетинг та доступність	Організаторів заходів, які повідомили про позитивну ROI від впровадження цифрового маркетингу	69
	Організатори, які визнають, що гібридні заходи покращують глобальну доступність	89
Цифрова трансформація та управління	Організатори, для яких цифрова трансформація — ключ до зростання	78
	Бюджети заходів, спрямовані на цифрові/гібридні компоненти	54
	Івент-компанії, що вважають цифровізацію конкурентною перевагою	73
	Маркетологи, які використовують CRM, інтегровані з платформами подій	83
Штучний інтелект та автоматизація	Організатори, які використовують інструменти ШІ	55
	Фахівці, які вважають автоматизацію фактором ефективності	67
	Програми для проведення подій зафіксували збільшення завантажень після додавання чат-ботів зі штучним інтелектом	40
	Фахівці, які оптимізували процеси цифровими інструментами	61
AR/VR та інноваційні технології	Івент-бренди, що впровадили доповнену AR для покращення вражень від заходу	50
	Організатори, які вважають, що віртуальна та доповнена реальність скоро стане звичайною справою на заходах	85

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

бутковість подій. По-третє, компанії активно впроваджують цифровізацію внутрішніх процесів. Використання CRM-систем та інструментів управління проектами сприяє підвищенню ефективності організаційної роботи та зміцненню позицій на ринку.

Особливу увагу привертає зростаюча роль штучного інтелекту, що забезпечує автоматизацію, персоналізацію та оптимізацію взаємодії з учасниками, а також AR/VR-технологій, які відкривають нові можливості для створення нестандартних форматів заходів. Загалом, отримані дані підтверджують, що цифрові технології та нейромережі перестають бути допоміжними засобами і перетворюються на ключові чинники розвитку сучасної івент-індустрії.

Сучасні програмні засоби значно оптимізують різні етапи організації заходів. Згідно з аналізом Gitnux, понад 50% організаторів використовують аналітичні платформи для прогнозування кількості учасників та оцінки ефективності заходів. Крім того, 62% компаній застосовують штучний інтелект для підбору контенту та автоматизації розсилок. Враховуючи стрімкий рух event-сфери до цифровізації, майже половина маркетологів активно користується III, AR та VR-технологіями для залучення аудиторії. Прогноз на 2027 рік передбачає щорічне зростання технологічної галузі в середньому на 11% [2].

В Україні цифровізація event-технологій розвивається повільно та нерівномірно. Після пандемії COVID-19 спостерігається помітний перехід до віртуальних і гібридних форматів, проте багато організацій стикаються з технологічними та управлінськими перешкодами. Основними бар'єрами є нестабільне інтернет-з'єднання, нестача фахівців із відповідними цифровими компетенціями та обмежений досвід роботи з комплексними event-системами. Це змушує організаторів обмежуватися мінімальним набором функцій або інвестувати значні ресурси у навчання персоналу. Крім технічних аспектів, залишається низький рівень залученості аудиторії під час онлайн-заходів, що негативно впливає на конкурентоспроможність івентів [4].

У світовій практиці застосування інформаційних технологій у event-сфері розглядається не лише як інструмент оптимізації організаційних процесів, а й як механізм створення більш ефективних та фінансово привабливих форматів заходів. Цифрові засоби дозволяють залучати нетипові локації, використовувати гнучкі платформи та мультимедійні інструменти, що підвищує комунікаційну ефективність та зменшує витрати на організацію подій [8].

Міжнародні практики підтверджують, що цифрові технології та III є критично важливими для вдосконалення логістики, адміністрування та забезпечення безпеки великих заходів. Наприклад, система «Crowd Safety Manager» інтегрує дані з мобільних пристроїв, транспортної інфраструктури та метеорологічних показників, застосовуючи алгоритми III для прогнозування щільності скупчення людей, траєкторій руху та потенційних загроз. Це дозволяє:

1. Оцінювати поточну ситуацію на основі об'єктивних даних;
2. Формувати прогнози розвитку сценаріїв і заздалегідь оптимізувати розподіл ресурсів;
3. Забезпечувати оперативне коригування дій у режимі реального часу [9].

Таким чином, використання IT та III у сфері івент-менеджменту стає не лише інструментом модернізації, а й необхідністю для забезпечення безпеки, ефективного управління ресурсами та підвищення рівня задоволеності учасників. Поєднання традиційних методів з передовими технологіями формує новий тип заходів — більш гнучких, безпечних, прозорих і здатних швидко адаптуватися до змін.

Особливо перспективним є застосування таких інновацій, як «Digital Twin», сенсори IoT, штучний інтелект для персоналізації контенту та блокчейн для електронних квитків і зберігання персональної інформації. Це дозволяє прогнозувати сценарії проведення заходів, контролювати комфорт і безпеку учасників, а також пропонувати індивідуалізовані плани взаємодії. Прикладом успішної реалізації цих технологій в

Україні є конференція «IT Агента» у Львові, яка демонструє можливість організації масштабних заходів навіть у складних умовах, використовуючи ІІТ, кіберзахист та цифровий контент [10].

Гейміфікація, інтерактивні AR/VR-сценарії та wearable-технології підвищують залученість аудиторії та створюють нові можливості для збору аналітичних даних. Поєднання технологічних рішень із креативними підходами забезпечує більш гнучкі, безпечні та персоналізовані події, що відповідають сучасним вимогам індустрії та орієнтовані на максимальну ефективність і комфорт учасників.

Висновок. Аналіз сучасного стану української та світової event-сфери свідчить, що інтеграція інформаційних технологій та штучного інтелекту поступово перетворюється із додаткового інструменту на ключовий фактор підвищення ефективності, надійності та привабливості заходів. Можливості цифрових рішень у сфері проектування, персоналізації, моніторингу та оцінки результатів подій досі розкрито не повністю, що створює простір для подальших інновацій.

Найбільший потенціал мають такі напрямки: застосування віртуальних прототипів майданчиків, використання сенсорів IoT, впровадження технологій блокчейн для надійного управління даними, а також інтерактивні формати доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності, а також портативні пристрої для збору й аналітичної обробки інформації. Такі підходи забезпечують не лише раціональне використання ресурсів і прогнозування розвитку альтернативних сценаріїв, але й формування практичного досвіду для учасників, підвищуючи їхню активність і лояльність до організаторів.

Отже, успішне впровадження цифрових і передових технологій у процесі івент-менеджменту стає основою для створення сучасного, захищеного та конкурентоздатного ринкового середовища. Перспективи розвитку української індустрії заходів визначаються здатністю організаторів сприймати технологічні трансформації, інтегрувати новітні інструменти та розробляти ефективні стратегії, що поєднують творчий підхід, високий рівень управлінських компетенцій і сучасні технологічні засоби.

Список використаних джерел:

1. Wi-FiTalents. Digital Transformation in the Event Industry: Statistics. URL: <https://wifitalents.com/digital-transformation-in-the-event-industry-statistics/> (дата звернення 24.11.2025).
2. Gitnux. Marketing in the Event Industry: Statistics. URL: <https://gitnux.org/marketing-in-the-event-industry-statistics/>
3. Свирид, І. Спеціальні події та event-технології як чинники інноваційного розвитку культурно-дозвілдової діяльності: організаційно-методичний аспект. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2022, № (43), с. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi43.583>
4. Радіонова, О., Писарева, І., & Александрова, С. Digital-технології в організації дозвілля. *Економіка та суспільство*. 2023, № (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-59>
5. Мунтян, І., Князева О., & Значек, Р. Р. Event-маркетинг в системі маркетингових комунікацій України. *Економіка та суспільство*. 2021, № (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-52>
6. Ларіна, Я., & Діченко, А. EVENT-маркетинг та особливості розвитку ринку event-послуг в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2024, № (6). С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-12>
7. Карбовська, Л., & Железняк, К. Івент (подієвий) маркетинг – інструмент маркетингових комунікацій підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023, № (2). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-4>
8. Масліган, О., & Машіка, Г. Аналіз переваг від використання інформаційних технологій в event-туризмі. *Економічний простір*. 2019, № 144. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.230419.69.475>
9. Krishnakumari, P., Hoogendoorn-Lanser, S., Steenbakkers, J., & Hoogendoorn, S. Crowd Safety Manager: Towards Data-Driven Active Decision Support for Planning and Control of Crowd Events. *arXiv*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.00076>

10. IT Arena. Artificial intelligence, cybersecurity, powerful defense developments, and record attendance: IT Arena 2024 marks a new dawn in tech. URL: <https://itarena.ua/artificial-intelligence-cybersecurity-powerful-defense-developments-and-record-attendance-it-arena-2024-marks-a-new-dawn-in-tech/>

References:

1. WiFiTalents. Digital Transformation in the Event Industry: Statistics. Available at: <https://wifitalents.com/digital-transformation-in-the-event-industry-statistics/>
2. Gitnux. Marketing in the Event Industry: Statistics. Available at: <https://gitnux.org/marketing-in-the-event-industry-statistics/>
3. Svyryd, I. (2022). Spetsialni podii ta event-tehnolohii yak chynnyky innovatsiinoho rozvytku kulturno-dozvillievoi diialnosti: orhanizatsiino-metodychnyi aspekt [Special Events and Event Technologies as Factors of Innovative Development of Cultural and Leisure Activities: Organizational and Methodological Aspect]. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku – Ukrainian Culture: Past, Present, and Ways of Development*, vol. 43, pp. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi43.583> (in Ukrainian)
4. Radionova, O., Pysareva, I., & Aleksandrova, S. (2023). Digital-tehnolohii v orhanizatsii dozvillia [Digital Technologies in Leisure Organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-59> (in Ukrainian)
5. Muntian, I., Kniazieva, O., & Znachek, R. R. (2021). Event-marketynh v systemi marketynhovykh komunikatsii Ukrainy [Event Marketing in the Marketing Communications System of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-52> (in Ukrainian)
6. Larina, Y., & Dichenko, A. (2024). Event-marketynh ta osoblyvosti rozvytku rynku event-poslulh v Ukraini [Event Marketing and Features of the Event Services Market Development in Ukraine]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 6, pp. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-12> (in Ukrainian)
7. Karbovska, L., & Zhelezniak, K. (2023). Ivent (podievnyi) marketynh – instrument marketynhovykh komunikatsii pidpriemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Event Marketing as an Instrument of Enterprise Marketing Communications to Increase Its Competitiveness]. *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky – Scientific Works of MAUP. Economic Sciences*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-4> (in Ukrainian)
8. Maslihan, O., & Mashika, H. (2019). Analiz perevah vid vykorystannia informatsiinykh tekhonolohii v event-turyzmi [Analysis of the Benefits of Using Information Technologies in Event Tourism]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 144. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.230419.69.475> (in Ukrainian)
9. Krishnakumari, P., Hoogendoorn-Lanser, S., Steenbakkens, J., & Hoogendoorn, S. (2023). Crowd Safety Manager: Towards Data-Driven Active Decision Support for Planning and Control of Crowd Events. *arXiv*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.00076>
10. IT Arena. (2024). Artificial intelligence, cybersecurity, powerful defense developments, and record attendance: IT Arena 2024 marks a new dawn in tech. Available at: <https://itarena.ua/artificial-intelligence-cybersecurity-powerful-defense-developments-and-record-attendance-it-arena-2024-marks-a-new-dawn-in-tech/>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 556.3:502.5:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.24>**Седікова І.О.**

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

Sedikova Iryna

Odesa National University of Technology

МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ

MODELS AND MECHANISMS OF INTEGRATED MANAGEMENT OF WATER RESOURCES IN THE REGION

У статті досліджено сучасні проблеми управління водними ресурсами в умовах посилення кліматичних змін, зростання антропогенного навантаження та воєнних загроз. Обґрунтовано перехід від фрагментарного до інтегрованого підходу управління водними ресурсами на регіональному рівні. Розкрито сутність інтегрованого управління водними ресурсами як системи узгодженого управління водними, земельними та пов'язаними з ними природними ресурсами на основі басейнового принципу, міжсекторальної взаємодії та екологічної відповідальності. Систематизовано та науково обґрунтовано комплекс взаємопов'язаних моделей інтегрованого управління. Визначено ключові механізми їх реалізації та обґрунтовано синергійний ефект від поєднання зазначених моделей у межах єдиної регіональної системи управління водними ресурсами.

Ключові слова: водні ресурси, управління, водне господарство, економічні механізми, регіон, сталий розвиток.

The study addresses urgent challenges to regional water resources caused by climate change, anthropogenic pressure and military threats, which aggravate water security risks and impede sustainable development. This article aims to substantiate and systematize models and mechanisms for integrated water resources management at the regional level using the Odesa region as a case study. The research methodology combines a systematic approach with structural and functional analysis, comparative methods, synthesis and generalization of scientific sources, economic and institutional analysis, and scenario modelling. Results present a coherent set of interrelated models: basin-ecosystem, institutional-decentralized, digital, economic-regulatory, security-oriented and nature-based solutions, together with mechanisms for their implementation. The study demonstrates that integrating digital technologies, economic incentives, decentralization instruments and nature-based measures enhances water use efficiency, reduces environmental risks, improves drinking water quality and strengthens regional water resilience. The practical value consists in the applicability of proposed models for regional governance, post-war recovery programs for water infrastructure, improved water supply management and alignment of state water policy with European standards. Further research should develop quantitative indicators to evaluate implementation effectiveness and monitoring tools for water security under hybrid and wartime threats. The proposed framework offers policymakers practical instruments for integrated planning, stakeholder coordination, financing mechanisms, digital monitoring and emergency preparedness, enabling adaptive governance and long-term sustainability of regional water systems. Recommendations include piloting the framework in representative basins, mobilizing EU and international funding, and incorporating climate projections into water accounting and infrastructure planning.

Keywords: water resources, management, water management, economic mechanisms, region, sustainable development.



Постановка проблеми. Ефективне управління водними ресурсами регіонів є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку, екологічної безпеки та економічної стабільності держави. У сучасних умовах стрімкого зростання населення та глобальних змін клімату тиск на водні ресурси постійно зростає, збільшуючи ризик обмеження доступу до якісної питної води для великої частини населення Землі. Загальний об'єм водних ресурсів на планеті оцінюється $\approx$ в 1,4 млрд км³, проте лише 2,5 % з них становить прісна вода [1]. При цьому $\approx$ 2/3 цих запасів зосереджено у полярних льодовиках, вічних снігах та гірських льодових шапках, а решта практично повністю міститься в підземних водоносних горизонтах (аквіферах). Лише менше 1 % прісної води перебуває на поверхні Землі, у вигляді річок, озер та в атмосфері, і є доступною для використання. Водночас для соціально-економічної діяльності людства залучається лише близько 0,2 % від загальних запасів води [2]. У таких умовах традиційні підходи до управління водними ресурсами виявляються неефективними, існує нагальна потреба у розробці моделей та механізмів, які забезпечують комплексну координацію дій на рівні басейнів річок, об'єднання інтересів державних органів, громад та бізнесу, інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів використання водних ресурсів.

Для України зазначена проблематика є надзвичайно важливою з огляду на нерівномірність територіального розподілу водних ресурсів, високий рівень їх забруднення, зношеність водогосподарської інфраструктури та посилення вододефіцитних ризиків у південних і східних регіонах. Водні ресурси відіграють визначальну роль у забезпеченні розвитку промисловості, сільського господарства, енергетики, житлово-комунального господарства та у підтриманні належного рівня життя населення. Водночас нерациональне водокористування, втрати води у мережах, деградація водних екосистем і зростання техногенних загроз зумовлюють необхідність модернізації системи управління водним господарством на регіональному рівні.

У зв'язку з цим постає науково-практичне завдання обґрунтування сучасних механізмів управління водними ресурсами регіонів, здатних забезпечити збалансоване поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Розв'язання даного завдання має важливе значення для реалізації державної водної політики, досягнення цілей сталого розвитку, підвищення рівня водної безпеки та формування передумов довгострокового соціально-економічного розвитку регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам ефективного використання та збереження водних ресурсів присвячено значну кількість наукових досліджень в Україні та за кордоном. Так, М. Абді-Декорді, О. Бозорг-Хаддад та Х. Чу [3] запропонували комбінований індекс для оцінки сталості систем водних ресурсів. Шляхи до сталого використання водних ресурсів знайшли своє відображення у працях С. Білалова, Дж. Ньюїг, Л.-К. Трембле-Левеск, Дж. Ру, К. Еррон та С. Крейн [4]. Оцінка ефективності використання водних ресурсів у виробництві сільськогосподарських культур з точки зору водного сліду наведено у працях Х. Сао, W. Zeng, M. Wu, T. Li, S. Chen, W. Wang [5]. Б. Ессекс, Ш. Куп, та Ван Леувен розробили пропозиції щодо національної рамкової програми для моніторингу прогресу в досягненні цілей сталого розвитку, пов'язаних з водними ресурсами Європи [6]. М. Ромашченко, В. Богаєнко, Т. Матяш [7] розробили концепцію управління водними ресурсами у зрошувальному сільському господарстві. О. Другова [8] аналізує державну політику водокористування, А. Зубко [9] досліджує необхідність створення інтегрованих систем управління водними ресурсами з урахуванням військових, кліматичних і соціальних викликів у післявоєнний період, обґрунтовує переваги інтеграції до європейських норм. Г. Кірейцева, І. Циханенко Дзюбенко, Г. Скиба [10] проводять комплексну оцінку систем водокористування на рівні місцевих громад, з урахуванням екологічних, соціально-економічних аспектів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація моделей і механізмів інтегрованого управління водними ресурсами регіону на прикладі Одеської області.

Виклад основного матеріалу. Водні ресурси України є вкрай нерівномірно розподіленими: загальні річкові стоки оцінюють майже у 210 км^3 на рік (внутрішній приплив – $52,4 \text{ км}^3$), але більша частина країни (особливо Південь та Схід) відноситься до маловодних регіонів [11]. Протягом останніх десятиліть, загальне використання прісної води скоротилося з $14,8 \text{ км}^3$ до $9,6 \text{ км}^3$ [11], спричинене уповільненням промислового виробництва та підвищенням тарифів. У 2020 р. близько 60 % забраної прісної води пішло на промислові потреби, 21,4% – на зрошення та 17,3 % – на питно-санітарні [11]. Утрати води при її транспортуванні сягали 12 % від взятого обсягу [11]. Зміна клімату призводить до частіших екстремальних посух та повеней, що зменшує стоки – наприклад, у 2025 р. весняного водопілля не зафіксовано [11]. За даними оцінок, лише ≈ 57 % природних водних масивів України мають «добрий» екологічний стан [11]. Головними джерелами забруднення є органічні та біогенні речовини (азот, фосфор, відходи тваринництва), важкі метали та інші токсиканти; значну роль відіграють також побутові відходи [11]. Логічним продовженням зазначених проблем є ідентифікація чинників, що безпосередньо дестабілізують стан водних екосистем та знижують ефективність їх використання. У зв'язку з цим перелік основних загроз водним об'єктам включає:

Інституційно-правові проблеми водного сектору залишаються вкрай актуальними. Як зазначають фахівці GWP-Україна «компетенція Державного агентства водних ресурсів історично обмежувалась лише поверхневими водами, а інші водні ресурси

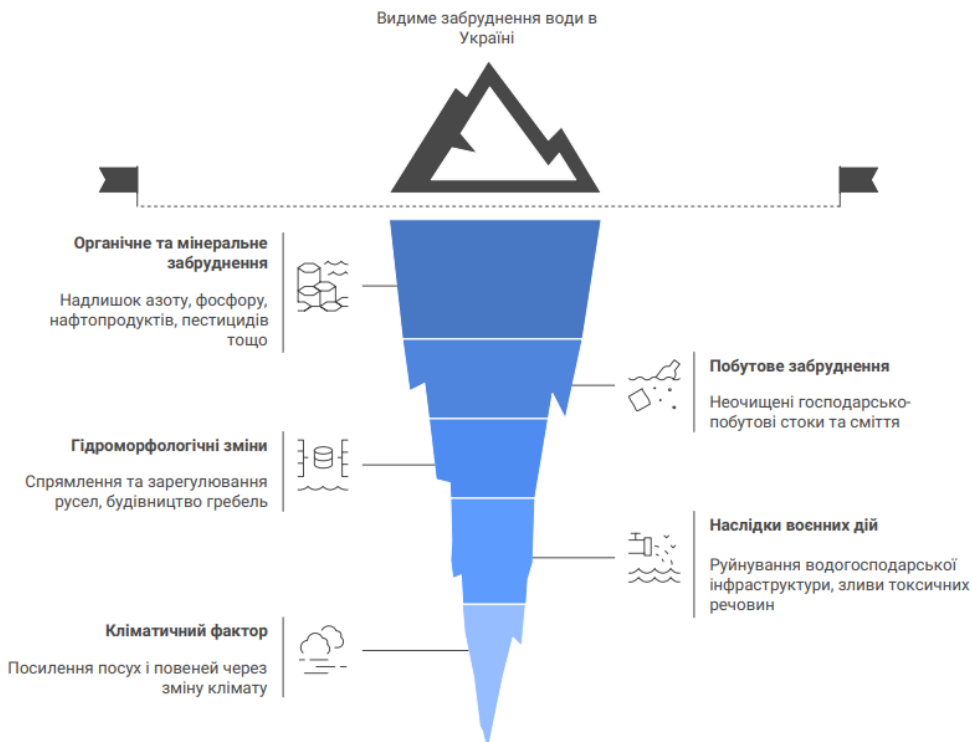


Рис. 1. Забруднення води в Україні: розкриття глибинних причин

Джерело: побудовано автором з використанням Napkin.AI

залишались практично некерованими» [12]. Система повноважень між Міндовкілля та іншими відомствами потребує узгодження: наразі бракує чіткого міжвідомчого механізму координації, зокрема за іригацію та меліорацію [12]. Незважаючи на значні зусилля з імплементації європейського водного законодавства, практичне досягнення «доброго» екологічного стану вод потребує часу. За повідомленнями Міндовкілля, Україна розробила проекти планів управління для 9 річкових басейнів у рамках виконання Водної рамкової директиви ЄС [13]. Цьому передувала значна робота зі створення нормативної бази та інвестицій у водопостачання, але реальний перехід до екологічного балансу ускладнюються війною та браком фінансування.

Війна з РФ стала критичним фактором, що різко погіршив ситуацію у водному секторі. За час повномасштабного вторгнення зруйновано понад 744 гідротехнічні об'єкти (водонапірні споруди, насосні станції, трубопроводи тощо) [14]. Наприклад, руйнація Каховської ГЕС влітку 2023 р. призвела до втрати понад 14 млрд м³ води (забезпечуючи питною водою майже 700 тис. людей) [14]. Крім того, розмиття і викид мулу з водойм вивільнили десятки тисяч тонн важких металів та токсикантів у довкілля [14]. За оцінками, екологічні збитки від війни загалом сягнули трильйонних сум – понад 3,8 трлн грн по всіх напрямках, у тому числі понад 104 млрд грн збитків стосуються саме водних ресурсів [14]. З огляду на виклики 2020–2025 рр., експерти підкреслюють необхідність комплексного підходу: подолання наслідків війни та забезпечення екологічної безпеки вимагає синергії екологічних, економічних та соціальних складових у політиці управління водними ресурсами [15].

Як було зазначено, сучасний етап розвитку водного господарства України характеризується зростанням дефіциту якісних водних ресурсів, посиленням антропогенного навантаження на водні екосистеми, загостренням кліматичних ризиків та підвищенням вразливості критичної водогосподарської інфраструктури в умовах воєнних загроз. Особливої актуальності дані проблеми набувають для Одеського регіону, який вирізняється складною гідрологічною структурою, транскордонним характером водних об'єктів, високою концентрацією аграрного, промислового та портово-логістичного водокористування, а також значною часткою лиманних і прибережних екосистем. Функціонування водогосподарського комплексу регіону тісно пов'язане з ресурсним потенціалом річок Дністер, Дунай та системою приморських лиманів Чорноморського узбережжя, що формує як стратегічні можливості соціально-економічного розвитку, так і підвищені екологічні та техногенні ризики. У цих умовах об'єктивною необхідністю стає впровадження інтегрованого управління водними ресурсами (ІУВР) як концепції, що передбачає узгоджене управління водними, земельними та пов'язаними з ними природними ресурсами на основі басейнового принципу, міжсекторальної взаємодії, економічної обґрунтованості та екологічної відповідальності. Відповідна парадигма управління відповідає сучасним європейським підходам, зокрема положенням Водна рамкова директива ЄС, та орієнтує на досягнення доброго екологічного стану водних масивів. Разом з тим, імплементація ІУВР на регіональному рівні потребує не лише нормативно-правового забезпечення, а й формування науково обґрунтованої системи моделей і механізмів, адаптованих до природно-кліматичних, економічних, інституційних і безпекових умов конкретної території. Для Одеського регіону така адаптація повинна враховувати дефіцит прісної води, високий рівень зношеності водогосподарської інфраструктури, інтенсивне сільськогосподарське водокористування, урбанізаційний тиск та військові ризики. З огляду на це, у даному дослідженні обґрунтовано та систематизовано комплекс взаємопов'язаних моделей інтегрованого управління водними ресурсами Одеського регіону, які охоплюють басейново-екосистемний, інституційно-децентралізований, цифровий, економіко-регуляторний, безпековий та природно-орієнтований виміри. Їх поєднання формує цілісну архітектуру регіональної системи ІУВР, здатну забезпечити підвищення ефективності водокорис-

тування, екологічну стійкість водних екосистем і довгострокову водну безпеку в умовах трансформаційних викликів.

1. Базовою для Одеського регіону є басейново-екосистемна модель, що передбачає управління водними ресурсами в межах природних водозбірних басейнів, а не адміністративно-територіальних одиниць. Її реалізація орієнтована на забезпечення екологічної цілісності водних екосистем Дністровського лиману, нижнього Дунаю та приморських лиманів. Механізмами реалізації даної моделі виступають: діяльність басейнових рад за координації Державне агентство водних ресурсів України, запровадження екологічних нормативів водокористування, лімітування водозабору та посилення міждержавної координації з Молдовою і Румунією. Даний підхід забезпечує зменшення антропогенного навантаження, запобігання деградації водних екосистем і підвищення якості води.

2. Інституційно-децентралізована модель орієнтована на передання частини управлінських повноважень на рівень територіальних громад, що забезпечує підвищення адаптивності системи управління та оперативність реагування на локальні водогосподарські виклики. Ключову координаційну роль у реалізації даної моделі відіграє Одеська обласна військова адміністрація у взаємодії з органами місцевого самоврядування, водоканалами, аграрними та портовими підприємствами. Основними механізмами є впровадження територіальних програм водоохорони, використання інструментів державно-приватного партнерства, формування муніципальних водних фондів та застосування локальних екологічних податків.

3. Цифрова модель «Smart Water Odesa» передбачає створення єдиної інформаційно-аналітичної платформи управління водними ресурсами на основі сучасних інформаційних технологій. Ключовими інструментами є геоінформаційні системи на базі ArcGIS, SCADA-моніторинг водозабору, дистанційні сенсори контролю якості води та електронні реєстри спеціального водокористування. Механізмами цифрової моделі виступають онлайн-контроль втрат у водопровідних мережах, автоматизована видача дозволів на спеціальне водокористування, прогнозування дефіциту водних ресурсів із застосуванням аналітики великих даних та інструменти відкритих даних для громадського контролю.

4. Економіко-регуляторна модель спрямована на формування фінансових стимулів раціонального використання та відтворення водних ресурсів. В її основі лежить поєднання фіскальних і стимулюючих інструментів, зокрема прогресивних тарифів на водоспоживання, пільгового кредитування водозберігаючих технологій, платежів за забруднення за принципом «забруднювач платить» та запровадження системи водних сертифікатів для підприємств водоемних галузей.

5. Модель водної безпеки в умовах воєнних ризиків. З огляду на сучасні загрози, особливого значення набуває модель водної безпеки, орієнтована на забезпечення безперервності водопостачання та захист критичної водогосподарської інфраструктури. Її механізмами є формування резервних джерел водозабору, дублювання насосних станцій, інженерний захист гідропоруд, створення мобільних станцій доочищення води та аварійних запасів питної води.

6. Природно-орієнтована (Nature-Based Solutions) модель ґрунтується на використанні природних механізмів саморегуляції водних екосистем як інструменту підвищення водної безпеки та екологічної стійкості. Основними механізмами є відновлення русел малих річок, створення прибережних буферних смуг, біоінженерний захист берегів, відновлення болотних та заплавних екосистем.

Запропоновані моделі не функціонують ізольовано, а формують єдину інтегровану систему управління водними ресурсами Одеського регіону, у якій басейновий підхід визначає просторову основу управління, інституційна модель – організаційну архітектуру, цифрова – інформаційно-аналітичне забезпечення, економіко-регуляторна – мотиваційний механізм, безпекова – кризову стійкість, а природо-орієнтована – еколо-

гічну регенерацію. Синергія зазначених моделей створює передумови для підвищення ефективності використання водних ресурсів, покращення якості питної води, зниження екологічних ризиків та формування довгострокової водної безпеки регіону в умовах кліматичних і воєнних викликів.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що сучасний стан водогосподарського комплексу України, зокрема Одеського регіону, характеризується поєднанням системних екологічних, кліматичних, інфраструктурних та безпекових загроз, які суттєво обмежують можливості сталого водокористування. Доведено, що традиційні фрагментарні підходи до управління водними ресурсами не відповідають масштабам сучасних викликів і потребують заміни на інтегровану модель управлінської взаємодії.

Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу взаємопов'язаних моделей інтегрованого управління водними ресурсами Одеського регіону, що включає басейново-екосистемну, інституційно-децентралізовану, цифрову, економіко-регуляторну, безпекову та природно-орієнтовану моделі. Визначено, що їх синергічне поєднання формує цілісну архітектуру регіональної системи ІУВР, здатну забезпечити узгодження екологічних, економічних і соціальних інтересів у сфері водокористування.

Реалізація запропонованих моделей у комплексі створює передумови для підвищення якості питної води, зниження втрат у водогосподарських мережах, мінімізації антропогенного навантаження на водні екосистеми та формування довгострокової водної безпеки Одеського регіону в умовах кліматичних змін і воєнних ризиків. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних індикаторів оцінювання ефективності впровадження моделей інтегрованого управління водними ресурсами на регіональному рівні, а також на формування інструментарію моніторингу водної безпеки в умовах гібридних та воєнних загроз. Перспективним є моделювання сценаріїв водозабезпечення Одеського регіону з урахуванням кліматичних змін, демографічної динаміки та післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Скільки відсотків займає вода на землі. Ліс гармонії. веб-сайт. URL: <https://abacus.budinok.v.ua/dzherelo/skilki-vidsotkiv-zaymaie-voda-na-zemli.html>
2. Менше 1 % прісної води: чому збереження і відновлення вільно текучих річок критично важливе для життя на Землі. Рубрика. веб-сайт. URL: <https://rubryka.com/2025/03/13/menshe-1-prisnoyi-vody-chomu-zberezhennya-i-vidnovlennya-vilnotekuchykh-richok-krytychno-vazhlyve-dlya-zhyttya-na-zemli/>
3. Abdi-Dehkordi, M., Bozorg-Haddad, O., Chu, X. Development of a Combined Index to Evaluate Sustainability of Water Resources Systems. *Water Resources Management*. 2021. no. 35, pp. 2965-2985. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11269-021-02880-w>
4. Bilalova S, Newig J, Tremblay-Lévesque LC, Roux J, Herron C, Crane S. Pathways to water sustainability? A global study assessing the benefits of integrated water resources management. *J Environ Manage*. 2023 No. 343. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118179>
5. Cao X., Zeng W., Wu M., L, T., Chen S., Wang W. Water resources efficiency assessment in crop production from the perspective of water footprint. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 309. Pp. 20–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.CLEPRO.2021.127371>
6. B. Essex, S. H. A. Koop & C. J. Van Leeuwen. Proposal for a National Blueprint Framework to Monitor Progress on Water-Related Sustainable Development Goals in Europe. *Environmental Management*. 2020. no. 65, Pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00267-019-01231-1>
7. Ромащенко М., Богасенко В., Матяш Т., Шатковський А., Коломієць С., Даниленко І. Концептуальні принципи управління водними ресурсами в зрошуваному землеробстві. *Матеріали ІАHS*. 2024. Вип. 385, С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.5194/piahs-385-111-2024>
8. Другова О., Єрмоленко О. Ефективність державної політики у сфері управління водними ресурсами в контексті сталого розвитку аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 340 (2). С. 549–554. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-87>

9. Зубко, А. Роль формування інтегрованих систем управління водними ресурсами у після-воєнній відбудові України. *Економіка та суспільство*. 2023. № (49). DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2023-49-64>

10. Циганенко-Дзюбенко І., Кірейцева Г., Скиба Г. Прогнозування гідроекологічного стану річки тетерів з використанням модифікованої моделі Стрітера-Фелпса. *Гідрологія, гідрохімія і гідроекологія*. 2025. № 1 (75). DOI: <https://doi.org/10.17721/2306-5680.2025.1.6>

11. Стратегія розвитку водної політики України – Водна Стратегія. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. веб-сайт. URL: <https://surl.li/guhoch>

12. Довідка про країну: Україна. Як управління водними ресурсами може підтримати стійкий до зміни клімату розвиток в Україні. веб-сайт. URL: <https://surl.li/uxyunnh>

13. Аналіз досягнень та проблем водного сектору в Україні за підтримки ЄС. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. веб-сайт. URL: <https://surl.li/uxyunnh>

14. Вода у вогні війни: експерти про наслідки руйнування водної інфраструктури. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. веб-сайт. URL: <https://surl.li/kuwovk>

15. Дуліба Є. Деякі питання сталого управління водними ресурсами України в умовах кліматичних і екологічних загроз. Актуальні проблеми правознавства, 2025. № 1. С. 193-201. DOI: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2073>

References:

1. Lis Harmonii. (n.d.). *Skil'ky vidsoktiv zaïmaïe voda na Zemli?* [How much percent of the Earth is covered by water?]. Available at: <https://abacus.budinok.v.ua/dzherelo/skilki-vidsoktiv-zaymaïe-voda-na-zemli.html>

2. Rubryka. (2025, March 13). *Menshe 1 % prisnoi vody: chomu zberezhenia i vidnovlennia vil'no tekuchykh richok krytychno vazhlyve dlia zhyttia na Zemli* [Less than 1% of fresh water: Why the protection and restoration of free-flowing rivers is critical for life on Earth]. Available at: <https://rubryka.com/2025/03/13/menshe-1-prisnoyi-vody-chomu-zberezheniya-i-vidnovlennya-vilnotekuchykh-richok-krytychno-vazhlyve-dlya-zhyttia-na-zemli/>

3. Abdi-Dehkordi, M., Bozorg-Haddad, O., & Chu, X. (2021). Development of a combined index to assess the sustainability of water resources systems. *Water Resources Management*, no. 35, P. 2965–2985. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11269-021-02880-w>

4. Bilalova, S., Newig, J., Tremblay-Levesque, L.-C., Roux, J., Herron, C., & Crane, S. (2023). Pathways to sustainable water use? A global assessment of the benefits of integrated water resources management. *Journal of Environmental Management*, no. 343. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118179>

5. Cao, X., Zeng, W., Wu, M., Li, T., Chen, S., & Wang, W. (2021). Evaluation of water resources use efficiency in crop production based on the water footprint. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 309, Pp. 127371. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.127371>

6. Essex, B., Koop, S., & Van Leeuwen, K. J. (2020). Proposal for a national framework for monitoring progress toward water-related sustainable development goals in Europe. *Environmental Management*, no. 65, Pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00267-019-01231-1>

7. Romashchenko, M., Bohaienko, V., Matiash, T., Shatkovskiy, A., Kolomiets, S., & Danylenko, I. (2024). Conceptual principles of water resources management in irrigated agriculture. *Proceedings of the International Association of Hydrological Sciences*, Vol. 385, Pp. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.5194/piahs-385-111-2024>

8. Druhova, O., & Yermolenko, O. (2025). Efficiency of state water management policy in the context of sustainable development of the agricultural sector. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 340(2), Pp. 549–554. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-87>

9. Zubko, A. (2023). The role of integrated water resources management systems in post-war reconstruction of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-64>

10. Tsyhanenko-Dziubenko, I., Kireitseva, H., & Skyba, H. (2025). Forecasting the hydroecological state of the Teteriv River using a modified Streeter–Phelps model. *Hydrology, Hydrochemistry and Hydroecology*, no. 1 (75). DOI: <https://doi.org/10.17721/2306-5680.2025.1.6>

11. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (n.d.). *Stratehiia rozvytku vodnoi polityky Ukrainy – Vodna stratehiia* [Strategy for the development of water policy of Ukraine – Water strategy]. Available at: <https://surl.li/guhoch>

12. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (n.d.). *Dovidka pro kraïnu: Ukraïna. Yak upravlinnia vodnymi resursamy mozhe pidtrymaty stiïkyï do zminy klimatu rozvytok v Ukraïni* [Country profile: Ukraine. How water resources management can support climate-resilient development in Ukraine]. Available at: <https://surl.lt/yxyunh>

13. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (n.d.). *Analiz dosiahnen' ta problem vodnoho sektoru v Ukraïni za pidtrymky ES* [Analysis of achievements and problems of the water sector in Ukraine with EU support]. Available at: <https://surl.lt/yxyunh>

14. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (n.d.). *Voda u vohni viïny: eksperty pro naslidky ruinuвання vodnoï infrastruktury* [Water in the fire of war: Experts on the consequences of water infrastructure destruction]. Available at: <https://surl.li/kuwovk>

15. Duliba, Y. (2025). Deiaki pytannia staloho upravlinnia vodnymi resursamy Ukrainy v umovakh klimatychnykh i ekolohichnykh zahroz [Some issues of sustainable water resources management in Ukraine under climate and environmental threats]. *Actual Problems of Law*, no. 1, Pp. 193–201. DOI: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2073>

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

МАРКЕТИНГ

УДК 316.77:659.4:351.86:332.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.25>

Боліла С.Ю.

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9689-6774>

Bolila Svitlana

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЗА КРИЗОВИХ УМОВ

COMMUNICATION TOOLS FOR SHAPING THE REPUTATION OF DE-OCCUPIED TERRITORIES TO STRENGTHEN RESILIENCE UNDER CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено роль комунікаційних інструментів у формуванні позитивної репутації деокупованих територій (ДОТ) України як ключового чинника підвищення їхньої соціально-економічної та психологічної резилієнтності в умовах тривалої гібридної війни. Дослідження базується на контент-аналізі публікацій у медіа та соцмережах за період 2022–2025, експертних інтерв'ю, офіційних звітах та даних власних спостережень. Проаналізовано сучасні стратегії комунікації від стратегічного наративу до використання соціальних мереж, медіа-платформ та громадських ініціатив, які дозволяють переформатувати сприйняття територій, що зазнали окупації, з образу «жертви» на образ «суб'єкта відновлення». Зазначено, що системне застосування комунікаційних інструментів сприяє залученню інвестицій, поверненню вимушено переселених осіб, відновленню довіри до місцевої влади та зниженню ризику повторної окупації через зміцнення соціальної згуртованості. Запропоновано модель резилієнтності, яка поєднує моніторинг наративів, швидке реагування на дезінформацію та довгострокове формування позитивного бренду території.

Ключові слова: деокуповані території, комунікаційні інструменти, репутація територій, резилієнтність, стратегічний наратив, інформаційна безпека.

The article is devoted to the topical problem of using communication tools to form a positive reputation for the territories of Ukraine that were temporarily occupied and returned to the control of the Ukrainian authorities during the full-scale russian invasion. The research is based on an interdisciplinary approach that combines the theory of information security, place branding, crisis management, and social psychology. The main hypothesis posits that effective communication can transform a territory from a "risk zone" into a "zone of opportunity," which facilitates investment attraction, the return of internally displaced persons, the restoration of economic activity, and the reduction of psychological trauma among the population. The study is



© Боліла С.Ю., 2025

based on a content analysis of media and social network publications for the period 2022–2025, expert interviews, official reports, and original observational data. The main communication tools that demonstrated high efficiency during the war have been analyzed and systematized. The main types of reputational risks for de-occupied territories have been identified and structured. A model of reputational resilience is proposed, which includes: a basic level focusing on verified data regarding demining and anti-corruption measures; an engagement level utilizing public diplomacy and community-building tools to establish links between central authorities and local leaders; and a strategic level applying storytelling to replace the victim narrative with a narrative of "Victory and Innovation." Key indicators of de-occupied territories' resilience and metrics for evaluating reputational communication effectiveness are proposed. It is proved that in the conditions of a prolonged hybrid war, the reputation of a de-occupied territory is a strategic asset that directly affects its level of resilience – the ability to recover quickly after crisis events. Communication must be recognized as a critical element of security and recovery, requiring strategic long-term planning and funding. The research results are of practical importance for the development of the state communication strategy in de-occupied territories and for the work of local authorities in building community resilience.

Keywords: *de-occupied territories, communication tools, place reputation, resilience, strategic narrative, information security.*

Постановка проблеми. Деокупація територій створює специфічний набір викликів для місцевого управління: відновлення критичної інфраструктури, безпекові обмеження, повернення населення, інтеграція ветеранів, відновлення економічної активності та подолання наслідків окупаційної політики. Паралельно з фізичною відбудовою відбувається боротьба за інтерпретації подій, довіру та легітимність управлінських рішень. У таких умовах інформаційне поле стає простором ризиків і можливостей: дезінформація та чутки здатні зірвати евакуаційні/відновлювальні заходи, підірвати довіру до влади й партнерів, загострити соціальні конфлікти.

Репутація деокупованої території формується не тільки зовнішніми повідомленнями, а й повсякденним досвідом мешканців: доступністю послуг, якістю комунікації влади, справедливістю розподілу допомоги, прозорістю закупівель, чутливістю до травми. Водночас саме репутація впливає на здатність громади залучати ресурси та підтримку, утримувати кадри, стимулювати повернення людей і бізнесу, а також протистояти повторним кризам.

Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до використання комунікаційних інструментів як складника репутаційного менеджменту деокупованих територій, зорієнтованого на резилієнтність. На практиці комунікації часто зводяться до ситуативних повідомлень, не пов'язаних із системою управління ризиками, моніторингом інформаційного поля та довгостроковим позиціонуванням територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика відновлення деокупованих територій (ДОТ) та зміцнення їхньої стійкості перебуває у фокусі міждисциплінарних досліджень, що поєднують публічне управління, економіку, стратегічні комунікації та соціальну психологію. Українські дослідження останніх років акцентують увагу на практичних аспектах рестарту бізнесу в деокупованих територіях, ролі прозорості та звітності у відновленні довіри, а також на трансформації репутаційного менеджменту у воєнних умовах. Зокрема, прикладні кейси в дослідженнях, що висвітлюють В. Москаленко та А. Аліксійчук охоплюють питання рестарту бізнесу як інструменту економічної стабілізації на деокупованих територіях [1]. Дослідженнями А. Завербного та П. Налутки з репутаційного менеджменту в українському контексті підкреслюється необхідність адаптації класичних підходів до інформаційної війни й кризового комунікування в умовах трансформацій і воєнних викликів [2]. С.Ю. Боліла відзначає ключову роль репутаційного капіталу для відновлення деокупованих територій [3], а Р.Базака, та А.Єфремов [4]. наголошують на важливості лідера в цих процесах, зважаючи на цифрові практики в громадах [5]. В роботах зарубіжних авторів К. Фольке [4], Ф.Х. Норріса, С.П. Стівенса, Б. Пфеффербаума, К.Ф. Вайча та Р.Л. Пфеффербаума [6] з питань резилієнтності надано

концептуальну базу для розуміння того, як інформація, соціальний капітал і економічні ресурси взаємодіють під час відновлення після руйнівних подій. Ці підходи показують, що інформаційна складова (локальні комунікації, прозорість, доступ до даних) є однією з базових адаптивних спроможностей громади. В українському науковому дискурсі останнім часом багато уваги приділяється теоретико-методологічним основам відновлення деокупованих територій та формування стійкості громад: питанням безпеки, відбудови інфраструктури, інституційної інтеграції та ролі локальних територіальних громад. В свої працях вітчизняні науковці: Т. Маматова та В. Борисенко [7], І. Абрамова [8] та О. Орел [8; 9], О. Шульга [10], Н. Хома [11] зазначають, що концепт резиліентності є інтегративною характеристикою здатності громад протидіяти загрозам, відновлювати життєво важливі функції та трансформувати ризики в можливості, навіть під час військових викликів.

Однак, попри значну кількість праць, присвячених загальним питанням стійкості як багатовимірного явища, що включає економічні, соціальні, інституційні та культурні компоненти, комунікаційний вимір резиліентності часто розглядається фрагментарно, без належного акценту на репутаційних механізмах. Досі малодослідженим залишається питання інтегрованого використання комунікаційних інструментів як превентивного методу формування резиліентності саме на територіях, що пережили окупацію. Тому існує потреба подальших досліджень за цим напрямком в частині інтеграції репутаційного та комунікаційного підходів до відновлення деокупованих територій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз комунікаційних інструментів, які сприяють формуванню позитивної репутації деокупованих територій України в умовах військових викликів, а також розробка рекомендацій щодо їх використання. Для досягнення цієї мети використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний аналіз та порівняльний аналіз, контент-аналіз, кейс-стаді, опитування та інтерв'ювання, спостереження та власні узагальнення даних для формування рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. За результатами опрацювання емпіричних даних, зібраних за період 2022–2025 рр. шляхом : контент-аналізу публікацій у провідних українських та міжнародних медіа; моніторингу постів у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, Telegram) за ключовими хештегом «Деокупація»; глибинних експертних інтерв'ю з представниками місцевої влади, журналістами, громадськими активістами та керівниками комунікаційних штабів у деокупованих громадах; аналізу офіційних звітів органів місцевого самоврядування, Міністерства реінтеграції TOT, OBA, UNDP, World Bank та даних соціологічних досліджень (КМІС, Active Group та ін.), можна стверджувати, що у контексті деокупації репутація території не зводиться до зичайного «позитивного образу». Вона виступає: індикатором довіри до місцевих інституцій і партнерів відновлення; механізмом зниження транзакційних витрат, бо внаслідок неї легше залучати донорів, бізнес, фахівців; своєрідним соціальним «клеєм», що підтримує кооперацію та взаємодопомогу а також фактором безпеки, оскільки довіра підсилює виконання рекомендацій щодо мінної небезпеки, комендантських правил, евакуацій тощо. Комунікація впливає на репутацію та пов'язує з резиліентністю в кризових умовах. Так, наприклад, за матеріалами досліджень Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад» (БАОТГ) у партнерстві з Національною платформою стійкості та згуртованості, що ґрунтувалися на консультаціях з представниками органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства з усіх регіонів України, включаючи деокуповані, прифронтові та тиллові громади, зазначається, що ефективна комунікація між місцевою владою, мешканцями та громадянським суспільством є ключовим інструментом для підвищення довіри та соціальної згуртованості, а в якості стратегій для подолання наслідків окупації у деокупованих громадах експерти зазначають

прозору інформацію про відновлення, протидію пропаганді, залучення мешканців до прийняття рішень [12].

Тобто, репутація деокупованої території – це стійке, але змінне у часі уявлення ключових стейкхолдерів про надійність, безпечність, справедливість та спроможність територіальної громади й її інституцій забезпечувати відновлення та розвиток, що формується на основі реального досвіду, публічних доказів (даних) і комунікаційних наративів.

Репутація є ресурсом резилієнтності та впливає на неї через ланцюг: репутація-довіра-готовність до кооперації-швидкість адаптації/відновлення- стійкість до нових криз. Для визначення комунікаційних інструментів та побудови репутаційної стратегії важливо розуміти з якими стейкхолдерами маємо справу і які їхні інформаційні очікування.

В нинішніх умовах для деокупованих територій доцільно виділити такі групи та очікування: мешканці, що залишилися/повернулися і для яких важлива: безпека, доступ до послуг, справедливість розподілу допомоги, зрозумілі правила, канали зворотного зв'язку; ВПО та потенційні поверненці, яких хвилюють: умови повернення, житло, робота, освіта/медицина, гарантії безпеки, відновлення документів; місцевий бізнес та інвестори, що зважають на: ризики, податкову/регуляторну передбачуваність, інфраструктуру, логістика, можливості грантів, антикорупційні гарантії; донори та міжнародні партнери, для яких значимі: прозорість, підзвітність, спроможність управління проектами, дані моніторингу, відповідність стандартам; медіа, що потребують: доступу до перевіреної інформації, коментарів, фактів, історій відновлення без маніпуляцій; силові та безпекові структури, що забезпечують: узгодження повідомлень, режимні обмеження, протидію паніці.; громадські організації, волонтери, яких турбує: координація, пріоритети, потреби, правила взаємодії. Репутаційна стратегія має будуватися як матриця повідомлень і каналів для кожної групи з урахуванням ризиків витоку чутливої інформації. Відносно ж типів комунікаційних інструментів формування репутації, то їх можна розподілити на:

- інституційні, що є базовими та впливають на репутацію через управління і відрізняються прозорістю і відкритістю даних, єдиними стандартами сервісу; антикорупційними запобіжниками; комунікаційною готовністю до криз;
- медійні інструменти, що впливають на репутацію через наративи та докази (наратив відновлення; сторітелінг на основі фактів; медіа-кіт громади; робота з журналістами, комунікації ризиків;
- партисипативні інструменти, що формують репутацію через участь і діалог та знижують напругу, зменшують простір для чуток і підсилюють відчуття спільної відповідальності, що є ключовим компонентом резилієнтності (громадські консультації; діалогові платформи для складних нагальних питань; бюджет участі/мікрогранти для ініціатив самоорганізації за адаптованими правилами воєнного часу; публічні приймальні та мобільні офіси для віддалених населених пунктів; механізми зворотного зв'язку через гарячі лінії, чат-боти, опитування, «карту проблем» з трекінгом виконання);
- партнерські інструменти, що впливають на репутацію через формування коаліції (комунікації з донорами; публічно-приватні комунікації; спільні кампанії з НУО та волонтерами; міжмуніципальні мережі та партнерства з тилловими громадами, обмін практиками, спільні проекти);
- цифрові інструменти та протидія дезінформації, що підтримуючи репутацію, мають поєднувати швидкість із безпекою та не публікувати чутливі дані про переміщення сил, точні координати об'єктів, графіки робіт, що можуть бути використані ворогом (офіційні сторінки та канали: сайт, Telegram, Facebook, WhatsApp, Viber, YouTube з чіткою верифікацією; контент-план: регулярність, рубрики щодо безпеки, відновлення, послуг, можливостей, історії, звіти; моніторинг інформаційного поля: відсте-

ження згадок, тональності, ключових тем; карта чуток; швидке спростування: протокол «виявлення-перевірка-публікація-підсилення через партнерів»: цифрові сервіси: запис на послуги, статус заяв, повідомлення про небезпеку, інтеграція з державними сервісами та ін.).

Репутація деокупованих територій формується під впливом трьох основних факторів: інформаційної спадщини окупаційного періоду, поточних безпекових ризиків, швидкості та прозорості відновлення.

В процесі досліджень систематизовано репутаційні ризики, характерні для деокупованих територій у період активного відновлення: інформаційні, соціальні, інфраструктурні, економічні та політичні (табл. 1).

Врахування ризиків дозволяє комплексно оцінити вразливі зони репутації територій, визначити пріоритети для стратегічних комунікацій органів влади й громадських інституцій та може використовуватися як інструмент планування, оцінювання та побудови ефективної комунікаційної політики у кризових умовах. Особливу увагу, на нашу думку, під час воєнного стану слід зосередити на інформаційних загрозах - фейках, дезінформації, маніпуляціях, які мають найвищу ймовірність та потребують оперативного реагування через офіційні канали комунікації. Для формування позитивної репутації деокупованих територій та підвищення їх резиліентності з врахуванням зазначених ризиків можна запропонувати структуровану модель комунікаційної стратегії (табл. 2).

У моделі виокремлено ключові компоненти: цільові аудиторії, основні меседжі, інструменти та канали комунікації, механізми зворотного зв'язку та систему моніторингу, що дозволяє створити узгоджену систему взаємодії між владою, громадами, інвесторами та міжнародними партнерами. Модель є гнучкою та може адаптуватися до різних контекстів і рівнів територіальних громад. Її впровадження сприятиме прозорості управлінських рішень, зміцненню довіри населення та розвитку стійких

Таблиця 1

Матриця репутаційних ризиків деокупованих територій

Тип ризику	Зміст ризику	Ймовірність	Потенційні наслідки	Комунікаційні заходи мінімізації
Інформаційні	Дезінформація, фейки, російські інформаційні атаки	Висока	Зниження довіри до влади, хаос, соціальна напруга	Fact-checking, оперативні брифінги, офіційні канали
Соціальні	Недостатня поінформованість населення, фрагментація громад	Середня	Зростання конфліктності, недовіра між групами	Медіація, діалогові платформи, community relations
Інфраструктурні	Пошкодження критичних об'єктів, нестача послуг	Висока	Поширення негативних наративів про «небезпечність» території	Прозорі звіти, карта відновлення, фото/відео прогресу
Економічні	Зниження інвестиційної привабливості, відтік бізнесу	Середня	Репутаційні втрати, зменшення розвитку	Позитивні історії успіху, інвестплатформ, open data
Політичні	Недовіра до влади, політичні маніпуляції	Середня	Соціальна нестабільність, протестні настрої	Публічне врядування, консультації, участь громадян

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Модель комунікаційної стратегії формування репутації ДОТ

Компонент стратегії	Зміст	Очікувані результати
Цільові аудиторії	Місцеві громади, ВПО, інвестори, міжнародні партнери	Сегментація комунікацій, адресність повідомлень
Інструменти	Безпечність, відновлення, розвиток, єдність, підтримка	Формування позитивного іміджу та довіри
Ключові меседжі	Соціальні мережі, офіційні портали, PR-кампанії, медіа-партнерства	Зростання охоплення, впливу і прозорості
Канали	Telegram-канали, місцеві медіа, мобільні додатки, міжнародні платформи	Підсилення інформаційної стійкості
Механізми зворотного зв'язку	Гарячі лінії, чати громад, соціологія, консультації	Підвищення рівня довіри і залучення громадян
Моніторинг та оцінка	KPI довіри, репутаційні індекси, аналітика даних	Удосконалення стратегії і своєчасне реагування

Джерело: складено автором

інформаційних потоків, що є ключовими для післявоєнної відбудови. В прив'язці до резиліентності, що її підривають, репутаційні ризики для деокупованих територій можуть бути ідентифіковані на: ризики небезпеки (асоціація території виключно з мінною небезпекою, обстрілами та військовими діями, що блокує повернення населення та інвестиції); ризики неефективності менеджменту (наративи про корупцію, бюрократію, нецільове використання міжнародної допомоги, що критично знижує довіру міжнародних донорів); ризики соціального розколу (наративи про конфлікти між місцевими жителями та внутрішньоперміщеними особами, або між тими, хто "був" і хто "залишався", що руйнує соціальну згуртованість, яка є основою резиліентності). Для ефективної протидії цим ризикам пропонується модель репутаційної резиліентності, що забезпечує послідовність комунікаційних зусиль (табл. 3).

Таблиця 3

Модель репутаційної резиліентності ДОТ

Рівень	Фокус	Цільова аудиторія	Основні комунікаційні інструменти
1. Базовий (безпека)	Прозорість та факти: дані про розмінування, відновлення критичної інфраструктури (електрика, вода, газ).	Місцеве населення, ВПО	Гео-інформаційні системи (GIS): Карти розмінування та прогресу відновлення. Прямі лінії зв'язку з військово-цивільними адміністраціями.
2. Взаємодія (інтеграція)	Соціальний доказ та надійність: історії співпраці, залучення громади до ухвалення рішень.	Український бізнес, внутрішні інвестори, національні ЗМІ	Публічні консультації, медіа-тури: фокус на "людях на місцях", які керують змінами.
3. Стратегічний (майбутнє)	Наратив відновлення та інновацій: перехід від розмови про руйнування до розмови про унікальні можливості.	Міжнародні інвестори, уряди-партнери, міжнародні ЗМІ	Публічна дипломатія стійкості: спеціальні презентації для міжнародних стейкхолдерів Цифровий сторітелінг про інвестиційні проекти.

Джерело: складено автором

Ключовим інструментом на стратегічному рівні нині є цифровий сторітелінг (Digital Storytelling), який ефективно формує наратив відновлення. Тобто, діє принцип: замість показу загальних руїн, що лише посилює ризик небезпеки, комунікація фокусується на конкретних історіях героїзму та успіху: відновлення будинків в селах, повернення місцевого фермера та відновлення виробництва, історія школи, що відновила онлайн-навчання та ін. Щодо ефективного формату, то він може здійснюватися у виді: коротких відео, інтерактивних 3D-моделей відновлених об'єктів, мультимедійних репортажів, що демонструють зворотний зв'язок між міжнародною допомогою та відчутним результатом. З метою ефективного використання цього інструменту необхідно проводити навчання представників органів влади на місцях та членів громадських організацій, що є лідерами думок.

Впровадження репутаційної комунікації для деокупованих територій треба здійснювати поетапно: 1) діагностика (аудит довіри: опитування, аудит каналів; мапування стейкхолдерів; аналіз ризиків інформаційних атак); 2) позиціонування (формулювання цінностей: безпека, гідність, справедливість, сервісність; ключові повідомлення; «червоні лінії»: що не комунікуємо з міркувань безпеки); 3) інфраструктура комунікацій (спікери та ролі; протоколи кризових повідомлень; календар звітності; база фактів і даних) 4) реалізація та партнерства (кампанії, діалоги, донорські комунікації; координація з ОВА/центральною структурою; залучення лідерів думок (місцевих, авторитетних, етичних); 5) моніторинг і корекція (показники, регулярні огляди інформаційних ризиків, коригування наративів і каналів).

За результатами досліджень пропонується використовувати систему індикаторів, які дозволяють оцінити рівень резиліентності деокупованих територій у процесі відновлення (табл. 4).

Індикатори згруповані за п'ятьма напрямками: соціальні, інформаційні, інституційні, економічні та інфраструктурні. Кожна група містить характеристику та приклади вимірюваних показників, що відображають здатність території протистояти кризам та швидко відновлюватися після потрясінь.

Наведена система є комплексною та збалансованою, оскільки поєднує як кількісні, так і якісні параметри. Її використання дозволяє моніторити ефективність місцевої політики, ідентифікувати проблемні ділянки та коригувати стратегію відновлення та комунікацій. Застосування таких індикаторів забезпечує можливість формування об'єктивної оцінки резиліентності та репутаційної спроможності деокупованих територій.

За результатами аналізу використання комунікаційних каналів на прикладі Херсонщини також пропонується використовувати систему метрик, які дозволяють оці-

Таблиця 4

Ключові індикатори резиліентності ДОТ

Група індикаторів	Опис	Приклади показників
Соціальні	Стійкість громад до загроз, рівень довіри, взаємодія	Індекс соціальної згуртованості; участь у волонтерстві
Інформаційні	Спроможність території протидіяти фейкам і дезінформації	Кількість офіційних каналів; час реагування; медіаграмотність
Інституційні	Ефективність органів влади у кризових умовах	Прозорість рішень; наявність стратегій; участь громадськості
Економічні	Розвиток бізнесу, інвестиційна активність	Нові підприємства; гранти; робочі місця
Інфраструктурні	Життєзабезпечення, відновлення, доступність послуг	Відсоток відновлених об'єктів; доступ до медичних і соціальних сервісів

Джерело: складено автором

нити рівень комунікаційної ефективності для репутації органів місцевої влади у процесі взаємодії з громадою та партнерами (табл. 5).

Використання метрик дозволяє органам місцевого самоврядування не лише моніторити поточний стан репутації, а й ідентифікувати зони комунікаційного розриву, вчасно коригувати інформаційну політику та зміцнювати партнерський потенціал території. Застосування таких показників забезпечує перехід від інтуїтивного управління до доказової політики у сфері публічних комунікацій.

Щодо практичних рекомендацій застосування комунікаційних інструментів для громад деокупованих територій, то тут можна зазначити наступне: комунікація повинна виконувати сервісну роль: кожне повідомлення повинно відповідати на питання «що це змінює для людини»; факти повинні бути важливіші за гасла: публікувати дані, статуси, терміни, обмеження й причини затримок; проявляти емпатію та враховувати травмоінформованість цільової аудиторії: уникати звинувачувальної риторики, роз'яснювати рішення з повагою до пережитого досвіду; створити єдине інформаційне вікно: офіційний канал, де збирається перевірена інформація (сайт/Telegram+ дублювання); процесно протидіяти дезінформації: моніторинг, партнерська мережа для підсилення спростувань, навчання персоналу; залучити мешканців до пріоритетів відновлення: навіть за обмежень безпеки можливі консультації щодо соціальної інфраструктури, маршрутів, сервісів; сформувати комунікації з донорами мовою результатів: логіка впливу, показники, прозорі бюджети, історії змін т. ін.; дотримуватися правил комунікаційної етики: не використовувати чужий біль як «контент», захищати персональні дані; узгоджувати публікації з безпековими службами. Зазначені заходи позитивно вплинуть на резиліентність громад та будуть сприяти нариву відновлення.

Висновки. Таким чином в процесі проведених досліджень встановлено, що репутація деокупованих територій є стратегічним нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на резиліентність громад у кризових умовах. Комунікаційні інструменти формування репутації мають бути інтегровані в систему управління відновленням і поєднувати інституційну прозорість, медійні нарративи на основі доказів, партисипативних механізмів участі, партнерських комунікацій та цифрових рішень з протидією дезінформації. Запропонований ланцюг «репутація - довіра - кооперація-резиліентність» дозволяє пояснити, як комунікації впливають на здатність громади адаптуватися та відновлюватися, а також визначати управлінські пріоритети. Комунікації без чіткої системи моніторингу та KPI втрачають ефективність, тому розробка та

Таблиця 5

Метрики оцінювання репутаційної комунікаційної ефективності

Група метрик	Опис	Приклади показників
Соціальні	Рівень задоволеності громади, соціальна легітимність та якість зворотного зв'язку	Індекс довіри до влади (опитування); індекс відчуття безпеки; рівень участі у консультаціях; частка вчасно вирішених звернень
Медійні	Якість та охоплення інформаційного супроводу діяльності, стійкість до інфозагроз	Тональність згадок (позитив/негатив); частка офіційних джерел у новинах; охоплення та залученість; швидкість реакції на фейки
Інституційні	Відкритість процесів управління та готовність до антикризових дій	Прозорість закупівель (повнота даних); якість публічних звітів; виконання протоколів кризових комунікацій
Партнерські	Рівень довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів, донорів та бізнесу	Кількість спільних проєктів; повторні інвестиційні рішення; наявність довгострокових угод про співпрацю

Джерело: складено автором

регулярний моніторинг індикаторів є обов'язковими. Резилієнтність громади підсилюється не лише фізичною відбудовою, а й відновленням довіри, тому інформаційна складова тут критична. Підходи з резилієнтністю мислення та комунікаційною резилієнтністю підтверджують, що інформація та соціальні зв'язки це ключові адаптивні ресурси, які слід враховувати при роботі з громадами в процесі відновлення деокупованих територій.

В перспективі подальші дослідження доцільно пов'язати з оцінюванням впливу травмоінформованих комунікацій на рівень довіри та соціальної згуртованості громад.

Список використаних джерел:

1. Москаленко В., Аліксійчук А. Рестарт бізнесу на деокупованих територіях як інструмент відновлення економічної стабільності територіальної громади. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-85>
2. Завербний А., Налутка П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
3. Боліла С.Ю. Репутаційний капітал корпоративної культури у відновленні та розвитку деокупованих територій. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.12-18>
4. Базака Р., Єфремов А. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>
5. Folke C. Resilience (Republished). *Ecology and Society*. 2016. Vol. 21. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444>
6. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R. L. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41. Iss. 1–2. P. 127–150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
7. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. Вип. 2. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>
8. Абрамова І. В., Орел О. В. Підходи до управління резильєнтністю територіальних громад: американський та європейський досвід. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-90-96>
9. Орел, О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1 (111). С. 184–189. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189)
10. Шульга О. Міська резильєнтність як детермінанта стабільності держави: економіко-правовий підхід. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-98>
11. Хома Н. Резильєнтність України в умовах збройної агресії Росії та підготовки до післявоєнної відбудови. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2024. № 2. С. 287–307. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-02-287-307>
12. Основні виклики для українських громад під час війни: результати аналітичного дослідження. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад» (БАОТГ). 30 вересня 2024. URL: <https://hromady.org/resultati-analitichnogo-doslidzhennya>

References:

1. Moskalenko, V., & Aliksiiichuk, A. (2024). Restart biznesu na deokupovanykh terytoriakh yak instrument vidnovlennia ekonomichnoi stabilnosti terytorialnoi hromady [Business restart in the de-occupied territories as a tool for restoring the economic stability of the territorial community]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-85>
2. Zaverbnyi, A., & Nalutka, P. (2024). Rol reputatsiinoho menedzhmentu dlia pidpriemstva pid chas kryzovykh sytuatsii: stratehiia informatsiinoi viiny [The role of reputation management for

the enterprise during crisis situations: the strategy of information warfare]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>

3. Bolila, S. Yu. (2025). Reputatsiyni kapital korporatyvnoi kultury u vidnovlenni ta rozvytku deokupovanykh terytorii [Reputational capital of corporate culture in the restoration and development of de-occupied territories]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 202, pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.12-18>

4. Bazaka, R., & Yefremov, A. (2024). Liderstvo u konteksti vyklykiv tsyfrovoyi transformatsii menedzhmentu ta pobudovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Leadership in the context of challenges of digital transformation of management and building the organizational culture of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriiskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 19, pp. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>

5. Folke, C. (2016). Resilience (Republished). *Ecology and Society*, vol. 21, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444>

6. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, vol. 41, is. 1–2, pp. 127–150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

7. Mamatova, T., & Borysenko, V. (2023). Teoretychne pidhruntia doslidzhennia protsesiv publichnoho upravlinnia u sferi zabezpechennia rezylientnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Theoretical basis for the study of public administration processes in the field of ensuring the resilience of territorial communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local government*, is. 2, pp. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>

8. Abramova, I. V., & Orel, O. V. (2025). Pidkhody do upravlinnia rezylientnistiu terytorialnykh hromad: amerykanskyi ta yevropeiskyi dosvid [Approaches to managing the resilience of territorial communities: American and European experience]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 6, pp. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-90-96>

9. Orel, O. V. (2025). Kliuchovi elementy systemy publichnoho upravlinnia rezylientnistiu terytorialnykh hromad [Key elements of the public management system for the resilience of territorial communities]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 1 (111), pp. 184–189. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189)

10. Shulha, O. (2025). Miska rezylientnist yak determinanta stabilnosti derzhavy: ekonomiko-pravovyi pidkhid [Urban resilience as a determinant of state stability: an economic and legal approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-98>

11. Khoma, N. (2024). Rezylientnist Ukrainy v umovakh zbroinoi ahresii Rosii ta pidhotovky do pisliavoiennoi vidbudovy [Resilience of Ukraine in the conditions of Russia's armed aggression and preparation for post-war reconstruction]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii – International Relations, Public Communications and Regional Studies*, no. 2, pp. 287–307. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-02-287-307>

12. Vseukrainska asotsiatsiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia “Asotsiatsiia obiednanykh terytorialnykh hromad” (VAOTH). – All-Ukrainian Association of Local Government Bodies “Association of United Territorial Communities” (UATC) (2024). Osnovni vyklyky dlia ukrainskykh hromad pid chas viiny: rezultaty analitychnoho doslidzhennia [Main challenges for Ukrainian communities during the war: results of analytical research]. Available at: <https://hromady.org/rezultati-analitichnogo-doslidzhennya>

Стаття надійшла: 11.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.26>**Демидюк С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

Романов А.Д.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3082-2016>

Мушнях О.Г.

здобувач вищої освіти ступеня «доктор філософії»,
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5859-0449>

Demydiuk Serhii, Romanov Artur, Mushyiakh Oleksandr
Academician Stepan Demianchuk International University
of Economics and Humanities

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ЯК СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

DIGITAL MARKETING TOOLS AS COMPONENTS OF THE MARKETING COMMUNICATION POLICY OF A REGIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Розглянуто інструменти цифрового маркетингу як складові маркетингової політики комунікацій регіонального закладу вищої освіти в умовах воєнного стану. Досліджено основні інструменти маркетингових комунікацій, зокрема реклами (класичної друкованої та контекстної), зв'язків із громадськістю, засобів стимулювання збуту, а також прямих продажів. У статті обґрунтовується необхідність використання новітніх інструментів таргетованої реклами, персоналізації маркетингових звернень до потенційних абітурієнтів та впровадження ефективних аналітичних маркетингових інструментів. Визначено ключові проблеми використання на практиці класичних засобів маркетингових комунікацій у сфері вищої освіти та виявлено недостатнє використання інноваційних інструментів цифрового маркетингу. Отримані результати дослідження можуть бути використані при розробці програми профорієнтаційних заходів регіонального закладу вищої освіти.

Ключові слова: маркетингова політика комунікацій, регіональний заклад вищої освіти, інструменти цифрового маркетингу, SEM, SMM.

The article examines digital marketing tools as components of the marketing communications policy of a regional higher education institution in the context of martial law in the education services market. The emphasis is on combining the latest digital marketing tools and classic means of marketing communication policy of a regional higher education institution during the admission campaign under martial law restrictions. The main tools of marketing communications are examined, in particular advertising (classical print and contextual), public relations,



sales promotion tools, and direct sales, which contribute to increasing the recognition of a regional higher education institution among future applicants and building trust and loyalty. An integrated approach to building a marketing communication policy for a regional higher education institution is proposed, combining offline and online communication channels with potential applicants using modern digital marketing tools. The article substantiates the need to use the latest targeted advertising tools, personalize marketing appeals to potential applicants, and implement effective analytical marketing tools. Key problems in the practical use of classical marketing communication tools in higher education have been identified, including insufficient use of innovative digital marketing tools, low quality of HEI content on social networks, and limited financial, human, and intellectual resources for the expanded implementation of digital marketing tools in conducting a career guidance campaign for a regional higher education institution. The need to use interactive video content and automate the analysis of the effectiveness of marketing tools has been substantiated. The practical value of the study lies in the development of recommendations for the management of regional higher education institutions on the implementation of digital marketing tools in university communication policy and improving the effectiveness of career guidance campaigns. The results of the study can be used in the development of a program of career guidance activities for a regional higher education institution and its improvement during implementation, as well as for further scientific research.

Keywords: *marketing communications policy, regional higher education institution, digital marketing tools, SEM, SMM.*

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану на діяльність закладів вищої освіти декструктивно впливають різноманітні фактори, (організація освітнього процесу в онлайн-режимі внаслідок постійних повітряних тривог, еміграція майбутніх абітурієнтів закордон, зубожіння населення, суттєве скорочення кількості випускників закладів середньої освіти, велика кількість внутрішньо переміщених осіб в межа території України). Внаслідок цього виникає потреба у проведенні аналізу маркетингової політики комунікацій регіонального ЗВО та визначенню новітніх інструментів цифрового маркетингу, які університет зможе використовувати при розробці програми профорієнтаційних заходів з метою залучення потенційних абітурієнтів, розширення контингенту студентів, збереження достатнього рівня доходів закладу вищої освіти, забезпечення високого рівня якості надання освітніх послуг, збереження кадрового складу університету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетингу освітніх послуг присвячено дослідження великої кількості вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, Дж. Бернет, С. Моріарті описують маркетингові комунікації як процес передачі інформації про товар цільовій аудиторії [1]. Ж.-Ж. Ламбен розглядає маркетингові комунікації як процес взаємодії між суб'єктами системи маркетингу, що здійснюється за рахунок використання сукупності сигналів, надісланих на адресу різних аудиторій [3]. Ф. Котлер та Фокс Карен Ф. А. вважають, що завданнями маркетингових комунікацій є специфічне поєднання засобів реклами, особистого продажу, стимулювання збуту та пропаганди [9]. С. Гаркавенко визначив, що просування (маркетингові комунікації) – це створення і підтримування постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність [7]. Пілько А. Д. та Лукан О. М. наголошують на інтеграції маркетингових комунікацій шляхом поєднання реклами, прямого маркетингу, особистих продажів, PR та стимулювання збуту для всебічного й ефективного впливу на контактні аудиторії [10].

Дейнега І. О. визначає комунікації на ринку освітніх послуг як постійно триваючий обмін інформацією між закладом освіти та його оточенням, який сприяє максимальному заповненню студентських аудиторій за рахунок повного врахування вимог останніх [2]. Романуша Ю. [11] сформувала пропозиції до застосування інструментів маркетингової комунікаційної політики у діяльності ЗВО.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування необхідності використання інструментів цифрового маркетингу в ході провадження маркетингової полі-

тики комунікацій регіонального закладу вищої освіти в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Високий рівень конкуренції в сфері вищої освіти визначає необхідність активізації маркетингової комунікаційної політики університету, на формування якої здійснюють вплив як внутрішні так і зовнішні фактори. До зовнішніх факторів відноситься стан економіки в цілому, ринкова кон'юнктура, політична, екологічна та економічна ситуація в країні, поведінка споживачів. Внутрішніми факторами є комунікативний фокус діяльності регіонального ЗВО, його сильні та слабкі сторони, навички персоналу в сфері комунікацій та наявні фінансові та технологічні ресурси.

Борсук Д. В. в своєму дисертаційному дослідженні констатує, що «маркетингові комунікації – це одна з основних і складних частин комплексу маркетингу організації, яка спрямована на інформування, переконання та нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу організації в суспільстві, налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків з суспільством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний зв'язок з метою адаптації організації до існуючої ситуації» [5].

Яловега Н.І. пропонує «поняття маркетингові комунікації у сфері освітніх послуг розглядати, як комплекс заходів, спрямованих на встановлення двостороннього зв'язку між вищими навчальними закладами та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності ВНЗ на ринку» [12].

Волкова В. В. та Огліх В. В. вважають, що «в контексті цілеспрямованості комунікаційної політики вищий достатньо важливе місце займає формування довірчих відносин зі споживачами послуг. Саме на основі встановлення прямих та зворотних інформаційних потоків «заклад – потенційний споживач» з'являється можливість плідного діалогу між професорсько-викладацьким, студентським складом вишу та майбутніми абітурієнтами» [6].

Метою здійснення маркетингової комунікаційної політики регіонального ЗВО є створення сприятливого іміджу в очах майбутніх абітурієнтів, їх інформування про наявні освітньо-професійні програми, про позитивні сторони навчання в університеті, а також про ті перспективи, які відкриваються перед випускником конкретної освітньо-професійної програми. Досягнення мети передбачає також формування довіри до регіонального ЗВО потенційних абітурієнтів та їх батьків. Формування позитивної професійної репутації є тим базисом, на якому будується уся система маркетингової політики комунікацій регіонального ЗВО.

Маркетингові комунікації регіонального ЗВО є набором засобів інформаційного впливу на складові ринку освітніх послуг з метою формування платоспроможного попиту: реклама; зв'язки із громадськістю; засоби стимулювання збуту; прямий продаж.

Розглянемо більш детально кожен елемент маркетингової політики комунікацій регіонального ЗВО.

Найкращим інструментом доведення інформації до майбутнього вступника є проведення рекламних кампаній. Регіональний ЗВО може використовувати такі види реклами:

1. Сіті-лайти та білборди (куплені медіа). Специфіка використання білбордів полягає в тому, що університету варто контракувати на три місяці в році (червень, липень, серпень) і лише в місті його розміщення. При цьому діти із інших населених пунктів (з невеликих містечок чи сіл) з ними майже не контактують. Коли такий випускник веде подавати документи на вступ, то мимовільний контакт із сіті-лайтом чи білбордом не зможе його переконати вступати до регіонального ЗВО. Розміщення реклами на сіті-лайтах та білбордах має за мету привернення уваги та зацікавлення на етапі розгляду майбутніми абітурієнтами варіантів вступу до різних ЗВО.

2. Реклама на міських тролейбусах (куплені медіа). Тут контактною аудиторією є жителі обласного центру та його околиць. На відміну від статичного білборду, із рухомим тролейбусом контактують ті особи, які проходять чи проїжджають поблизу нього. Тому рекламу на тролейбусі відносять до динамічної (транспортний засіб постійно перебуває в русі) та маршрут його руху проходить через густонаселені вулиці міста. Із цією рекламою контактує більше осіб і при розрахунку на один зоровий контакт є суттєво дешевшим. Ще однією перевагою реклами, розміщеної на тролейбусах є її довгостроковий характер. Університет замовляє у підрядників виготовлення клейкої плівки із нанесеною на неї рекламою, власними силами наклеює її на тролейбус в депо і такий тролейбус може їздити по маршрутах від півроку до року і більше. Розміщення такої реклами має за мету нагадати абітурієнту про існування ЗВО, а також відкласти у пам'яті вступників згадку про університет. В разі виникнення потреби здобуття вищої освіти абітурієнт чи його батьки згадують що дійсно є такий ЗВО, вони про нього дізнались вже давно (що сприяє формуванню довіри), багаторазово бачили рекламу регіонального ЗВО, чули відгуки про університет в розглядають такий ВУЗ як один із можливих варіантів вступу.

3. Телереклама (куплені медіа). Такий тип реклами регіональний ЗВО може використовувати в період вступної кампанії. Недоліком такого типу реклами є те, що сучасна молодь віком 15-18 років майже не переглядають телепрограм та при подальших опитуваннях зазначали, що не бачили такої реклами.

4. Радіореklама (куплені медіа). Регіональний ЗВО може використовувати цей вид реклами протягом трьох-шести місяців вступної кампанії (червень, липень, серпень). Для цього можуть укладаються договори із рекламними агентствами, які займаються звукозаписом, створенням медіа-плану, його реалізацією, збором та обробкою інформації про ефективність радіореklами. Такі рекламні агентства можуть розмішувати рекламні аудіоповідомлення на популярних радіостанціях, які у фоновому режимі випускники шкіл можуть слухати при поїздках на транспорті, шопінгу, відпочинку в кафе чи прослуховуючи через особисті смартфони. При опитуваннях студенти частіше згадують про ознайомлення з інформацією про регіональний ЗВО через такий тип реклами і тому цей інструмент просування освітніх послуг варто використовувати.

Ілляшенко С.М., Конопелько Г. М., Неділько М. О., Старків І. Л. в своєму дослідженні прийшли до висновку, що «рекламні заходи університетів абітурієнти поставили на останнє місце у рейтингу впливу на їх рішення щодо вибору майбутнього місця навчання (6,6 %). Це може свідчити як про незначний вплив реклами, так і про неефективність вибору медіа-каналів, відсутність адресності реклами, неадекватність спонукальних мотивів, низьку якість рекламних повідомлень тощо» [8]. Тому постає необхідність використання сучасних інструментів цифрового маркетингу при проведенні рекламних кампаній.

Так, Березюк В. О, Донець А. Д. вважають, що «маркетингові комунікації в інтернет-середовищі виконують дві ключові функції. По-перше, це генерація трафіку, для чого застосовуються такі інструменти як пошукова реклама, реклама в соціальних медіа, банерна реклама, мобільні та поштові розсилки. По-друге, це оптимізація конверсії, тобто, збільшення частки цільових дій (покупки, реєстрації, відгуки) в загальній кількості відвідувачів. Для цього використовуються контент-маркетинг, ком'юніті-менеджмент, стимуляція дій (покупок), гейміфікація (ігровізація)» [4].

5. Офіційний сайт регіонального ЗВО (власні медіа) – це цифровий контент який університет розміщує на власному сайті та який він повністю контролює. На сайті регіонального ЗВО розміщується інформація про освітньо-професійні програми університету, про досягнення викладачів, а також інша супутня інформація, яка спрямована на переконання випускника школи про переваги вступу до регіонального ЗВО. Варто відмітити, що основною групою каналів, пов'язаних із першим залученням користувачів сайту є органічний пошук, на другому місці прямі посилання на сайт та

спеціальні спрямування – це посилання на сайт із сторінок університету в соціальних мережах. Оплачений пошук (контекстна реклама) також є важливою для збільшення переходів на сайт.

6. Сторінки університету в соціальних мережах (власні медіа) – це цифровий контент, який регіональний ЗВО розміщує на сторінках в таких соціальних мережах:

- Instagram (<https://www.instagram.com/>);
- Facebook (<https://www.facebook.com/>);
- Tik-tok (<https://www.tiktok.com/>).
- Youtube (<https://www.youtube.com/>);
- Telegram (<https://t.me/>);

Окрім того, в Telegram передбачена можливість розробки чат-боту університету (@Chatbot).

Університет повинен мати власні сторінки в перелічених соціальних мережах, оскільки кожна з них має свою цільову аудиторію. Так інстаграм-користувачами є молодь від 15 до 25–30 років, тік-ток-користувачами є діти та молодь від 10 до 15–20 років, фейсбук-користувачами є дорослі люди віком від 30 до 45–50 років. Тобто, коли університет розробляє повідомлення для батьків абітурієнтів, то воно повинно бути офіційним, з акцентами на соціальну важливість та корисність, відповідність законодавству тощо та розміщуватись у фейсбуці, якщо готується розважальне відео тривалістю 15 секунд, то його варто розміщувати в тік-тоці. Якщо готується повідомлення для студента, то воно повинно мати яскраву картинку чи відео і розміщуємо його в інстаграмі. Користувачами ютуба та телеграму є усі вікові групи.

7. Банерна реклама на сторонніх сайтах (куплені медіа). Регіональний ЗВО може мати партнерські відносини із засобами масової інформації і на їх новинному сайті розміщувати банерну рекламу університету. Однак цей тип реклами є неефективним, оскільки через низькі показники переходів на сайт регіонального ЗВО може постати питання щодо доцільності використання цього типу реклами.

8. Пошукова реклама (SEM) (куплені медіа). Цей тип реклами при використанні на практиці зарекомендував себе дуже позитивно. Регіональний ЗВО в ході вступної кампанії може оплатити платне розміщення онлайн-реклами за допомогою платформи цифрової реклами Google Ads. Ця реклама є найефективнішою, бо вона спрямована на визначену цільову аудиторію (молодь віком 16-22 років), які протягом останніх шести місяців цікавились можливістю вступу до ЗВО, вивчали сайти різноманітних університетів, та які Google Ads може з дуже високою ймовірністю віднести до групи «осіб, які планують вступати до університету та активно шукають відповідну інформацію». Тобто Google Ads допомагає регіональному ЗВО чітко сфокусувати показ онлайн-реклами університету цій визначеній цільовій аудиторії.

Значною перевагою технології пошукового маркетингу (SEM) є те, що вона допомагає суттєво збільшувати охоплення цільової аудиторії у визначеному географічному регіоні, привести потенційного абітурієнта на сайт університету, збільшуючи його трафік. Однак усі ефективні інструменти є дуже дорогими, тому й варто використовувати цю технологію лише три-чотири найважливіші місяці вступної кампанії (травень, червень та липень).

9. Друкована реклама (власні медіа) – регіональний ЗВО може публікувати власну газету, щорічно весняний випуск якої повинен бути повністю присвячений вступній кампанії і за допомогою якої варто проводити агітацію вступу до регіонального ЗВО. Окрім власної газети регіональному ЗВО варто друкувати буклети, агітки та листівки. Всю цю друковану продукцію регіонального ЗВО варто розповсюджувати викладачами при відвідуванні шкіл, пропонувати на виставках, роздавати в ході проведення різноманітних заходів. До недоліків цього типу реклами варто віднести те, що випуск газет щорічно зменшується, а сучасна молодь 16–22 років взагалі не читає паперових газет.

Далі розглянемо такий елемент маркетингової політики комунікацій як Public relations, та охарактеризуємо її складові:

1. Асоціація випускників регіонального ЗВО – в університеті варто створити об'єднання успішних випускників різних років, які є гордістю університету, постійно залучаються до проведення різноманітних заходів, і своєю участю в різних ініціативах засвідчують високий рівень якості надання освітніх послуг та сприяють формуванню позитивної репутації регіонального ЗВО.

2. Проведення Днів відкритих дверей. Цей захід варто проводити двічі-тричі щорічно в грудні, березні та квітні. Основною метою їх проведення є наочна (візуальна) демонстрація корпусів та аудиторій університету, зустрічей майбутніх вступників із деканами, завідувачами кафедр, гарантами освітніх програм в стінах університету, спілкування із потенційними абітурієнтами, отриманні відповідей на їх питання, розвіювання страхів чи недовіри з їх сторони, створення позитивного враження як про університет цілому, так і про конкретну освітньо-професійну програму. Цей захід має дуже позитивний емоційний вплив на потенційного абітурієнта, однак не завжди можливо привести випускників шкіл в стіни університету внаслідок обмежень воєнного стану, далеких відстаней тощо.

3. Проведення на базі університету науково-практичних конференцій, семінарів, зустрічей, презентацій, а також позанавчальних заходів (концертів, КВК, спортивних змагань тощо). На базі регіонального ЗВО варто щорічно проводити всеукраїнські та міжнародні науково-практичні конференції, до участі в яких запрошуються як науково-педагогічні працівники, так і аспіранти і студенти. Періодично до стін університету варто запрошувати представники органів державної влади та органів місцевого самоврядування для проведення прес-конференцій, запуску нових проектів та соціальних ініціатив, що дозволяє потрапляти на шпальти місцевих газет, телеесфіри місцевих телеканалів і радіостанцій. Цей захід спрямовується на формування довіри до регіонального ЗВО у батьків випускників шкіл, які ознайомлюючись із новинами про такі заходи отримують додаткове підтвердження визнання соціальної ваги університету серед регіональної державної чи муніципальної влади.

4. Виставкова діяльність. Регіональному ЗВО варто постійно брати участь у різноманітних виставках, які організовуються на теренах області та регіону При проведенні конференцій, Днів відкритих дверей, різноманітних конкурсів варто виставляти стенди і проводити презентацію наукових доробків та досягнень викладачів та університету цілому.

5. Участь у грантових проектах та активна міжнародна діяльність університету. Регіональному ЗВО з кожним роком варто розширювати співпрацю із іноземними ЗВО-партнерами щодо проведення спільних наукових заходів, участі регіонального ЗВО в грантових проектах та проектах академічної мобільності науково-педагогічних працівників та студентів. Варто вибудовувати плідну співпрацю із університетами Центральної та Західної Європи, впроваджувати спільні грантові проекти, та організовувати проведення спільних студентських наукових конференцій, проводити різноманітні воркшопи, майстер-класи, організовувати проведення програми підвищення кваліфікації викладачів та студентів регіонального ЗВО.

6. Заходи event-маркетингу – в стінах університету варто щорічно проводити різноманітні урочисті заходи (Посвята у студенти, Вручення дипломів випускникам) батьківські збори, зустрічі студентів із ректором та представниками органів державної влади, культурних флешмобів (День вишиванки, Руханка із чемпіоном, Концерт першокурсників, Волонтерство із Зіркою), які є інфоприводами в медіа і допомагають ЗВО заявити про себе в інформаційному просторі регіону.

Засоби sales promotion (стимулювання збуту) регіональному ЗВО варто використовувати в обмеженому обсязі, оскільки додаткове надання знижок призводить до збиткової діяльності регіонального ЗВО. Знижки варто передбачати лише для окре-

мих випадків, і надавати або власним працівникам, або студентам які мають особливі досягнення чи заслуги (в останньому випадку їх варто розглядати як певний компенсаційну винагороду за визначене коло досягнень).

Прямі продажі освітніх продуктів варто здійснювати через залучення працівників регіонального ЗВО до проведення профорієнтаційної роботи. В університеті щорічно варто розробляти план профорієнтаційної роботи в закладах середньої та фахової передвищої освіти. До відвідування шкіл та коледжів варто залучати практично усіх науково-педагогічних працівників університету.

Щорічно результати вступної кампанії варто обговорювати на засіданнях Вченої ради регіонального ЗВО. При підготовці цих матеріалів варто проводити опитування вступників поточного року.

Аналіз результатів опитування свідчать про те, що при виборі навчального закладу вступники орієнтуються на освітню програму та прогнозовані результати навчання. Найбільш вагомим фактором із числа сімейних обставин є вартість навчання. Найбільш вагомим особистісним фактором при виборі навчального закладу є позитивні відгуки про університет та поради друзів.

Серед рекламних заходів пріоритет належить Інтернету та соціальним мережам. Відносно небагато вступників відмічають важливість зустрічей із працівниками університету в навчальному закладі. Найменше вступники згадують друковану рекламну продукцію та рекламу на телебаченні. Дуже мало студентів приймають участь у масових заходах орієнтованих на вступників. Достатньо високим балом оцінюють роботу працівників приймальної комісії.

Висновки. Отже, регіональному ЗВО варто докладати зусилля та витратити велику частку бюджету вступної кампанії на доведення до майбутніх абітурієнтів інформації про переваги навчання в ЗВО, яка оформляється у вигляді різних типів реклами. Найбільш ефективним, на нашу думку, є пошукова реклама, реклама на радіо, а також поширення буклетів та агіток про університет серед потенційних абітурієнтів.

Зворотній зв'язок від студентів які вступають до регіонального ЗВО свідчить, що найбільш ефективним засобом просування освітніх продуктів університету є позитивні відгуки студентів, які уже навчаються в ЗВО, а також від знайомих та друзів («сарафанне радіо»). Основним джерелом отримання інформації про ОПП та університет є Інтернет та сайт регіонального ЗВО. Перспективним напрямом просування є пошукова (контекстна) реклама та SMM.

Список використаних джерел:

1. Burnett J., Moriarty S. Introduction to marketing communications: an integrated approach. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2000. 208 p.
2. Дейнега І. О. Маркетингові комунікації закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг: монографія. Рівне : вид. О. Зень, 2018. 278 с.
3. Lambin J.-J., & Schuiling I.. Market-Driven Management (3rd ed.). 2012. Bloomsbury Publishing <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing-pdf>
4. Березюк В.О., Донець А.Д. Маркетингові комунікації в інтернет-середовищі: сутність та проблематика інтеграції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Вип. 7. № 1. С. 120–127.
5. Борсук Д.В. Маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти: їх сутність і характеристика. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 2 (209). С. 77–87.
6. Волкова В.В., Огліх В.В. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. *Економічний простір*. 2019. № (148). С. 172–185.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. 7-ме вид. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
8. Ілляшенко С.М., Конопелько Г.М., Неділько М.О., Старків І.Л. Аналіз факторів, що впливають на споживчий вибір абітурієнтів на ринку освітніх послуг. *Економіка та підприємництво*. 2016. № 3. С. 72–79.
9. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / пер. з англ. Київ : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.

10. Пілько А.Д., Лукан О.М. Сучасні тенденції розвитку моделей маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Випуск VII. Т.2. С. 253–260.
11. Романуша Ю. Удосконалення інструментів маркетингової комунікаційної політики закладу вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-08)
12. Яловега Н.І. Маркетингові аспекти комунікаційної діяльності вищих навчальних закладів: моногр. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 178 с.

References:

1. Burnett J., & Moriarty S. (2000). Introduction to marketing communications: an integrated approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 208 p.
2. Deineha Inna. (2018). *Marketynhovi komunikatsii zakladiv vyshchoi osvity na rynku osvitnikh posluh* [Marketing communications of higher education institutions in the educational services market]. Rivne : vyd. O.Zen, 278 p. (in Ukrainian)
3. Lambin J.-J., & Schuiling I. (2012). Market-Driven Management (3rd ed.). Bloomsbury Publishing. Available at: <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing-pdf>
4. Bereziuk V. O., & Donets A. D. (2023). Marketynhovi komunikatsii v internet-seredovyschi: sutnist' ta problematyka intehratsii [Marketing communications in the Internet environment: essence and integration problems]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii – Marketing and Digital Technologies*, no. 7(1), pp. 120–127.
5. Borsuk D. V. (2023). Marketynhovi komunikatsii zakladu zahalnoi serednoi osvity: yikh sutnist' i kharakterystyka [Marketing communications of secondary education institutions: their essence and characteristics]. *Imidzh suchasnoho pedahoha – Image of the Modern Teacher*, no. 2 (209), pp. 77–87.
6. Volkova V. V., & Ohlih V. V. (2019). Marketynhovi komunikatsii zakladu zahal'noi seredn'oi osvity: ikh sutnist' i kharakterystyka [Communication policy of higher education institutions in Ukraine as the basis for their successful functioning]. *Ekonomichnyy prostir – Economic Space*, no. (148), pp. 172–185.
7. Harkavenko S. S. (2010). *Marketynh: pidruchnyk* [Marketing: Textbook] (7th ed.). Kyiv: Libra, 720 p. (in Ukrainian)
8. Ilyashenko S. M., Konopelko H. M., Nedyilko M. O., & Starkiv I. L. (2016). Analiz faktoriv, scho vplyvaiut' na spozhyvchyj vybir abiturientiv na rynku osvitnikh posluh [Analysis of factors influencing the choice of applicants in the educational services market]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economics and Entrepreneurship*, no. 3, pp. 72–79.
9. Kotler P., & Fox K. (2011). *Stratehichniy marketynh dlia navchalnykh zakladiv* [Strategic marketing for educational institutions]. Kyiv: UAM, Khimjest, 580 p. (in Ukrainian)
10. Pilko A. D., & Lukan O. M. (2011). Suchasni tendentsii rozvytku modelej marketynhovykh komunikatsij [Modern trends in the development of marketing communication models]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual Problems of Regional Economic Development*, no. VII(2), pp. 253–260.
11. Romanusha Y. (2023). Udoskonalennia instrumentiv marketynhovoї komunikatsiynoi polityky zakladu vyschoi osvity [Improvement of marketing communication policy tools of higher education institutions]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka – Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, no. 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-08)
12. Yaloveha N. I. (2008). *Marketynhovi aspekty komunikatsiinoi diialnosti vyshchych navchalnykh zakladiv* [Marketing aspects of communication activities of higher educational institutions]. Poltava: RVV PUSKU, 178 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 658.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.27>**Рябенко Г.М.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Приватний заклад вищої освіти
«Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2233-0698>

Верланов О.Ю.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Приватний заклад вищої освіти
«Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-0860>

Белов Г.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Приватний заклад вищої освіти
«Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4146-6786>

Кудрич В.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Приватний заклад вищої освіти
"Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7205-6428>

Riabenko Halyna, Verlanov Oleksandr, Belov Gordey, Kudrych Vitalii

Private higher educational institution
"Pylyp Orlyk International Classical University"

СТАТИСТИЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

STATISTICAL AND ECONOMIC TOOLS AS THE BASIS FOR FORMING ENTERPRISE DEVELOPMENT MODELS

У статті досліджено статистичні та економічні інструменти щодо формування моделей розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції. Обґрунтовано значення статистичного аналізу для виявлення закономірностей, оцінювання факторів впливу та побудови об'єктивних прогнозів. Розкрито можливості економічного моделювання у виборі стратегічних рішень, оптимізації ресурсів та оцінюванні ризиків. Запропоновано комплексний підхід, що поєднує статистичні методи, економетричні моделі, сценарний аналіз та оптимізаційні інструменти. Доведено, що інтеграція статистичного й економічного інструментарію підвищує ефективність управління та забезпечує наукове підґрунтя для стійкого розвитку підприємства.

Ключові слова: розвиток підприємства, статистичні методи, економічні інструменти, прогнозування, аналіз ризиків, стратегічне планування, моделі розвитку, управлінські рішення.



The article provides a comprehensive analysis of the statistical and economic instruments that form the methodological basis for modelling enterprise development in the context of dynamic market environments, digital transformation and increasing competitive pressures. The study emphasizes that modern enterprises operate under conditions of high uncertainty, rapid technological change and globalization of capital flows, which necessitates the use of scientifically grounded, integrated models capable of capturing the complexity of economic processes and supporting rational managerial decisions. Traditional approaches to planning and forecasting are no longer sufficient; therefore, enterprises require tools that combine quantitative assessment, analytical modelling and strategic evaluation. The study proposes a structured framework for integrated enterprise development modelling, which includes data collection and systematization, statistical diagnostics, construction of econometric models, forecasting alternative scenarios, optimization of strategic solutions and continuous monitoring with subsequent model adjustment. This approach allows for a holistic representation of enterprise functioning, enhances the accuracy of forecasts, reduces the impact of uncertainty and improves the quality of managerial decisions. The research concludes that the synergy between statistical and economic instruments is essential for building objective, flexible and scalable development models. Their combined application enables enterprises not only to assess current performance and predict future trends but also to design optimal development scenarios, strengthen competitiveness and ensure long-term sustainable growth. The findings confirm that integrated analytical and modelling tools constitute a fundamental component of modern strategic management systems and provide a scientific basis for enhancing the effectiveness and resilience of enterprises in a rapidly changing economic environment.

Keywords: enterprise development, statistical methods, economic instruments, econometric modeling, forecasting; optimization, risk analysis, strategic planning, development models, managerial decision-making.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується значною мінливістю ринкової кон'юнктури, глобалізацією капіталів, посиленням конкуренції та швидким розвитком цифрових технологій. За таких умов традиційні підходи щодо планування діяльності та оцінювання перспектив розвитку бізнесу стають недостатніми. Підприємствам необхідні науково обґрунтовані моделі розвитку, здатні відображати складність економічної системи та надавати об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Фундаментальну роль у цьому відіграють статистичні та економічні інструменти, які дозволяють формувати кількісні та якісні моделі процесів, прогнозувати зміни, оцінювати ризики та ефективність стратегій. Саме синергія статистичного аналізу та економічного моделювання забезпечує глибоке розуміння поведінки підприємства у ринковому середовищі та дозволяє формувати науково обґрунтовані сценарії його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі значна увага науковців приділяється удосконаленню статистичних та економічних інструментів, що формують ефективні моделі розвитку підприємств. Дослідники наголошують на тому, що економіко-математичні моделі виступають ключовим інструментом стратегічного планування, що дозволяє оцінювати ресурсний потенціал, визначати оптимальні напрями розвитку та прогнозувати економічні результати діяльності підприємства.

У дослідженнях науковців Глущенко О.В., Іващенко М.В. [3, с. 192] підкреслюється важливість інтеграції принципів сталого розвитку при використанні економічних моделей, що дозволяє враховувати не лише фінансові, а й екологічні та соціальні чинники впливу на довгострокову стійкість бізнесу. У багатьох дослідженнях науковці акцентують увагу на застосуванню статистичних методів – кореляційно-регресійного аналізу, кластеризації (Петрашук М.М. [8], Радченко О.П. [9], методів динамічних рядів – для діагностики стану підприємств та визначенню ключових факторів їх розвитку Стрільчук Р.М. [13].

Багато вчених (Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. [4, с. 458], Смаглюк А.А., Кондрат О.Б. [12]) досліджують цифровізацію економічних процесів,

зокрема використання статистичних та економетричних підходів для оцінювання впливу ІКТ на результати діяльності та конкурентні позиції підприємств. Разом з тим у сучасних наукових працях значну увагу приділено моделюванню інвестиційних процесів та аналізу економічної безпеки підприємства, що відображає потребу бізнесу в адаптації до мінливих умов середовища.

Незважаючи на широке висвітлення у наукових дослідженнях використання статистичних та економічних інструментів, що формують ефективні моделі розвитку підприємств, залишається потреба у комплексних підходах, які б поєднували статистичні, економіко-математичні та інформаційно-аналітичні інструменти у єдині моделі розвитку. Саме це визначає актуальність дослідження щодо формування інтегрованих моделей забезпечення сталого розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті. Дослідити сучасний статистично-економічний інструментарій, визначити його роль та ефективність у моделюванні розвитку підприємства та обґрунтувати підхід щодо його комплексного застосування з урахуванням сучасних вимог стратегічного управління та умов ринкової невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Розвиток підприємства – це цілеспрямований, закономірний і безперервний процес якісних та кількісних змін у його структурі, функціонуванні та конкурентних перевагах. Він відображає здатність підприємства адаптуватися, модернізуватися, підвищувати продуктивність, розширювати ринки збуту та забезпечувати довгострокову стабільність функціонування [11, с. 192].

Розвиток підприємства передбачає системне вдосконалення його діяльності, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Розвиток підприємства передбачає:

- стратегічне планування – визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення;
- модернізацію технологій та обладнання, впровадження інновацій;
- розширення ринків збуту та вдосконалення маркетингових стратегій;
- оптимізацію організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу;
- поліпшення фінансових показників, ефективне управління ресурсами;
- цифровізацію процесів для підвищення продуктивності та якості управління.

У сучасних умовах моделювання є основою стратегічного та операційного менеджменту, а його якість залежить від використання обґрунтованих статистичних та економічних методів, адже моделювання дозволяє підприємствам: кількісно оцінювати поточний стан, визначати тенденції розвитку, прогнозувати майбутні параметри діяльності, оптимізувати управлінські рішення, знижувати рівень невизначеності [1, с. 349].

Статистичні інструменти у моделюванні розвитку підприємства забезпечують кількісну оцінку явищ, виявлення закономірностей та тенденцій щодо розвитку підприємства [6, с. 310]. До статистичних інструментів відносяться: описативна статистика, кореляційно-регресійний аналіз, індексний метод, методи прогнозування.

Описативна статистика відіграє ключову роль у формуванні моделей розвитку підприємства, забезпечуючи систематизацію та узагальнення даних про його діяльність, виявлення закономірностей і тенденцій, які у подальшому використовуються для економетричного моделювання та стратегічного планування. Вона дозволяє оцінити поточний стан підприємства, проаналізувати ефективність його ресурсів та створити основу для прогнозування різних варіантів розвитку [5, с. 115].

Кореляційно-регресійний аналіз застосовується для кількісної оцінки взаємозв'язків між основними показниками діяльності. Він дозволяє визначити фактори, що найбільше впливають на ефективність підприємства, прогнозувати результати за різних варіантів розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення для підвищення продуктивності й конкурентоспроможності [9].

Тобто, при кореляційно-регресійному аналізі щодо формування моделей розвитку підприємства:

- встановлюються взаємозв'язки між показниками (аналіз дозволяє визначити, які фактори (наприклад, витрати на маркетинг, чисельність персоналу, інвестиції в ІТ) найбільш суттєво впливають на результати діяльності підприємства; кореляція показує силу і напрям взаємозв'язку між змінними);
- кількісно оцінюванюється вплив факторів (регресійний аналіз дозволяє кількісно оцінити, наскільки зміни одного або кількох факторів впливають на результативний показник (прибуток, продуктивність, обсяг продажів), що дає можливість прогнозувати результати за різних сценаріїв розвитку);
- прогнозування економічного розвитку на основі економетричних моделей (на основі регресійних моделей можна створювати прогнозні варіанти для стратегічного планування підприємства). Економетричні моделі дозволяють тестувати альтернативні варіанти розвитку та оцінювати ризики;
- оптимізація управлінських рішень (завдяки визначенню найсуттєвіших факторів впливу керівництво може ефективніше розподіляти ресурси, коригувати стратегії та підвищувати конкурентоспроможність).

Індексний аналіз є критично важливим для формування моделей розвитку підприємства, забезпечуючи узагальнення та стандартизацію різномірних показників діяльності, оцінку динаміки ключових процесів і порівняння результатів за різні періоди або підрозділи. Він створює інформаційну базу для економетричного моделювання та прогнозування розвитку підприємства, дозволяючи формувати обґрунтовані стратегічні траєкторії розвитку. Тобто, індексний аналіз узагальнює значні обсяги даних (поєднує різномірні показники (наприклад, фінансові, виробничі, ринкові) у єдиний узагальнений індекс, що полегшує оцінку загального стану підприємства та його динаміки); оцінює динаміку розвитку окремих процесів та підприємства у цілому (наприклад, індекс виробничої ефективності чи фінансової стабільності дозволяє порівнювати показники у часі); забезпечує стандартизовану базу для порівняння різних підрозділів, підприємств або періодів діяльності, що створює основу для формування моделей розвитку та стратегічного планування; узагальнені індекси використовують як змінні в економетричних та регресійних моделях, що дозволяє прогнозувати результати за різних варіантів розвитку моделей підприємства.

Методи прогнозування відіграють ключову роль у формуванні моделей розвитку підприємства, забезпечуючи оцінку майбутніх показників його діяльності та створення обґрунтованих варіантів розвитку. Вони дозволяють враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, підвищують точність економетричних і математичних моделей, а також є основою для стратегічного планування та прийняття ефективних управлінських рішень.

Методи прогнозування включають: екстраполяцію трендів, моделі сезонності, авторегресійні моделі (ARIMA), моделі експоненційного згладжування, багатофакторні прогнози. Необхідно зазначити, що прогнозування є обов'язковим елементом побудови моделей розвитку підприємства.

Розглянемо економічні інструменти, які використовуються для моделювання розвитку підприємства.

1. Економетричні моделі забезпечують кількісну основу для формування моделей розвитку підприємства, дозволяють прогнозувати результати діяльності, оцінювати вплив різних факторів та підтримують стратегічне управління з урахуванням економічних законів, ринкових механізмів та фінансових обмежень [1].

Економетричні моделі у формуванні моделей розвитку підприємства дозволяють здійснити:

- кількісну оцінку взаємозв'язків між показниками (дозволяють визначати, як зміни одних факторів (наприклад, інвестицій, витрат на персонал, обсягів виробництва) впливають на результати діяльності підприємства [2, с. 112];

- прогнозування розвитку підприємства (на основі моделей можна створювати точні прогнози фінансових, виробничих та ринкових показників, а також оцінювати ефективність різних стратегічних варіантів прогнозу);

- аналіз альтернативних варіантів (економетричні моделі дозволяють тестувати різні варіанти управлінських рішень та оцінювати їхній вплив на основні показники розвитку підприємства);

- оптимізація ресурсів та стратегічне планування (використання моделей надає можливість керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу фінансових, матеріальних та людських ресурсів для підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємства).

2. Оптимізаційні моделі забезпечують підбір ефективних стратегій та ресурсних рішень, створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування моделей розвитку підприємства.

Оптимізаційні моделі (лінійне програмування, нелінійні оптимізаційні моделі, моделі оптимізації ресурсів, транспортні та мережеві моделі) дозволяють знаходити ефективні стратегії та варіанти управлінських рішень, які максимізують прибуток, продуктивність або інші показники підприємства. Вони допомагають оптимально використовувати фінансові, матеріальні та людські ресурси, при цьому знижувати витрати та підвищувати ефективність діяльності. За допомогою оптимізаційних моделей можна моделювати різні варіанти розвитку підприємства та вибирати найбільш ефективні напрями досягнення стратегічних цілей [7, с. 449]. Моделі дозволяють враховувати обмеження (ресурсні, технологічні, ринкові) та мінімізувати негативні наслідки ризиків у процесі прийняття рішень.

3. Моделі ризику та невизначеності (метод Монте-Карло, аналіз чутливості, сценарне моделювання) забезпечують виявлення та оцінку загроз, прогнозування потенційних наслідків і підтримку обґрунтованого прийняття стратегічних рішень, що створює основу для формування моделей розвитку підприємства. Роль моделей ризику та невизначеності у формуванні моделей розвитку підприємства полягає у наступному:

- оцінка потенційних ризиків (моделі дозволяють ідентифікувати можливі загрози для підприємства, пов'язані з фінансовими, ринковими, виробничими чи зовнішніми факторами);

- кількісна оцінка невизначеності (за допомогою таких моделей можна оцінювати ймовірність настання різних подій та їхній потенційний вплив на діяльність підприємства);

- підтримка прийняття управлінських рішень (моделі ризику дозволяють вибирати стратегії розвитку, які мінімізують можливі втрати та забезпечують стабільність діяльності);

- прогнозування та сценарне планування (використання моделей невизначеності дає змогу розробляти альтернативні варіанти розвитку підприємства та оцінювати наслідки різних стратегічних рішень);

- оптимізація стратегічних ресурсів (використання моделей дозволяє ефективно розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси з урахуванням ризиків та невизначеності) [10, с. 350].

4. Фінансові моделі (оцінка вартості підприємства (DCF), моделювання грошових потоків, аналіз ліквідності та платоспроможності, моделі капітальних інвестицій (NPV, IRR)) забезпечують аналіз, прогнозування та оптимізацію фінансових ресурсів підприємства, створюючи необхідні передумови для формування ефективних моделей розвитку та стратегічного планування. За допомогою фінансових моделей проводять:

- оцінку фінансового стану підприємства (фінансові моделі дозволяють аналізувати ліквідність, платоспроможність, рентабельність та інші фінансові показники, що дає змогу визначити реальні можливості для розвитку та інвестицій) [14, с. 1042];

- прогнозування фінансових результатів (моделі дозволяють оцінювати майбутні доходи, витрати, прибуток і грошові потоки за різних варіантів розвитку, що забезпечує підготовку обґрунтованих стратегічних планів);
- планування та оптимізація ресурсів (використовуючи фінансові моделі можна ефективно розподіляти фінансові ресурси, визначати пріоритети інвестицій та мінімізувати ризики дефіциту коштів);
- підтримку управлінських рішень (фінансові моделі слугують інструментом для прийняття рішень щодо інвестицій, розширення виробництва, кредитування та інших аспектів діяльності підприємства).

Проте окреме використання інструментів статистики чи економічного аналізу не забезпечує комплексного оцінювання та прогнозування розвитку підприємства, оскільки не враховує взаємозв'язків між різними показниками та обмежує точність моделей і обґрунтованість управлінських рішень

Саме тому необхідне системне та комплексне застосування методів аналізу та моделювання, яке поєднує статистичні, економетричні, прогнозні, фінансові та оптимізаційні інструменти. Такий підхід дозволяє врахувати взаємозв'язки між ключовими показниками діяльності підприємства, побудувати цілісні моделі розвитку, прогнозувати майбутні результати та оцінювати різні варіанти. Комплексне використання методів забезпечує підвищення точності прогнозів, обґрунтованість управлінських рішень, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

Наведемо етапи інтегрованого моделювання розвитку підприємства із застосуванням статистично-економічних інструментів.

Перший етап. Збір і систематизація даних – накопичення всіх необхідних фінансових, економічних та операційних даних, їх перевірка, стандартизація та впорядкування для подальшого аналізу.

Етап 2. Експрес-аналіз і статистичне оцінювання – попередня діагностика стану підприємства, виявлення основних тенденцій та закономірностей, оцінка показників діяльності.

Етап 3. Побудова економетричних моделей – розробка моделей, що відображають взаємозв'язки між показниками підприємства, для деталізованого аналізу та кількісної оцінки факторів розвитку.

Етап 4. Прогнозування варіантів розвитку – використання моделей для оцінки майбутніх тенденцій, розробка альтернативних сценаріїв та визначення потенційних ризиків.

Етап 5. Оптимізація стратегічних рішень – формування управлінських рішень на основі прогнозів, планування розвитку та ефективного використання ресурсів.

Етап 6. Моніторинг результатів та відхилень – безперервний моніторинг за виконанням стратегічних рішень, порівняння прогнозів з реальними показниками, виявлення відхилень.

Етап 7. Коригування моделей і стратегій – адаптація економетричних моделей і стратегій розвитку на основі отриманих результатів та змін зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства.

Інтеграція статистичних та економічних інструментів у моделюванні розвитку підприємства забезпечить:

- синтез різних методів – поєднання описової статистики, кореляційно-регресійного аналізу, індексних, фінансових, оптимізаційних та прогнозних моделей забезпечує всебічне оцінювання діяльності підприємства, що дозволить врахувати взаємозв'язки між основними показниками та факторами розвитку;
- побудову цілісної моделі розвитку – використання різних методів у комплексі дозволяє створити моделі, які не лише визначають поточний стан, а й прогнозують тенденції розвитку, оскільки моделі враховують різні варіанти, ризики, обмеження та можливості підприємства;

– підвищення точності прогнозування та управлінських рішень – комплексний підхід дозволяє отримувати більш надійні прогнози та обґрунтовані рекомендації для стратегічного планування, що забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Застосування статистично-економічного інструментарію для формування моделей розвитку підприємства передбачає: стратегічне планування (визначити стратегічні цілі, оцінити перспективи ринку, обрати оптимальну стратегію інвестування); операційний менеджмент (оптимізація запасів, підвищення ефективності виробництва, мінімізація витрат); маркетингове планування (прогноз попиту та цінової еластичності, оптимізація рекламних бюджетів, оцінка поведінки споживачів); фінансове управління (моделювання грошових потоків, прогноз фінансових результатів, оцінка інвестиційних проєктів).

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що статистичні та економічні інструменти є ключовими компонентами науково обґрунтованого процесу формування моделей розвитку підприємства. Статистичні методи забезпечують комплексну діагностику стану підприємства, виявлення закономірностей його функціонування та визначення впливових факторів, що формують основу для побудови об'єктивних прогнозів економічних показників. Економічні інструменти, у свою чергу, дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, моделювати інвестиційні процеси та визначати стратегічні напрями розвитку з урахуванням ризиків і невизначеності зовнішнього середовища.

Комплексне застосування статистичних та економічних інструментів створює можливість формування інтегрованих моделей розвитку, які поєднують аналітичні, прогностичні та стратегічні елементи. Такі моделі забезпечують підвищення точності планування, зниження ризиків, підвищення ефективності управління та адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Доведено, що використання цих інструментів дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточний стан та прогнозувати майбутні тенденції, а й формувати оптимальні сценарії розвитку, орієнтовані на зростання конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової економічної стійкості. Отже, статистичні та економічні інструменти слугують науковим підґрунтям для створення ефективних моделей розвитку підприємства та становлять необхідну складову сучасної системи стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. Бегун С.І., Хомюк Н.Л., Подзізей О.О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16> (дата звернення: 08.09.2025).
2. Васьків О. М. Економіко-математична модель розвитку виробництва підприємства за умов стохастичності ринкового середовища. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 43. С. 111–117. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/6953/6962> (дата звернення: 22.09.2025).
3. Глушенко О.В., Іващенко М.В. Інтеграція принципів сталого розвитку в економічну поведінку фінансових суб'єктів. *Соціальна економіка*. 2025. № 69. С. 190–201. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-16> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнесмоделей та управління інноваційними проєктами. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 453–464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Кондратенко Н. О., Колесник Т. М., Браташ М. А. Статистичні методи в системі управлінні розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 4 (50). С. 114–120. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-114_120.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
6. Остафійчук П.Г., Боркович І.П. Аналіз сучасних методологічних підходів статистичного оцінювання взаємозв'язків в економіці. *Науково-інформаційний вісник*

Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. 2015. № 11. С. 309–314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif_2015_11_45 (дата звернення: 09.09.2025).

7. Отенко В. І., Погорелов Ю. С. Модель розвитку підприємства як основа його стратегічного вибору. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 448–453. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-448_453.pdf (дата звернення: 29.08.2025).

8. Петрашук М.М. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу для моделювання рівня фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2139> (дата звернення: 26.10.2025).

9. Радченко О.П. Використання кореляційно-регресивного аналізу в управлінні ЗЕД підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.108> (дата звернення: 01.11.2025).

10. Рогоза М. Є. Моделювання конкурентної надійності соціально-економічних систем на основі оцінки їх потенціалу. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (1). С. 348–354. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1\(1\)_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1(1)_39). (дата звернення: 26.09.2025).

11. Скриньковський Р. М., Сопільник Л. І., Цюх С. І. Удосконалення моделі розвитку підприємства: нові рішення на засадах менеджменту, маркетингу й економічної діагностики. *Бізнес-інформ*. 2020. № 4. С. 191–199. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199> (дата звернення: 29.09.2025).

12. Смаглюк А.А., Кондрат О.Б. Оцінка впливу цифровізації на економічний розвиток: перспективи переходу до цифрової економіки. *Академічні візії*. 2025. Випуск 42. URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710> (дата звернення: 17.09.2025).

13. Стрільчук Р.М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2669> (дата звернення: 04.11.2025).

14. Akuoko-Sarpong, R., Gyasi, S. T., & Affram, H. Sustainability Reporting and Financial Performance: Examine the Correlation between Sustainability Disclosures Financial Performance in Publicly Traded Companies. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9 (9), Pp. 1041–1055. DOI: <https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24SEP485> (дата звернення: 27.08.2025).

References:

1. Behun S. I., Khomiuk N. L., Podzizei O. O. (2024) Ekonometrychni metody ta modeli v pryiniatti upravlynskykh rishen v umovakh tsyfrovoy transformatsii. [Econometric methods and models in managerial decision-making in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16> (accessed 08.09.2025).

2. Vaskiv O. M. (2010) Ekonomiko-matematychna model rozvytku vyrobnytstva pidpryiemstva za umov stokhastychnosti rynkovoho seredovyshcha. [Economic and mathematical model of enterprise production development under conditions of stochasticity of the market environment]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. is. 43. pp. 111–117. Available at: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/6953/6962> (accessed 22.09.2025).

3. Hlushchenko O. V., Ivashchenko M. V. (2025) Intehratsiia pryntsyviv staloho rozvytku v ekonomichnu povedinku finansovykh subiektiv. [Integration of sustainable development principles into the economic behavior of financial entities]. *Sotsialna ekonomika*. no. 69. pp. 190–201. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-16> (accessed 17.10.2025).

4. Zdrenyk V., Hrod A., Ocheretko B., Bokhonskyi V. (2024) Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok biznesu: transformatsiia biznesmodelei ta upravlinnia innovatsiinykh proektamy. [The impact of digital technologies on business development: transformation of business models and management of innovative projects]. *Ekonomicnyi analiz*. vol. 34. no. 2. pp. 453–464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453> (accessed 05.11.2025).

5. Kondratenko N. O., Kolesnyk T. M., Bratash M. A. (2021) Statystychni metody v systemi upravlinni rozvytkom pidpryiemstva. [Statistical methods in the enterprise development management system. Economics and enterprise management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*. no. 4 (50). pp. 114–120. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-114_120.pdf (accessed 11.10.2025).

6. Ostafiichuk P. H., Borkovych I. P. (2015) Analiz suchasnykh metodolohichnykh pidkhodiv statystychnoho otsiniuvannya vzaimozv'iazkiv v ekonomitsi. [Analysis of modern methodological approaches to statistical assessment of relationships in the economy]. *Naukovo-informatsiyni visnyk Ivano-Frankivskoho universytetu prava imeni Korolia Danyla Halytskoho*. no. 11. pp. 309–314. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif_2015_11_45 (accessed 09.09.2025).
7. Otenko V. I., Pohorelov Yu. S. (2017) Model rozvytku pidpriemstva yak osnova yoho stratehichnogo vyboru. [The model of enterprise development as the basis of its strategic choice. Business Inform]. *Biznes Inform*. no. 11. pp. 448–453. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-448_453.pdf (accessed 29.08.2025).
8. Petrashchuk M. M. (2013) Vykorystannia metodiv koreliatsiino-rehresiynoho analizu dlia modeliuvannya rivnia finansovoho zabezpechennia innovatsiynoi diialnosti v Ukraini. [Using correlation-regression analysis methods to model the level of financial support for innovative activity in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2139> (accessed 26.10.2025).
9. Radchenko O. P. (2018) Vykorystannia koreliatsiino-rehresyynoho analizu v upravlinni ZED pidpriemstva. [Using correlation-regression analysis in the management of foreign economic activity of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. no. 12. 5 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.108> (accessed 01.11.2025).
10. Rohoza M. Ye. (2012) Modeliuvannya konkurentnoi nadiinosti sotsialno-ekonomichnykh system na osnovi otsinky yikh potentsialu. [Modeling the competitive reliability of socio-economic systems based on assessing their potential]. *Biuletен Mizhnarodnogo Nobelivskoho ekonomichnogo forumu*. no. 1 (1). pp. 348–354. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1\(1\)_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1(1)_39). (accessed 26.09.2025).
11. Skrynkovskiy R. M., Sopilnyk L. I., Tsiukh S. I. (2020) Udoskonalennia modeli rozvytku pidpriemstva: novi rishennia na zasadakh menedzhmentu, marketynhu y ekonomichnoi diahnostryky. [Improving the enterprise development model: new solutions based on management, marketing and economic diagnostics]. *Biznes-inform*. no. 4. pp. 191–199. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199> (accessed 29.09.2025).
12. Smahliuk A. A., Kondrat O. B. (2025) Otsinka vplyvu tsyfrovizatsii na ekonomichnyi rozvytok: perspektyvy perekhodu do tsyfrovoy ekonomiky. [Assessment of the impact of digitalization on economic development: prospects for the transition to a digital economy]. *Akademichni vizii*. is. 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710> (accessed 17.09.2025).
13. Strilchuk R. M. (2014) Naukovo-metodychni pidkhody ta metody zdiisnennia diahnostryky stratehichnykh mozhlyvostei pidpriemstva. [Scientific and methodological approaches and methods for diagnosing the strategic capabilities of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2669> (accessed 04.11.2025).
14. Akuoko-Sarpong, R., Gyasi, S. T., & Afram, H. (2024). Sustainability reporting and financial performance: Examine the correlation between sustainability disclosures financial performance in publicly traded companies. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, vol. 9(9), pp. 1041–1055. DOI: <https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24SEP485> (accessed 27.08.2025).

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 331.1:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.28>

Вербівська Л.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>

Блеско Н.В.

аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1699-6515>

Verbivska Liudmyla, Blesko Nazar

Yuri Fedkovych Chernivtsi National University

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ФАХІВЦІВ У ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

COACHING AS A TOOL FOR INTEGRATING PROFESSIONALS INTO INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES

У статті досліджується визначення ролі коучингу як сучасного інструменту інтеграції фахівців в інноваційні бізнес-процеси, його відмежування від менторства та спонсорства, а також оцінки ефективності застосування коучингового підходу у корпоративному середовищі. Методологічною основою роботи є комплексний аналіз теоретичних положень коучингу, порівняння ролей коуча, структуризація функцій та узагальнення ключових коучингових моделей (GROW, OSCAR, AOR, WOOP, FUEL, Co-Active). Дослідження базується на систематизації наукових праць та узагальненні емпіричних даних щодо стану розвитку коучингової культури в українських і міжнародних організаціях. У статті підкреслено важливість зваженого вибору коучингових моделей, розвитку внутрішніх коучів, формування сприятливої організаційної культури та посилення управлінських компетенцій, що сприятиме ефективній інтеграції фахівців в інноваційні процеси.

Ключові слова: коучинг, менторство, спонсорство, коучингові моделі, модель GROW, модель OSCAR.

The article considers coaching as a key tool for integrating specialists into innovative business processes, emphasizing its difference from mentoring and sponsorship – concepts that are often mistakenly considered interchangeable. The goal is to clarify these differences, define the strategic place of coaching among personnel development tools, and establish the conditions under which coaching is effective in supporting employee adaptation and increasing their productivity in dynamic organizational environments. The article presents a structured analysis of the theoretical foundations and practical mechanisms of coaching. It systematizes the main roles of the coach – consultant, trainer, mediator, facilitator, and game technology coach – with an emphasis on their impact on personal development, team interaction, and the achievement of organizational goals. Key factors for coaching effectiveness are identified, including employee readiness for self-development, organizational culture, financial resources, ethical standards, and risks associated



© Вербівська Л.В., Блеско Н.В., 2025

with unqualified coaching interventions. A comparative overview of the main coaching models is provided: GROW, OSCAR, AOR, WOOP, FUEL, and Co-Active. Each model is analyzed in terms of its structure and practical applicability. The most effective models are identified, including GROW and OSCAR, due to their clarity, structured goal-setting mechanisms, and adaptability to different corporate scenarios. Empirical data from Ukrainian and international studies indicate a steady increase in the use of coaching in organizations, although the maturity of the coaching culture in Ukraine remains at the development stage. Examples from global practice, such as Boehringer Ingelheim and UK Hospital Trust, demonstrate a noticeable improvement in productivity, engagement, communication, and program implementation by employees after the systematic application of coaching models. The results of the study emphasize the practical value of coaching for accelerating integration, increasing motivation, and strengthening organizational effectiveness. The article concludes that the development of internal coaching potential and the selection of appropriate models are necessary for promoting a coaching culture in Ukrainian companies.

Keywords: coaching, mentoring, sponsorship, coaching models, GROW model, OSCAR model.

Постановка проблеми. В умовах стрімких інноваційних змін та конкурентного середовища організації потребують ефективних інструментів для розкриття потенціалу персоналу та швидкої інтеграції фахівців у нові бізнес-процеси. Метод коучингу широко поширений, але його часто ототожнюють із менторством та спонсорством, хоча за значенням та функціями вони є різними, що вимагає чіткого розмежування. Ефективність застосування коучингу залежить не лише від ролей коуча (консультант, тренер, медіатор, фасилітатор, тренер-ігротехнік), але й від готовності працівників, організаційної культури, фінансової спроможності компанії та дотриманню етичних аспектів використання коучингу. Попри значну увагу компаній до використання коучингу, його впровадження супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, що потребують системного підходу та ретельного добору моделей. У цьому контексті актуальною є систематизація й аналіз основних коучингових моделей, що дозволить організаціям ефективніше інтегрувати фахівців у бізнес-процеси та підвищити продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою для проведення дослідження з обраної тематики стали роботи вітчизняних та зарубіжних науковців та експертів, що охоплюють як теоретичні основи коучингу, так і його практичне застосування. Особливу увагу приділено працям О.Н. Євтушенко [1], О.О. Андрюхін, В.О. Мінакова [2], Е. Baker, Н. Hengelbrok, S. Murphy, R. Gilkey [3], О.В. Черненко [4], О. Петрунько [5], що розглядають визначення коучингу як систематизований процес розвитку потенціалу працівників, розмежовують поняття коучингу, менторства та спонсорства, розкривають їхні відмінності та взаємодоповнюючі ролі. Варто відзначити також праці О. Шевченко, А. Сакута [6], А.М. Калінін [7], що виокремлюють техніки коучингу та фактори, що впливають на ефективність застосування методу коучингу. Зокрема, у працях таких авторів як О.А. Савенко, О.М. Шершенюк [10], Ю.Р. Ломага, М.Я. Нагірна [15], Б. Савчук, В. Бобик, Н. Пуляк [17] значну увагу приділяють найбільш відомим коучинговим моделям та опису їхньої структури. Щодо практичного застосування моделей в корпоративному середовищі значну роботу провели такі команди як InsideOut Development [12], Simply.coach [14] та Pritula Talent Academy [16]. Звертаючи увагу на дослідження науковців, доцільно відзначити, що не до кінця є розкритим питання ризиків впровадження методу коучингу, вибору моделі коучингу та їх практичного ефекту на діяльність організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі та місця коучингу серед інших інструментів інтеграції персоналу, а саме менторства та спонсорства. Аналіз коучингових моделей, що використовуються для прискорення інтеграції фахівців в інноваційні бізнес-процеси, визначення факторів ефективного застосування коучингу в корпоративному середовищі, визначення впливу ролей та функцій коуча, а також дослідити вітчизняний ринок у спроможності використання методу коучингу.

Виклад основного матеріалу. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується інноваційними змінами та зростаючою конкуренцією, здатність організації швидко інтегрувати та розвивати фахівців стає критично важливою. Серед різноманітних інструментів, що допомагають організаціям розкривати весь потенціал власного персоналу та керівників, широке поширення здобув метод коучингу. Зазвичай це поняття ототожнюють з менторством та спонсорством, але за своїм значенням та функціями вони є різними. Розглянемо ці поняття ближче, щоб зрозуміти в чому різниця коучингу від менторства та спонсорства.

Поняття менторства у науковій літературі трактується як багатогранний процес підтримки та інтеграції нових працівників у професійне середовище. Зокрема, воно охоплює кілька форм: наставництво (допомога та контроль керівництвом у процесі навчання нового працівника), шефство (надання систематичної допомоги досвідченими співробітниками молодим стажерам), шедоуінг (коли стажер або новий співробітник стає тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його та обговорює з ним всі виробничі ситуації протягом робочого дня) та баддінг (адаптація нового співробітника шляхом використання форми приятельських стосунків, за яких відсутній тип відносин «наставник-учень»). Отже, метод менторства – це процес виховання та професійної підготовки співробітників на робочому місці, тобто передача всіх необхідних навичок та знань від досвідчених фахівців (менторів) до менш досвідченого працівника. [1, с. 9]. В процесі використання методу менторства участь беруть здебільшого тільки два суб'єкти, а саме: той хто навчає, зазвичай особа що займає вищу посаду (ментор) та новачок на роботі (менті) [2, с. 242].

Поняття спонсорства полягає у визначенні навичок та прагнень працівника, а також у пошуку майбутніх можливостей працевлаштування чи кар'єрного росту. Як правило, цінність спонсорів полягає у пошуку та відкриванні дверей, про які протеже (особа, за якою наглядає спонсор) може не знати чи не має доступу. Крім того, спонсор, який розуміє сильні сторони протеже та має сильні елементи адвокації, тобто полягає у використанні репутації та власного впливу у формальних та неформальних організаціях, може стати захисником працівника у просуванні по кар'єрній сходинці. Відносини між спонсором та протеже можуть бути взаємовигідними, а цінність працівника буде полягати у підтримуванні бачення спонсора, а також додаванні певної цінності організації [3, с. 327].

Поняття «коучингу» в науково-теоретичній літературі описують як систематизований процес послідовного, неперервного розвитку потенціалу працівників та команд, задля досягнення узгоджених цілей, зміни моделей поведінки, оволодіння новими професійними вміннями та навичками, розвитку компетенції та управління знаннями [4, с. 163]. Професійні знання, вміння, навички та компетенції в свою чергу є об'єктами коучингу, а суб'єктами можуть бути власне коуч і людина чи група людей що навчається. Коуч в свою чергу може мати декілька ролей і в залежності від ролі його функції будуть змінюватися (табл. 1).

Основною технікою для кожного із вищезазначених коучів є запитання, які можуть бути закритого типу (ті на які можна дати однозначну відповідь або відповісти «так або ні»), відкритого типу (спрямовані на відкриту розповідь клієнта), питання-парафраз (спрямовані на перевірку розуміння клієнта) та альтернативні питання (питання, що містять декілька альтернативних відповідей) [6, с. 142–143]. Також важливо розуміти, що вибір ролі коуча залежить від виду коучингу, а саме від адміністративного, бізнес та життєвого коучинга. Адміністративний коучинг – це робота з керівниками або з першими особами організацій (директора, спікери, топ-менеджери тощо) у втриманні та примноженні досягнень клієнта. Бізнес-коучинг спрямований щодо вирішення завдань та ефективного реагування на професійні виклики, де головним результатом є покращення показників праці. Життєвий коучинг або як його ще називають Life-коучинг зосереджується на досягненні особистих цілей та фокусується на

Таблиця 1

Ролі та функції коуча

Роль	Характеристика
Консультант	Головною метою коуча є усвідомлення психологічних бар'єрів та застарілих проблем у досвіді клієнта, допомогти йому жити в актуальному вимірі “тут і тепер”, що спирається на наявний стан речей і поточні події, а також надати можливість крокувати у майбутнє.
Тренер	Головною метою коуча тренера є розкриття максимального потенціалу та ефективності працівника. Акцент здійснюється на визначенні особистих цілей працівника та взяття на себе відповідальності за власні рішення, за обраний напрям розвитку та оцінку власних здібностей.
Медіатор	Здебільшого є ефективним в урегулюванні конфліктних ситуацій у групах або в командах. Медіатор (посередник) здійснює налагодження зв'язків комунікації, аналіз конфлікту третьою стороною та вибір прийнятного рішення конфлікту для всіх сторін. Коуч використовує техніки рефлексивного втручання (встановлення і підтримка контакту), контекстуального втручання (формування сприятливого клімату) та незалежного втручання (процес аналізу варіантів рішень та їх прийняття).
Фасилітатор	Орієнтація коуча на допомогу окремій особі, групі чи команді у розв'язанні складних завдань, з їх проясненням, з пошуку ресурсів, збереження психологічного клімату та досягнення поставленої мети. Роль фасилітатора коуча передбачає бути нейтральним, узгоджувати важливі теми, організовувати умови для обговорення проблем, створення вільної та творчої атмосфери для обміну думок та мотивувати учасників до обговорення і ухвалення рішень.
Тренер-ігротехнік	В процесі запланованих сесій коуч створює спеціальне гейміфіковане (ігрове) середовище з різноманітним сюжетом, елементами гри та ігровими діями, які спрямовані на навчання персоналу та керівників, розв'язання конфліктів, організацію процесу командотворення та ухвалення завдань і цілей діяльності.

Джерело: узагальнено за даними [5, с. 215–216]

ефективному вирішенні різноманітних завдань, що виникають на різноманітних стадіях життя працівника. Для кожного зазначеного виду можливий як персональний, так і груповий коучинг [4, с. 164-165].

Ефективність застосування методу коучингу в корпоративному середовищі залежить не тільки від виду, ролей та функцій коуча, але й від ряду інших факторів.

По-перше, готовність працівників до саморозвитку. Активне залучення та бажання самовдосконалюватися в професійній сфері є основою коучингу, але не завжди є можливим через професійні, особистісні та психологічні чинники. Працівники можуть бути не готові до самостійного прийняття рішень, а для когось коучинг буде сприйматися як додаткове навантаження на роботі. Для подолання цих бар'єрів слід сформувати культуру коучингу в компанії, а для усвідомлення його значення та переваг, здійснювати підготовку керівних фахівців з коучинговими компетенціями та впроваджувати різноманітні програми коучинг-сесій.

По-друге, зміна організаційної культури. У компаніях із жорсткою структурою субординації та формалізованими комунікаціями коучинговий підхід може мати обмежений ефект. Працівники можуть відчувати дискомфорт при необхідності проявляти ініціативу або висловлювати власну позицію, що стримує відкрити взаємодію. Тому важливо поступово вводити елементи коучингового стилю взаємодії, щоб допомогти працівникам адаптуватися до нової моделі комунікації.

По-третє, фінансова спроможність організації. Якісний коучинг потребує значних витрат для його впровадження (підготовка коучів, проведення сесій), через високий рівень компетенцій зовнішніх коучів. І для невеликих компаній фінансовий фактор стає першочерговим бар'єром для застосування коучингу. Одним із шляхів зменшення

витрат є підготовка внутрішніх коучів серед HR-спеціалістів або менеджерів, що дозволить реалізувати коучингові програми із мінімальними зовнішніми затратами.

По-четверте, дотримання етичних стандартів. Важливим складником успішного коучингу є забезпечення довіри між коучем і працівником. Необхідним є забезпечення конфіденційності, дотримання етичних норм та коректності взаємодії.

По-п'яте, ризики непрофесійного коучингу. Якщо коуч не має належної підготовки або навичок, існує ризик, що він може нав'язувати власні погляди чи оцінки, що створює надмірний тиск на працівника – це, навпаки, знижує мотивацію та продуктивність. Щоб уникнути таких негативних наслідків, доцільно використовувати лише акредитовані програми підготовки коучів, сертифікаційні курси, а у випадку залучення зовнішніх фахівців - перевіряти їхню кваліфікацію та наявність відповідних сертифікатів [7, с. 86-87].

У 2023 році було проведене Всеукраїнське дослідження «Коучингова культура в організаціях» завдяки European Academy of Leadership Coaching, а також за підтримки TradeMasterGroup. За даними дослідження, було проаналізовано стан та тенденції впровадження коучингової культури в українських організаціях. Участь у дослідженні взяли понад 100 українських компаній серед яких є GM GROUP, Укрпошта, Молокія, Мережа аптек «D.S.», EVA, Фокстрот, WOG та інші. Близько з усіх опитаних компаній, визначилось, що тільки менше половини використовують коучинг в середині корпоративного середовища (рис. 1).

Якщо виокремлювати внутрішній та зовнішній коучинг, то всередньому тільки 31 % українських компаній користується послугами зовнішніх коучів, і 69 % – це внутрішні коучі (керівники, кваліфіковані особи, HR). Хоч і використання послуг зовнішніх коучів набагато менше, але попит на них залишається високим, і ось чому (рис. 2).



Рис. 1. Застосування коучингу в українських компаніях

Джерело: узагальнено на основі [8]

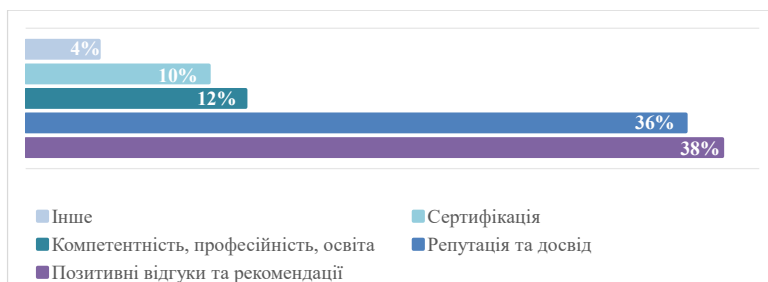


Рис. 2. Фактори та критерії при виборі зовнішнього коуча

Джерело: узагальнено на основі [8]

У 2022 році Міжнародна федерація коучингу ICF (глобальна організація, що налічує приблизно 50 000 професійних особистих та бізнес-коучів, розташованих у 150 країнах світу) провела глобальне дослідження обізнаності споживачів про професію коуча. Участь у дослідженні взяли понад 30 країн, серед яких розвинуті та ті що розвиваються, а вибірка складалася з 30 727 осіб. З усіх учасників, хто брав участь в опитуванні, тільки 10 841 людина була залучена у коучингові стосунки. Зазвичай причини залученості були різними, але найчастіше для покращення комунікативних навичок (37%), балансу між роботою (35%) та для підвищення самооцінки і впевненості в собі (35%) (рис. 3).

Найменшими показниками виявилися прискорення адаптації до нової професійної ролі (22%), а це говорить про те, що більшість організацій в яких працюють 10 841 респондентів, справляються із завданням введення нових співробітників у робочий процес. Наступна причина це зміна кар'єри через пандемію COVID-19, що становить 18% і можна описати як ехо минулої глобальної кризи та інші причини (1%) [9].

При впровадженні та використанні методу коучингу варто розглянути моделі, які може використати організація. Найбільш популярними є такі моделі: GROW, OSCAR, AOR, WOOP, FUEL та Co-Active.

Модель GROW є однією з найпоширеніших у сфері коучингу й орієнтована на підвищення продуктивності, мотивації та загальної задоволеності працівників результатами своєї діяльності. Її концептуальна структура вибудована навколо чотирьох етапів, зашифрованих у аббревіатурі GROW (Goals, Reality, Options, Will), кожен із яких передбачає використання цільових запитань [10, с. 101; 11]:

1. Goals (цілі) – формування бажаного результату через постановку питань на кшталт: «Яку проблему ви прагнете розв'язати?», «Якими будуть ваші відчуття після досягнення мети?», «Що б ви хотіли усвідомити після цієї розмови?» тощо.

2. Reality (реальність) – визначення чинників, що перешкоджають руху до цілі, як внутрішніх, так і зовнішніх. На цьому етапі застосовуються запитання: «Що мотивує вас рухатися до мети?», «Що створює перешкоди?», «Чи готові ви прийняти виклик?» та інші.

3. Options (варіанти) – дослідження можливостей для подолання розриву між теперішнім станом працівника і тим, ким він прагне стати. Коуч може ставити такі запитання: «Який варіант рішення ви вважаєте найбільш доцільним?», «Які сильні та слабкі сторони кожного варіанту?», «Які альтернативи можна було б розглянути?».

4. Will (наміри) – фінальний етап, що передбачає визначення конкретних кроків для наближення до мети. Тут коуч пропонує оцінити подальші дії за допомогою



Рис. 3. Причини участі працівників в коучингу, у %

Джерело: сформовано на основі [9]

питань: «Як ви відстежуватимете прогрес?», «Які саме зміни плануєте впровадити?», «Хто може підтримати вас у цьому процесі?».

Одним із прикладів вдалого практичного використання моделі GROW була програма «InsideOut Coaching», послугами якої користувалася компанія Boehringer Ingelheim Roxane, Inc. (BIRI). Це фармацевтична компанія, що налічує понад 41 500 співробітників та працює в 50 країнах світу. Застосування моделі GROW в цьому кейсі мало значний вплив на робочі стосунки між тимчасовими працівниками та координаторами. Опитування співробітників BIRI, після впровадження моделі коучингу, показало що ефективність праці зросла на 17%, керівник став частіше прислухатися до ідей та думок співробітників на 14%, на 15% зросли можливості кар'єрного розвитку, на 5% керівник став краще надихати на найкращу роботу [12].

Модель OSCAR розглядається як коучингова методика, спрямована на підтримку керівників у підвищенні результативності та професійної ефективності їхніх співробітників. Вона постає як розвиток попередньої моделі GROW, зберігаючи її концептуальну основу та водночас уточнюючи окремі етапи роботи. Абревіатура OSCAR охоплює п'ять послідовних компонентів [13]:

- outcome (результат) – визначення кінцевої мети, на досягнення якої орієнтований працівник у межах коучингових сесій;
- situation (ситуація) – окреслення поточного стану, що включає рівень компетентностей, кваліфікацію та досвід працівника;
- choices (вибір) – аналіз можливих рішень і пов'язаних із ними наслідків, з акцентом на зважене оцінювання альтернатив;
- actions (дії) – переходження до практичних кроків після визначення оптимальних варіантів дій;
- reviews (відгуки) – узагальнення та обговорення результатів виконаних кроків із подальшим коригуванням подальшої стратегії.

У корпоративному середовищі модель OSCAR була впроваджена в систему менеджменту компанії Walkers Snackfoods для підтримки лінійних менеджерів у проведенні щоденного коучингу. Результатом стала більша чіткість, залученість та краща культура відповідальності. Також практичний досвід використання цієї моделі відбувся і в державному секторі. UK Hospital Trust застосував OSCAR для підтримки персоналу та догляду за пацієнтами. Результатом стало збільшення на 40% кількості завершених програм навчання та зменшення кількості скарг пацієнтів на 15% [14].

Модель WOOP допомагає коучу зрозуміти, як емоційні стани та поведінка працівників впливають на їхню професійну активність, а також окреслити їхні потенційні кар'єрні можливості. Такий підхід дає змогу сформулювати своєрідну «дорожню карту успіху». Модель WOOP містить чотири складові: уявлення працівника про те, чого він прагне та бажає досягти та на що сподівається (Wish); очікувані зміни або досягнення, що стануть наслідком реалізації визначеного бажання (Outcome); чинники чи перешкоди, які необхідно подолати для досягнення поставлених цілей (Obstacles); структурований алгоритм дій, який окреслює шлях до реалізації «бажання» (Plan) [15, с. 188].

Модель коучингу AOR не передбачає чітко встановлених цілей на початковому етапі, а спирається на поступове їх формування через підхід «спроб і помилок». Цей стиль коучингу вирішує всі питання «в даний момент» та допомагає швидко досягати своїх цілей, що робить процес безперервним і таким, що може відбуватися щомісяця. Така модель включає в себе три ключові елементи: activities – виконання працівниками різних операцій чи завдань; objectives – формулювання цілей у процесі роботи; results – оцінювання досягнень та аналіз отриманих підсумків. Завдяки такій гнучкості модель набула широкого поширення серед менеджерів [10, с. 102].

Для підвищення продуктивності та трансформації поведінки працівника доцільно використати модель FUEL. Структура цієї моделі охоплює чотири послідовні етапи:

окреслення рамок взаємодії, у межах яких коуч і підопічний узгоджують мету коучингового процесу, очікуваний результат і принципи співпраці (Frame the Conversation); аналіз поточного стану працівника; коуч застосовує відкриті запитання, щоб з'ясувати його актуальні обставини, систему цінностей, сильні та слабкі сторони (Understand the Current State); визначення бажаного результату та можливих шляхів його досягнення (Explore the Desired Goal); розроблення конкретного плану дій, що включає індикатори оцінювання прогресу (Lay Out the Plan) [16].

Модель Co-Active в теоретичній основі зосереджується на декількох базових принципах, де клієнт виступає творчою і цілісною особистістю та володіє відповідними ресурсами для самореалізації, саме від клієнта виходить постановка завдань. Взаємовідносини між коучем та клієнтом в такій моделі виступають цілеспрямованим альянсом взаємодії. Головними атрибутами в цій моделі виступають: реалізація бажаної мети, баланс життя та процес, тобто результат проведеної роботи коучем, щодо задоволеності працівником його майбутніх дій. [17, с. 35].

Висновки. Отже, серед різноманітних моделей коучингу найбільш поширеною та практично орієнтованою є модель GROW, яка слугує фундаментом для розробки та застосування інших коучингових підходів. Хоч і решта моделей є популярними у використанні, але найбільш практичного результату видають моделі GROW та OSCAR. За результатами дослідження можна стверджувати, що метод коучингу має суттєві відмінності від менторства та спонсорства. Для успішного використання метода коучингу, особливу увагу слід приділяти до вибору моделі, ролі коуча, а також враховувати різноманітні фактори, що впливають на ефективність впровадження та застосування коучингу. Статистика застосування даного методу у вітчизняних компаніях говорить про те, що український ринок тільки пізнає дану технологію, але рухається в позитивному напрямку, адже більше 40% із ста найбільших компаній України вже використовують коучинг у корпоративному середовищі. Перспективними напрямками подальших досліджень є розгляд все більш нових та різноманітніших моделей коучингу, а також розробка власної моделі, що допоможе HR службі підготувати за короткий термін внутрішніх коучів в організації.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко О. Н. Менторство – актуальний засіб підвищення професіоналізму і компетентності державних службовців. Олівійський форум – 2024: стратегії країн Причорно-морського регіону в геополітичному просторі. *Актуальні проблеми фізичного виховання на сучасному етапі*: матеріали XXI Міжнародної наукової конференції (м. Миколаїв, 20–23 червня 2024 р.). Миколаїв: НУК ім. адмірала Макарова, 2024. С. 9–12. DOI: <https://doi.org/10.485/repo/01096b4f>
2. Андрюхін О. О., Мінакова В. О. Soft-skills ментора в системі адаптації нових співробітників. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу*: традиції, моделі, перспективи: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 травня 2024 р.). Київ: КНУТД, 2024. С. 242–246 DOI: [https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Конф%2028.05.2024%20CHU%20\(2\).pdf#page=242](https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Конф%2028.05.2024%20CHU%20(2).pdf#page=242)
3. Baker E., Hengelbrok H., Murphy S., Gilkey R. Building a Coaching Culture – The Roles of Coaches, Mentors, and Sponsors. *Journal of Public Health Management and Practice*. 2021. № 27(3) pp. 325–328. URL: https://journals.lww.com/jphmp/fulltext/2021/05000/building_a_coaching_culture_the_roles_of_coaches.19.aspx
4. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>
5. Петрунько О. Коучинг як психотехнологія неманіпулятивного соціального інжинірингу у професійних та ігрових середовищах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 211–221. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-211-221>
6. Шевченко О., Сакута А. Коучинг в інформаційно-комунікаційному середовищі: особливості функціонування. *Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми та перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 ли-

стопада 2021 р.). Полтава: НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка», 2021. С. 140–144. DOI: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13384>

7. Калінін А.М. Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>

8. Europe Academy of Leadership Coaching (EALC). Коучингова культура в організаціях. URL: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizacziyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya/> (дата звернення: 29.11.2025)

9. International Coaching Federation. ICF Global Consumer Awareness Study. 2022. URL: <https://coachingfederation.org/resources/research/consumer-awareness-study/>

10. Савенко О. А., Шершенюк О. М. Характеристика моделей коучингу. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 03–04 жовтня 2024 р.). Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. С. 100–102. DOI: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11844>

11. Savvy. Паньковецька А. Коучингова модель “GROW” в бізнес-комунікації. 2024. URL: <https://savvy.ua/kouchyngova-model-grow-biznes-komunikatsiya/>

12. InsideOut Development. Making Coaching the Fabric of Your Culture: Boehringer Ingelheim Success Story. 2019. URL: <https://insideoutdev.com/case-study/case-study-boehringer-ingelheim/>

13. Zosym M. Модель OSCAR (OSCAR Model). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/oscar-model/>

14. Gopalan R. Simply.coach. OSKAR Coaching Model: Steps, Questions, and Examples. 2025. URL: <https://simply.coach/learn-coaching-models/oskar-coaching-model-steps-questions-and-examples/>

15. Ломара Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022 № 4 (2). С. 183–190. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23

16. Pritula Talent Academy. Коучинг для HR: моделі та стилі коучингу, які потрібно використовувати. 2024. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/x1i8r4x811-kouching-dlya-hr-model-ta-stil-kouchingu>

17. Савчук Б., Бобик В., Пуляк Н. Модель Со-Active коучингу та досвід її використання у формуванні економічної культури майбутніх фахівців у ЗВО. *Молодь і ринок*. 2023. № 4 (212). С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.279114>

References:

1. Yevtushenko O. N. (2024) Mentorstvo – aktualnyi zasib pidvyshchennia profesionalizmu i kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv. [Mentoring is a relevant tool for improving the professionalism and competence of civil servants]. *Olviyskiy forum – 2024: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori. Aktualni problemy fizychnoho vykhovannia na suchasnomu etapi*: materialy XXI Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii (Mykolaiv, June 20th–23rd, 2024). Mykolaiv: NUK im. admirala Makarova, pp. 9–12. DOI: <https://doi.org/10.485/repo/01096b4f>

2. Andriukhin O.O., Minakova V.O. (2024) Soft-skills mentora v systemi adaptatsii novykh spivrobitnykiv [Soft skills of a mentor in the system of adapting new employees]. *Priorytety rozvytku finansiv, menedzhmentu ta marketynhu: tradytsii, modeli, perspektivy*: materialy XI Mizhnarodna naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, May 28, 2024). Kyiv: KNUTD, pp. 242–246. Available at: [https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Konf%2028.05.2024%20CHY%20\(2\).pdf#page=242](https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Konf%2028.05.2024%20CHY%20(2).pdf#page=242)

3. Baker E., Hengelbrok H., Murphy S., Gilkey R. (2021) Building a Coaching Culture – The Roles of Coaches, Mentors, and Sponsors. *Journal of Public Health Management and Practice*, vol. 27(3), pp. 325–328. Available at: https://journals.lww.com/jphmp/fulltext/2021/05000/building_a_coaching_culture_the_roles_of_coaches.19.aspx

4. Chernenko O. V. (2024) Zastosuvannia kouchynh-metodu v systemi upravlinnia personalom torhovoï orhanizatsii dlia pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [Application of the coaching method in the personnel management system of a trading organization to increase labor productivity]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 2 (54), pp. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>

5. Petrunko O. (2024) Kouchynh yak psykhotekhnolohiia nemanipuliatyvnoho sotsialnoho inzhynyrinhu u profesiynykh ta ihrovyykh seredovyshchakh [Coaching as a psychotechnology of non-manipulative social engineering in professional and gaming environments]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 3 (75), pp. 211–221. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-211-221>

6. Shevchenko O., Sakuta A. (2021) Kouchynh v informatsiino-komunikatsiinomu seredovyshchi: osoblyvosti funktsionuvannya [Coaching in the information and communication environment: features of functioning]. *Dokumentno-informatsiini komunikatsii v umovakh hlobalizatsii: stan, problemy ta perspektyvy: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Poltava, November 25, 2021). Poltava: NU "Poltavska politekhnika im. Yurii Kondratiuka", pp. 140–144. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/13384>

7. Kalinin A.M. (2024) Kouchynh yak instrument upravlinnia personalom v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyshcha [Coaching as a tool for personnel management in today's competitive environment]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. vol. 4 (76). pp. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>

8. Europe Academy of Leadership Coaching (EALC). Kouchynhova kultura v orhanizatsiiakh. [Coaching culture in organizations]. Available at: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizacziyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya/>

9. International Coaching Federation. ICF Global Consumer Awareness Study. 2022. Available at: <https://coachingfederation.org/resources/research/consumer-awareness-study/>

10. Savenko O.A., Shersheniuk O.M. (2024) Kharakterystyka modelei kouchynhu. [Characteristics of coaching models]. *Aktualni problemy ekonomiky, upravlinnia ta marketynhu v aharnomu biznesi: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (Dnipro, October 03–04, 2024). Dnipro: Dniprovskiy derzhavnyi aharno-ekonomichniy universytet, pp. 100–102. Available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11844>

11. Savvy. Pankovetska A. (2024) Kouchynhova model "GROW" v biznes-komunikatsii [The GROW coaching model in business communication]. Available at: <https://savvy.ua/kouchyngova-model-grow-biznes-komunikatsiya/>

12. InsideOut Development. Making Coaching the Fabric of Your Culture: Boehringer Ingelheim Success Story. Available at: <https://insideoutdev.com/case-study/case-study-boehringer-ingelheim?>

13. Zosym M. (2022) Model OSCAR (OSCAR Model). Available at: <https://www.maxzosim.com/oscar-model/>

14. Gopalan R. Simply.coach. (2025) OSKAR Coaching Model: Steps, Questions, and Examples. Available at: <https://simply.coach/learn-coaching-models/oskar-coaching-model-steps-questions-and-examples/>

15. Lomaha Yu. R., Nahirna M. Ya. (2022) Perevahy ta nedoliky kouchynhu v Ukraini za umov yevrointehratsii. [Advantages and disadvantages of coaching in Ukraine in the context of European integration.]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. vol. 4 (2). pp. 183–190. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23

16. Pritula Talent Academy. Kouchynh dlia HR: modeli ta styli kouchynhu, yaki potribno vykorystovuvaty. [Coaching for HR: coaching models and styles to use]. Available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/x1i8r4x811-kouching-dlya-hr-model-ta-stil-kouchingu>

17. Savchuk B., Bobyk V., Puliak N. (2023) Model Co-Active kouchynhu ta dosvid yii vykorystannia u formuvanni ekonomichnoi kultury maibutnikh fakhivtsiv u ZVO. [The Co-Active coaching model and experience of its use in shaping the economic culture of future specialists in higher education institutions]. *Molod i rynok*. vol. 4 (212). pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.279114>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 658.8:004.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.29>**Клименко В.М.**

аспірант,

Навчально-науковий інститут

«Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2765-7627>**Klymenko Vladyslav**

Educational and Research Institute

«Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»

V. N. Karazin Kharkiv National University

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

THEORETICAL ASPECTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IMPLEMENTATION STRATEGY FORMATION IN DIGITAL ENTREPRENEURSHIP

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки стратегічне управління впровадженням інструментів штучного інтелекту у сферу цифрового підприємництва набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств. Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад формування стратегії впровадження інструментів ШІ у цифровому підприємстві. Методологія дослідження базується на системному аналізі наукових праць, порівняльному аналізі підходів до визначення ключових понять та синтезі теоретичних концепцій. У результаті проведеного аналізу систематизовано підходи науковців до трактування понять «цифрове підприємництво» та «штучний інтелект» у контексті бізнес-процесів цифрових підприємств. Виявлено, що цифрове підприємництво еволюціонує від простої цифровізації бізнес-процесів до створення інноваційних цифрових екосистем. Практична цінність статті полягає у формуванні теоретичного підґрунтя для розробки стратегій впровадження інструментів ШІ у цифровому підприємстві та визначенні перспективних напрямків подальших досліджень.

Ключові слова: цифрове підприємництво, штучний інтелект, стратегія впровадження, цифрова трансформація, інновації, бізнес-моделі.

In the context of digital transformation of the economy, strategic management of artificial intelligence tools implementation in digital entrepreneurship becomes critical for ensuring competitiveness and innovative development of enterprises. The article explores theoretical foundations for developing AI implementation strategies in digital entrepreneurship. The research methodology is based on systematic analysis of scientific works, comparative analysis of approaches to key concepts definition, and synthesis of theoretical concepts. The study systematizes scholarly approaches to interpreting «digital entrepreneurship» and «artificial intelligence» in business context. It reveals that digital entrepreneurship has evolved from simple digitization of business processes to creating innovative digital ecosystems. Digital entrepreneurship is defined as entrepreneurial activity leveraging digital technologies and platforms to create, deliver, and capture value through innovative digital solutions, characterized by network effects, scalability, and ecosystem interdependence. Artificial intelligence in digital commerce context is conceptualized as intelligent systems combining mechanical AI (automation), thinking AI (analytics and decision-making), and feeling AI (interaction and emotion analysis) to

optimize business processes, enhance customer experience, and drive innovation. The theoretical framework demonstrates the synergistic relationship between AI capabilities and digital entrepreneurship characteristics, where AI tools enable the core features of digital ventures: rapid scaling, personalization, automation, and data-driven decision making. The research identifies key prerequisites for successful AI adoption, including technological readiness, organizational culture transformation, and strategic alignment between business objectives and AI capabilities. The practical value lies in forming theoretical foundations for developing AI technology implementation strategies in digital entrepreneurship and identifying prospective directions for future research.

Keywords: digital entrepreneurship, artificial intelligence, strategic management, digital transformation, innovations, business models.

Постановка проблеми. У сучасних умовах четвертої промислової революції та прискореної цифрової трансформації економіки, інтеграція інструментів штучного інтелекту (ШІ) у сферу цифрового підприємництва стає стратегічно важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнес-структур. Цифрове підприємництво характеризується високою динамічністю та залежністю від технологічних інновацій, що робить впровадження технологій ШІ необхідною умовою у цифровому середовищі.

Впровадження ШІ в цифрове підприємництво відкриває можливості від автоматизації рутинних завдань до створення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень та гіперперсоналізованих клієнтських сервісів. Проте, незважаючи на значний практичний інтерес, існує глибокий теоретичний та методологічний вакуум. Більшість наявних досліджень є фрагментарними, зосереджуючись або на цифровому підприємстві як такому, або на вузькотехнічних аспектах ШІ. Це призводить до браку єдиних теоретичних підходів до визначення базових понять, відсутності комплексних методологічних рамок для стратегічного планування та не систематизованості знань про специфіку впровадження ШІ в різні бізнес-моделі підприємств. Така невизначеність гальмує повноцінне використання потенціалу ШІ, що актуалізує необхідність формування міцного теоретичного підґрунтя для розробки відповідних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи цифрового підприємництва активно розробляються у кількох взаємопов'язаних напрямках. Концептуальний фундамент закладено працею Elia G., Margherita A. та Passiante G., які описали механізм впливу цифрових технологій на підприємницькі процеси через модель екосистеми [11, с. 5]. Розвиваючи цей підхід, Paul J. систематизував дослідження у чотири тематичні блоки: технології, платформи, трансформація та мережева взаємодія [24, с. 6], що дозволило Satalkina L. та Steiner G. структурувати цифрове підприємництво за трьома рівнями: підприємець, процес та інфраструктура [26, с. 9]. В історичній перспективі Порр Д. простежив еволюцію від інтернет-торгівлі 1990-х через соціальні платформи 2000-х до сучасних моделей на основі даних [25, с. 4].

Паралельно з розвитком теорії цифрового підприємництва формувалось розуміння ролі штучного інтелекту. Kitsios F. та Kamariotou M. обґрунтували необхідність узгодження ШІ з бізнес-стратегією для досягнення кращих результатів [16, с. 8], на основі чого Huang М.-Н. та Rust R. Т. класифікували застосування ШІ у маркетингу: механічний (автоматизація), мислячий (аналітика) та відчувачий (взаємодія з клієнтами) [14, с. 3]. Практичну реалізацію цих ідей продемонстрували Лі Дж. та Yao М., запропонувавши модель цифрового бізнесу з інтеграцією ШІ для оптимізації витрат [20, с. 5]. Ці теоретичні напрацювання сформували основу для розробки прикладних методик впровадження ШІ.

Перехід від теорії до практики спонукав дослідників розробити моделі впровадження. Островська Г. та Островський О. сформували поетапну модель інтеграції ШІ на підприємствах [8, с. 12], водночас Enholt І. М. систематизував фактори успішності: технологічні, організаційні та зовнішні [12, с. 10]. Виявлені бар'єри підкреслюють

складність процесу впровадження та необхідність комплексного підходу. Ці напрацювання доповнив Uradhyau N., дослідивши детермінанти прийняття ІІІ підприємцями: очікувана ефективність, соціальні тенденції та зручність використання [28, с. 1].

У прикладному аспекті Кузьомко В. та Бурангулова В. узагальнили сфери застосування та ключові технології ІІІ [6, с. 3], що знайшло розвиток у працях Naig K. та Gupta R. про інструменти цифрового маркетингу [23, с. 3], Bi Q. про генеративний ІІІ в управлінні [10, с. 4] та Tula S. T. й Hossain F. про вплив на клієнтський досвід і ринковий розвиток [27, с. 2; 13, с. 1].

Незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються невирішеними питання систематизації підходів до визначення цифрового підприємництва та штучного інтелекту й їх взаємозв'язку, відсутні комплексні теоретичні моделі формування стратегій впровадження інструментів ІІІ, а також подальшого розвитку потребують методологічні аспекти оцінки ефективності такого впровадження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування теоретичних засад стратегії впровадження інструментів штучного інтелекту у сферу цифрового підприємництва на основі систематизації наукових підходів та розробки авторських визначень ключових понять.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація економіки створила принципово нові умови для підприємницької діяльності, де технології ІІІ виступають стратегічним ресурсом формування конкурентних переваг, що інтегрує процеси автоматизації, предиктивної аналітики та персоналізації у загальну стратегію цифрових підприємств [14, с. 3; 16, с. 8; 22, с. 3].

Розглянута проблематика відображає необхідність інтеграції технологій ІІІ у стратегічний контекст розвитку цифрового підприємництва, що забезпечує їх адаптивність до технологічних викликів та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг на ринку [11, с. 5; 16, с. 8].

Актуальність формування стратегії впровадження інструментів ІІІ у сферу цифрового підприємництва полягає у необхідності визначення технологічних можливостей, цілей цифрової трансформації та перспектив розвитку, розробки та реалізації плану впровадження інструментів ІІІ, спрямованого на вдосконалення цифрових підприємств, бізнес-процесів та отримання прибутку [8, с. 12;].

Для формування теоретичного підґрунтя стратегії впровадження інструментів штучного інтелекту у сферу цифрового підприємництва, доцільно проаналізувати ключові поняття: стратегія; стратегія впровадження; цифрове підприємництво та штучний інтелект. У наукових працях вітчизняні та закордонні дослідники пропонують різноманітні визначення терміну «стратегія», проте їх сутність і структура характеризуються різноплановістю трактування. У межах даного дослідження здійснено аналіз економічної природи поняття «стратегія», результати якого представлено в табл. 1.

За результатами проведеного аналізу сутності поняття «стратегія» було надано авторське визначення, а саме стратегія – це комплексна програма цілеспрямованих дій, що визначає пріоритетні напрями технологічного розвитку, методи досягнення конкурентних переваг та механізми адаптації до трансформацій ринкового середовища через систематичне узгодження цілей, ресурсів та можливостей впровадження інноваційних рішень.

Сформоване авторське визначення дозволяє перейти до систематизації підходів щодо класифікації стратегій. За проведеним аналізом літературних джерел виокремлено види стратегій підприємств в залежності від критеріїв класифікації (табл. 2).

Представлена класифікація стратегій створює підґрунтя для розуміння більш специфічного поняття – «стратегії впровадження», наукові підходи до визначення якого наведено в табл. 3.

За результатами проведеного аналізу сутності поняття «стратегія впровадження» було надано авторське визначення, а саме стратегія впровадження – це поетапна

Таблиця 1

Аналіз сутності поняття «стратегія»

Автор	Визначення запропоноване автором
Брін П. В., Голтвянська Ю. В. [1, с.32]	довгостроковий план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища
Гудзь О. І. [4, с. 347]	належним чином обґрунтована концепція, що базується на засадах інтенсивного розвитку, спрямована на ефективне використання ресурсів, оптимізацію асортименту продукції та максимальне задоволення потреб споживачів
Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. [7, с. 94]	систематичний процес визначення довгострокових цілей підприємства та розробки планів їх досягнення з урахуванням аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища для забезпечення ефективного управління в бізнес-середовищі

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 7]

Таблиця 2

Види стратегій в залежності від критеріїв класифікації

Критерій класифікації	Тип стратегії	Характеристика
Рівень управління	Корпоративна	Визначає загальний вектор розвитку організації та її підрозділів
	Бізнес-стратегія	Забезпечує конкурентні позиції окремих напрямків діяльності
	Функціональна	Визначає напрями роботи функціональних підрозділів
Етапи життєвого циклу продукту	Впровадження	Спрямована на практичне втілення довгострокових цілей
	Зростання	Застосовується у фазі активного розширення діяльності
	Виходу	Використовується для оптимізації витрат
Конкурентні переваги	Витрат	Націлена на формування мінімальних витрат у галузі
	Диференціації	Забезпечує створення унікальної цінності для клієнтів
	Фокусування	Зосереджується на обслуговуванні обраної цільової групи
Інноваційна діяльність	Інноваційна	Базується на розробці нових рішень і технологій
	Імітаційна	Передбачає використання та покращення наявних розробок
	Прориву	Орієнтована на впровадження інновацій
Зовнішні умови	Агресивна	Застосовується за сприятливих умов та росту ринку
	Оборонна	Підтримує існуючі позиції за стабільних ринкових умов
	Адаптивна	Забезпечує швидку реакцію на зміни зовнішнього оточення

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 7]

модель впровадження організаційних, інноваційних чи технологічних змін на підприємстві, що включає аналіз потреб, вибір відповідних інструментів, пілотне тестування, масштабування та постійний моніторинг ефективності для досягнення конкурентних переваг.

На основі аналізу визначень поняття «стратегія впровадження» можна виділити наступні ключові характеристики, рис. 1.

Визначивши ключові характеристики стратегії впровадження, доцільно перейти до аналізу середовища, у якому ці стратегії реалізуються – цифрового підприємництва. Як зазначають науковці Pop D., Simut R., Bac D. цифрове підприємництво пройшло кілька ключових етапів: від появи інтернет-торгівлі у 1990-х роках, через розквіт соці-

Таблиця 3

Аналіз сутності поняття «стратегія впровадження»

Автор	Визначення запропоноване автором
Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. [3, с. 2]	механізм вибору та успішної реалізації інноваційного розвитку підприємства, що включає головні етапи трансформації: підготовчий, дослідницький, формування стратегії та її реалізацію з обґрунтуванням економічної вигоди впровадження інноваційного проєкту
Островська Г. Й., Островський О. Т. [8, с. 12]	процес упорядкованих і систематизованих завдань у послідовних групах, які виконуються на кожному етапі, водночас можуть пересікатися з іншими етапами
Драган О.І., Карпа М.Б., [5, с. 53]	багатофакторний план, що базується на діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища, формуванні інноваційних цілей, багатокритеріальній оцінці альтернатив та розробці плану впровадження з урахуванням відповідності стратегії підприємства, рівня ресурсного забезпечення та очікуваної економічної ефективності

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 8]



Рис. 1. Ключові характеристики стратегії впровадження

Джерело: побудовано автором на основі [3; 5; 8]

альних платформ Web 2.0 у 2000-х, до сучасного етапу, коли підприємства приймають рішення на основі аналізу даних. При цьому вчені Paul J., Alhassan I., Binsaf N., Singh P. виділяють чотири ключові напрями досліджень цифрового підприємництва: цифрові технології, платформи, процеси трансформації бізнесу та взаємодію учасників цифрового ринку [24, с. 6; 25, с. 4].

В рамках дослідження проведено аналіз економічної сутності поняття «цифрове підприємництво», результати якого наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Аналіз сутності поняття «цифрове підприємництво»

Автор	Визначення запропоноване автором
Hull C. E. та ін.[15, с. 293]	підкатегорія підприємництва, в якій частина або все те, що є фізичним у традиційних умовах, було оцифровано на основі використання цифрових медіа та технологій
Kraus S., Carolin P. та ін. [18, с. 354]	загалом, будь-яка підприємницька діяльність, що переводить актив, послугу або значну частину бізнесу в цифровий формат, може характеризуватися як цифрове підприємництво
Le Dinh T., Manh C. V. та ін. [19, с. 1]	цифрове підприємництво визначається як поєднання традиційного підприємництва з новим способом створення та ведення бізнесу в цифрову епоху

Джерело: складено автором на основі [15; 18; 19]

Проаналізовані визначення підкреслюють використання цифрових технологій та оцифрування бізнес-процесів як основу діяльності. На цій основі цифрове підприємництво трансформувалося в модель, що використовує дані для прогнозування ринкових змін та їх формування, а не лише реагування на них. Така трансформація дозволяє виявляти закономірності, ідентифікувати можливості та формувати стійкі конкурентні переваги. Це зумовлює потребу в комплексному визначенні, що інтегрує технологічний, ресурсний та організаційний аспекти [20, с. 4].

Враховуючи вищезазначене, запропоновано авторське визначення, цифрове підприємництво – це форма підприємництва, що функціонує на основі цифрових технологій та платформ, характеризується мережевою взаємодією учасників та використанням даних підприємства як ключового ресурсу.

Проведений аналіз сутності поняття «цифрове підприємництво» дозволяє зробити висновок, що ця категорія має наступні завдання: оцифрування фізичних активів та процесів, використання цифрових технологій як основи діяльності, взаємодію підприємств в межах складних мережевих структур, трансформація традиційних бізнес-моделей та створення нових підприємств (рис. 2) [11, с. 3-5; 15, с. 293; 18, с. 354].

Сформульоване визначення підкреслює роль даних та цифрових технологій як основи підприємницької діяльності. Ключовим інструментом, що трансформує цю сферу, є штучний інтелект, для розуміння ролі якого проаналізовано наукові підходи до його визначення (табл. 5) [16, с. 8].

Наведені визначення є або загальнонауковими, або сфокусованими на технічних аспектах, що обмежує їх практичне застосування. Для цифрових підприємств визначення має бути функціональним і орієнтованим на бізнес-результат, тому доцільно розглянути два ключові підходи: автоматизація процесів та посилення людського інтелекту [12, с. 10]. Найефективнішим є їх комплексне застосування в управлінні запасами, прогнозуванні продажів, аналітиці даних та управлінні фінансами [20, с. 5].

Враховуючи цю специфіку, сформовано авторське визначення: штучний інтелект у контексті цифрових підприємств торгівлі – це комплекс взаємопов'язаних технологій машинного навчання, обробки природної мови та прогнозовної аналітики, який перетворює неструктуровані дані в обґрунтовані управлінські рішення шляхом автоматизації процесів для підвищення ефективності, адаптивності та прибутковості підприємства.

Розглядаючи ШП, важливо враховувати основні рівні його застосування у цифровому підприємстві (рис. 3) [12, с. 10; 17, с. 43; 20, с. 5].

Представлена архітектура демонструє, як ШП послідовно трансформує дані у конкурентні переваги: від збору інформації через аналітику та машинне навчання до прийняття рішень та автоматизації їх виконання. Важливим є зворотний зв'язок між рівнями, коли результати виконання використовуються для перенавчання моделей, що забезпечує постійне вдосконалення системи.



Рис. 2. Принципи цифрового підприємництва

Джерело: побудовано автором на основі [11; 15; 18]

Таблиця 5

Аналіз сутності поняття «штучний інтелект»

Автор	Визначення запропоноване автором
Afiouni R. [9, с. 5]	штучний інтелект – це загальне поняття для комп'ютерних систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай вимагають природного людського розуму, незалежно від того, базуються вони на правилах чи ні
Makarius E. E., Mukherjee D., Fox J. D., Fox A. K. [21, с. 1]	штучний інтелект означає здатність системи правильно розуміти зовнішні дані, вчитися на їх основі та застосовувати отримані знання для виконання конкретних цілей і завдань шляхом гнучкого пристосування
Mikalef P, Gupta M. [22, с. 3]	штучний інтелект являє собою можливість системи ідентифікувати закономірності, інтерпретувати інформацію, генерувати висновки та навчатися на базі даних з метою виконання поставлених організаційних і соціальних завдань.

Джерело: складено автором на основі [9; 21; 22]

Така багаторівнева архітектура формує основу для розуміння процесу впровадження. На основі проведеного аналізу ключових понять запропоновано визначення стратегії впровадження інструментів штучного інтелекту у сферу цифрового підприємництва – це комплексна система управління цифровою трансформацією, що поєднує стратегічне планування технологічного розвитку з поетапною моделлю впрова-

дження інструментів ШІ через п'ятирівневу архітектуру для досягнення операційної ефективності та стійких конкурентних переваг.

Висновки. У результаті проведеного дослідження сформовано теоретичне підґрунтя для розробки стратегії впровадження інструментів штучного інтелекту у сферу цифрового підприємництва, що дозволило отримати наступні наукові результати: систематизовано наукові підходи до трактування понять «цифрове підприємництво» та «штучний інтелект» у контексті бізнес-процесів; запропоновано авторські визначення ключових понять: «стратегія впровадження», «цифрове підприємництво» та «штучний інтелект у контексті цифрових підприємств торгівлі»; виділено шість характеристик стратегії впровадження; сформовано п'ятирівневу архітектуру застосування штучного інтелекту в цифровому підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
2. Веркуш Д. Інтелектуально-стратегічне управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності: теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 9 (30). С. 217–226.
3. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793>
4. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352.
5. Драган О. І., Карпа М. Б. Напрямки інноваційного розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. URL: <https://journals.kyvu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/273/267>
6. Кузьомко В. М., Бурангулова В. В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/808/775>
7. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 93–97.
8. Островська Г. Й., Островський О. Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 3. С. 66–82.
9. Afiouni R. Organizational learning in the rise of machine learning. *International Conference on Information Systems, Munich, Germany*, 2019. URL: https://www.academia.edu/92229863/Organizational_Learning_in_the_Rise_of_Machine_Learning
10. Bi Q. Analysis of the Application of Generative AI in Business Management. *Advances in Economics and Management Research*. 2023. Vol. 6. P. 36–41.
11. Elia G., Margherita A., Passiante G. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 150. Art. 119791. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791>
12. Enholm I. M., Papagiannidis E., Mikalef P., Krogstie J. Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review. *Information Systems Frontiers*. 2022. Vol. 24. P. 1709–1734. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
13. Hossain F., Ahmed G. M. S., Shuvo S. P. P., Kona A. N., Raina M. U. H., Shikder F. Unlocking artificial intelligence for strategic market development and business growth: Innovations, opportunities, and future directions. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8, No. 6. P. 5825–5846.
14. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 30–50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
15. Hull C. E., Hung Y.-T. C., Hair N., Perotti V., DeMartino R. Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*. 2007. Vol. 4, No. 3. P. 290–303. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2007.015166>

16. Kitsios F., Kamariotou M. Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 4. Art. 2025.
17. Kolbjørnsrud V., Amico R., Thomas R. J. Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers. *Strategy and Leadership*. 2017. Vol. 45, No. 1. P. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0085>
18. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. L., Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2019. Vol. 25, No. 2. P. 353–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
19. Le Dinh T., Vu M. C., Ayayi A. Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*. 2018. Vol. 22, No. 1. P. 1–17.
20. Li J., Yao M. New Framework of Digital Entrepreneurship Model Based on Artificial Intelligence and Cloud Computing. *Mobile Information Systems*. 2021. Vol. 2021. Article 3080160. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/3080160>
21. Makarius E. E., Mukherjee D., Fox J. D., Fox A. K. Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 120. P. 262–273. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>
22. Mikalef P., Gupta M. Artificial Intelligence Capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information and Management*. 2021. Vol. 58, No. 3. Art. 103434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
23. Nair K., Gupta R. Application of AI technology in modern digital marketing environment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2021. Vol. 17, No. 3. P. 318–328. DOI: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-08-2020-0099>
24. Paul J., Alhassan I., Binsaf N., Singh P. Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. Art. 113507. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>
25. Pop D., Simut R., Bac D. Understanding Digital Entrepreneurship: A Theoretical Perspective. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*. 2024. Vol. 33, No. 1. P. 148–154. DOI: [https://doi.org/10.47535/1991AUOES33\(1\)017](https://doi.org/10.47535/1991AUOES33(1)017)
26. Satalkina L., Steiner G. Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 7. Art. 2764. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072764>
27. Tula S. T., Kess-Momoh A. J., Omotoye G. B., Bello B. G., Daraojimba A. I. AI-enabled customer experience enhancement in business. *Computer Science and IT Research Journal*. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 365–389. DOI: <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i2.789>
28. Upadhyay N., Upadhyay S., Dwivedi Y. K. Theorizing Artificial Intelligence Acceptance and Digital Entrepreneurship Model. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0052>

References:

1. Brin P. V., Holtvyanska Yu. V. (2021). Stratehiia rozvytku pidpriumstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: Essence and classification]. *Pidpriumnytstvo ta Innovatsii*, 21, pp. 31–34. (in Ukrainian)
2. Verkush D. (2025). Intelktualno-stratehichne upravlinnia innovatsiinistiu subiektiv pidpriumnytskoi diialnosti: teoretychne pidgruntia [Intellectual-strategic management of innovation of business entities: Theoretical foundations]. *Development Service Industry Management*, 9 (30), pp. 217–226. (in Ukrainian)
3. Hrabchuk I., Buhaichuk V., Aliabieva V. (2022). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriumstva [Strategy of innovative development of enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793> (in Ukrainian)
4. Hudz O. I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpriumstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: Essence and classification]. *Ekonomika i Suspilstvo*, 18, pp. 346–352. (in Ukrainian)
5. Drahon O. I., Karpa M. B. (2025). Napriamky innovatsiinoho rozvytku pidpriumstv [Directions of innovative development of enterprises]. *Kyivskyi Ekonomichnyi Naukovyi Zhurnal*. Available at: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/273/267> (in Ukrainian)

6. Kuzomko V. M., Burankulova V. V. (2021). Mozhyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v diialnosti suchasnykh pidpryemstv [Possibilities of using artificial intelligence in the activities of modern enterprises]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 32. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/808/775> (in Ukrainian)
7. Nosan N., Yakymenko T., Panchenko R. (2023). Stratehichne planuvannia diialnosti pidpryiemstva [Strategic planning of enterprise activities]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 56, pp. 93–97. (in Ukrainian)
8. Ostrovska H. Y., Ostrovskiy O. T. (2023). Shtuchnyi intelekt v umovakh suchasnykh pidpryemstv ta marketynhovykh kampanii: efektyvni instrumenty ta perspektyvy rozvytku [Artificial intelligence in modern enterprises and marketing campaigns: Effective tools and development prospects]. *Marketynh i Tsyfrovi Tekhnolohii*, 7 (3), pp. 66–82. (in Ukrainian)
9. Afiouni R. (2019). Organizational learning in the rise of machine learning. *International Conference on Information Systems*, Munich, Germany. Available at: https://www.academia.edu/92229863/Organizational_Learning_in_the_Rise_of_Machine_Learning
10. Bi Q. (2023). Analysis of the application of generative AI in business management. *Advances in Economics and Management Research*, 6, pp. 36–41.
11. Elia G., Margherita A., Passiante G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, Art. 119791. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791>
12. Enholm I. M., Papagiannidis E., Mikalef P., Krogstie J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24, pp. 1709–1734. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
13. Hossain F., Ahmed G. M. S., Shuvo S. P. P., Kona A. N., Raina M. U. H., Shikder F. (2024). Unlocking artificial intelligence for strategic market development and business growth: Innovations, opportunities, and future directions. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8 (6), pp. 5825–5846.
14. Huang M.-H., Rust R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, pp. 30–50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
15. Hull C. E., Hung Y.-T. C., Hair N., Perotti V., DeMartino R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4 (3), pp. 290–303. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2007.015166>
16. Kitsios F., Kamariotou M. (2021). Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda. *Sustainability*, 13 (4), Art. 2025.
17. Kolbjørnsrud V., Amico R., Thomas R. J. (2017). Partnering with AI: How organizations can win over skeptical managers. *Strategy and Leadership*, 45 (1), pp. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0085>
18. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. L., Spitzer J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 25 (2), pp. 353–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
19. Le Dinh T., Vu M. C., Ayayi A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22 (1), pp. 1–17.
20. Li J., Yao M. (2021). New framework of digital entrepreneurship model based on artificial intelligence and cloud computing. *Mobile Information Systems*, 2021, Art. 3080160. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/3080160>
21. Makarius E. E., Mukherjee D., Fox J. D., Fox A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, pp. 262–273. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>
22. Mikalef P., Gupta M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information and Management*, 58 (3), Art. 103434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
23. Nair K., Gupta R. (2021). Application of AI technology in modern digital marketing environment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17 (3), pp. 318–328. DOI: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-08-2020-0099>
24. Paul J., Alhassan I., Binsarif N., Singh P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, Art. 113507. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>

25. Pop D., Simut R., Bac D. (2024). Understanding digital entrepreneurship: A theoretical perspective. The Annals of the University of Oradea. *Economic Sciences*, 33 (1), pp. 148–154. DOI: [https://doi.org/10.47535/1991AUOES33\(1\)017](https://doi.org/10.47535/1991AUOES33(1)017)

26. Satalkina L., Steiner G. (2020). Digital entrepreneurship and its role in innovation systems: A systematic literature review as a basis for future research avenues for sustainable transitions. *Sustainability*, 12 (7), Art. 2764. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072764>

27. Tula S. T., Kess-Momoh A. J., Omotoye G. B., Bello B. G., Daraojimba A. I. (2024). AI-enabled customer experience enhancement in business. *Computer Science and IT Research Journal*, 5 (2), pp. 365–389. DOI: <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i2.789>

28. Upadhyay N., Upadhyay S., Dwivedi Y. K. (2022). Theorizing artificial intelligence acceptance and digital entrepreneurship model. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0052>

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 02.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 641.5:338.48-6:005.94

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.30>

Коваль О.Д.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
старший викладач, кафедра туристичної інфраструктури та
готельно-ресторанного господарства,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8263-6210>

Koval Oleksandr

State University "Uzhhorod National University"

КУЛІНАРНА ЕТНОЛОГІЯ ТА ГАСТРОНОМІЧНА СПАДЩИНА ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В СЕКТОРІ HORECA

CULINARY ETHNOLOGY AND GASTRONOMIC HERITAGE AS FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM IN THE HORECA SECTOR

Актуальність дослідження зумовлена потребою пошуку нових механізмів соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах глобалізації та культурної уніфікації. Мета статті полягає в розробленні моделі трансформації кулінарної спадщини етнографічних груп Закарпаття в сталий економічний актив сектору HoReCa та інклюзивний туристичний продукт, що поєднує автентичність і соціальну користь. Методологія ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує етнологію, економічну антропологію та туризмознавство. У результаті дослідження виявлено проблеми уніфікації меню, втрати носіїв знань, відсутності інклюзивності та слабкої інтеграції місцевих постачальників. Запропоновано АЕІ-модель як інструмент збалансування автентичності, економіки та соціальної рівності. Підсумовано, що інтеграція кулінарної етнології в HoReCa підвищує конкурентоспроможність регіонів.

Ключові слова: кулінарна ідентичність, етнокультурна спадщина, гастрономічний бренд регіону, сталий туризм, автентичність, інклюзивна економіка, культурна стійкість, локальні практики HoReCa.

Relevance of the Research is determined by the need to identify new mechanisms for socio-economic development of Ukrainian regions under conditions of globalization, cultural unification, and wartime challenges. Culinary ethnology is conceptualized as a strategic resource for reproducing local identity that can simultaneously generate economic value, support communities, and foster sustainable tourism. It has been established that regions with high ethnocultural diversity – particularly Zakarpattia – possess strong potential for creating a competitive gastronomic product that combines cultural continuity with modern business models. The purpose of the article is to develop a conceptual and applied model for transforming the local culinary heritage of Zakarpattia's ethnographic groups into a sustainable economic asset of the HoReCa sector (Hotel–Restaurant–Café) and an inclusive tourism product that harmoniously integrates authenticity, cultural memory, and social benefit for local communities, thereby contributing to economic growth, cultural revitalization, and the mental well-being of consumers. Research methodology is based on an interdisciplinary approach that combines the



© Коваль О.Д., 2025

methods of culinary ethnology, economic anthropology, tourism management, and institutional analysis. A system-structural and comparative analysis was applied to identify the patterns of gastronomic transformation, while the case-study method was used to explore practical models within Zakarpattia communities. Research results include the identification of the main problems of gastronomic tourism development: menu unification, loss of knowledge bearers, commercialization without cultural context, limited participation of local producers in value chains, and lack of inclusivity in representing ethnocultural groups. It has been demonstrated that overcoming these barriers is possible through the implementation of the integrated "Authenticity–Economy–Inclusion" (AEI) model, which unites authentic culinary practices, HoReCa economic mechanisms, and principles of social equity in gastronomic tourism. Conclusions confirm that integrating culinary ethnology into HoReCa practices enhances regional competitiveness, stimulates small business development, and preserves intangible heritage. It has been established that Zakarpattia can serve as a pilot region for testing the AEI model, given its ethnocultural diversity, gastronomic uniqueness, and growing tourism dynamics. Prospects for further research involve developing quantitative methods for assessing the socio-economic effects of the AEI model, creating indicators of gastronomic authenticity, and establishing national certification standards for culinary heritage to strengthen inclusive gastronomic tourism in Ukraine.

Keywords: *culinary identity, ethnocultural heritage, regional gastronomic branding, sustainable tourism, authenticity, inclusive economy, cultural resilience, local HoReCa practices.*

Постановка проблеми. Кулінарна етнологія й гастрономічна спадщина дедалі частіше розглядаються не лише як елементи нематеріальної культури, а і як стратегічний ресурс розвитку територій. У сучасних умовах глобалізації та стандартизації смакових практик саме локальна кухня є основним маркером автентичності, інструментом збереження культурної пам'яті та елементом територіального брендингу. Проте потенціал гастрономічної спадщини залишається недостатньо реалізованим через відсутність цілісних механізмів її інтеграції в сучасну економіку сфери гостинності. Проблема особливо загострюється в багатокультурних регіонах, зокрема Закарпатті, де співіснування етнографічних груп – гуцулів, бойків, лемків, долинян, угорців, румунів – створює унікальне різноманіття кулінарних традицій, що нині опиняються під загрозою уніфікації та комерціалізації без культурного контексту. Питання перетворення кулінарної спадщини на економічний актив потребує наукового обґрунтування, здатного поєднати культурно-етнологічний, економічний і соціальний виміри. Ідеться не лише про створення гастрономічних продуктів і меню, а про формування комплексної системи взаємодії громад, закладів HoReCa, місцевих виробників і туристичних операторів. У цьому контексті важливо визначити інструменти для збереження автентичності, розробити критерії аутентифікації рецептів, створити умови для інклюзивного представлення всіх етнокультурних груп і забезпечити справедливий розподіл вигод. В умовах воєнного й післявоєнного періодів кулінарна спадщина набуває комплексного значення, виконуючи не лише економічну, а й терапевтичну та соціальну функції. Вона є засобом відновлення локальних спільнот, підтримки ментального здоров'я через досвід їжі, а також створення відчуття належності та культурної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження кулінарної етнології та гастрономічної спадщини демонструють розширення наукового поля – від етнокультурного опису до аналізу економічної, соціальної й туристичної цінності локальної кухні. Зокрема, кулінарну етнологію як інтегративну наукову галузь, що поєднує етнографічні, культурні та економічні аспекти харчової культури, сприяючи формуванню сталих моделей розвитку HoReCa через автентичність і локальну ідентичність, визначають О. Дишкантюк та співавтори [1]. Гастрономічну спадщину як частину туристичного потенціалу регіонів України розглядають Л. Матвійчук та колеги, обґрунтовуючи потребу поєднання традиційних кулінарних практик із сучасними механізмами туристичного маркетингу [2]. Гастрономічні традиції місцевих громад як чинник формування туристичної привабливості аналізує А. Дмитренко, доводячи, що рецептурна автентичність може стати економічним активом територіального розвитку [3].

Моделі цифрового представлення кулінарних традицій як нематеріальної культурної спадщини створюють Н. Партаракіс та співавтори (N. Partarakis et al.), розробляючи інтерактивні засоби візуалізації, що поєднують наукову точність і туристичну привабливість [4]. Колектив науковців на чолі з Н. Вішвакарма (N. Vishwakarma et al.) доводить, що кулінарна спадщина є інструментом формування міжкультурної довіри та просування етичних практик у харчовій промисловості, забезпечуючи баланс між традицією та інновацією [5]. Філософію їжі у воєнний час як частину культурного опору, коли кулінарні практики набувають символічного значення для збереження національної гідності, аналізує О. Варипаєв [6]. Гастрономічний бренд Закарпаття як приклад успішної інтеграції місцевих виробників, рестораторів і туристичних операторів у єдину економічну екосистему розглядає Г. Щука [7].

Гастрономічний простір (foodscape) як середовище культурної взаємодії досліджують Е. Парк (E. Park) та А. Відіанта (A. Widyanta), доводячи, що споживання місцевої кухні змінює сприйняття туристичної дестинації та підвищує її конкурентоспроможність [8]. Концепт спадкової їжі (heritage food) аналізують М. Альмансурі та співавтори (M. Almansouri et al.), наголошуючи на ризиках втрати нею автентичності через стандартизацію індустрії гостинності та пропонуючи валідацію кулінарних продуктів фахівцями [9]. Дослідники Н. Рекуеро-Вірто (N. Recuero-Virto) та С. Агроспіде (C. Arróspeide) демонструють, що інтеграція локальної гастрономії в стратегії регіонального розвитку створює ефект «зачарування дестинації», підвищуючи туристичну лояльність і соціальну стійкість [10]. Науковці на чолі з Л. Гарсією-Перес (L. García-Pérez et al.) доводять, що пам'ятні гастрономічні досвіди ґрунтуються на поєднанні автентичності, емоційної взаємодії та залученості споживача [11].

Науковець А. Вондірад (A. Wondirad) та співавтори доводять, що кулінарний туризм у країнах Африки сприяє не лише економічному зростанню, а й соціокультурній ревіталізації, створюючи умови для розвитку місцевих громад [12]. Кулінарну спадщину Азії як чинник формування національних ідентичностей, що відображає глибокий зв'язок між гастрономією, історією та політикою культурного позиціонування, аналізує С. Ассман (S. Assmann) [13].

Попри зростання наукового інтересу до кулінарної етнології, досі не розв'язані проблеми методологічного осмислення її економічного потенціалу, інституційної інтеграції в сектор HoReCa та відсутності системного підходу до автентифікації локальної кухні. Недостатньо дослідженими є механізми поєднання традиційних практик із цифровими технологіями ресторанного бізнесу, а також інклюзивні аспекти участі місцевих громад у формуванні гастрономічної цінності. Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини через розроблення AEI-моделі, що поєднує культурну автентичність з економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

Формулювання цілей статті. Мета статті – створення концептуально-прикладної моделі перетворення локальної кулінарної етнологічної спадщини етнографічних груп Закарпаття в сталий економічний актив сектору HoReCa та інклюзивний туристичний продукт, що поєднує автентичність, культурну пам'ять і соціальну користь для місцевих громад, сприяючи економічному розвитку, культурному відродженню й ментальному добробуту споживачів.

Завдання статті:

- 1) визначити роль кулінарної етнології як чинника соціокультурного розвитку та формування гастрономічної ідентичності територій;
- 2) обґрунтувати механізми трансформації локальної кухні в конкурентоспроможний продукт сектору HoReCa з урахуванням принципів автентичності, сталості та інноваційності;
- 3) розробити інтегровану модель «Authenticity–Economy–Inclusion» (далі – AEI-модель) для поєднання культурної автентичності, економічної ефективності та інклюзивності в розвитку гастрономічного туризму.

Виклад основного матеріалу. Кулінарна етнологія – це міждисциплінарна галузь, яка досліджує кулінарні традиції крізь призму соціокультурних практик, історичної пам'яті та символічних кодів спільнот. Її сутність полягає у вивченні того, як рецепти, технології приготування та ритуали споживання їжі відображають цінності, ментальність і соціальну структуру певної території. Саме через харчові практики локальні спільноти передають поколінням не лише знання про продукти чи способи їхньої обробки, а й уявлення про порядок, естетику, етичні норми та духовні смисли. Відповідно, кулінарна етнологія є важливим чинником формування гастрономічної ідентичності, тобто системи унікальних ознак, за якими територію впізнають на національному та міжнародному рівнях.

В умовах сучасної економіки досвід кулінарної етнології набуває практичного значення для розвитку галузей HoReCa та гастрономічного туризму. Місцеві рецептури, способи сервірування, обрядові елементи й навіть діалектні назви страв перетворюються на цінні нематеріальні активи, здатні формувати конкурентні переваги. Гастрономічна ідентичність регіону є не лише культурним символом, а й інструментом економічного позиціонування, що приваблює туристів, інвесторів і формує позитивний бренд території (табл. 1).

Підприємницька інтеграція кулінарної етнології в практику HoReCa на Закарпатті здійснюється шляхом поєднання нематеріальних активів (рецептури, технології, обрядовий контекст) із матеріальною інфраструктурою сервісу (заклади, фермерські господарства, маршрути, події) та керованими ланцюгами створення вартості. Показовим прикладом є етногастрономічний маршрут «Дорога вина та смаку Закарпаття», де місцеві виробники та ресторани формують стандартизовані дегустаційні програми, прозорі практики походження продуктів і спільні маркетингові пакети. Частина витрат реінвестується у підтримку виноградарства, місцевої переробки та подієвих форматів, завдяки чому автентичні технології (наприклад, виробництво леквару, бринзи, місцевих вин) не лише демонструються, а й відтворюються в стійких бізнес-моделях [14].

Як підкреслює експерт з туризму, викладач Ужгородського національного університету та засновник системи туристичної інформації «Турінформ Закарпаття» Олек

Таблиця 1

**Кулінарна етнологія як чинник формування
гастрономічної ідентичності територій**

Параметр	Зміст	Очікуваний ефект для розвитку HoReCa та туризму
Культурна пам'ять	Збереження традиційних рецептів, технік приготування, сезонності та святкових страв	Підвищення автентичності гастрономічного продукту, створення унікальної пропозиції для туристів
Символічна репрезентація	Їжа як носій етнічних і регіональних символів, елемент культурної дипломатії	Підсилення територіального бренду, формування позитивного іміджу регіону
Соціальна інтеграція	Залучення різних етнокультурних груп до процесів збереження й презентації кулінарної спадщини	Підвищення рівня соціальної згуртованості та інклюзивності громади
Економічна конверсія	Перетворення нематеріальної спадщини на комерційно життєздатний продукт	Зростання доходів закладів HoReCa, підтримка місцевих виробників
Інноваційна адаптація	Використання традиційних елементів у сучасних форматах харчування (ф'южн-кухня, гастрофестивалі, дегустаційні тури)	Розширення ринку споживачів, підвищення туристичної привабливості регіону

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2, с. 87–88; 5, с. 4–5; 6, с. 200–201; 12; 13]

сандр Коваль, дегустаційна діяльність є не просто маркетинговим інструментом, а практикою досвіду, у якій продукт виступає медіатором між виробником і відвідувачем. Вона поєднує сенсорний, естетичний і комунікативний компоненти, формуючи «подію смаку» як соціальний феномен. На думку дослідника, «більшість туристів їде в міста, а через села просто проїжджають. Але наша мета – зупинити їхню увагу через демонстрацію продуктів: екскурсія, дегустація, майстер-клас із виготовлення сиру», що створює ефект занурення в локальний контекст. У межах цих ініціатив на Закарпатті було об'єднано кілька виробників сиру, які організовують тематичні «сирні тури» – спеціалізований формат гастрономічного туризму, зорієнтований на дегустацію, споживання та купівлю продукту безпосередньо у виробника, на фермі чи в дегустаційному залі [15]. За словами Олександра Ковалю, традиційні продукти мають не лише гастрономічну, а й глибоку культурну цінність, адже є носіями ідентичності гірських громад. Виробництво таких продуктів, як бринза чи леквар, допомагає підтримувати цінності, притаманні локальним спільнотам, і передавати їх наступним поколінням, утверджуючи безперервність культурної традиції [16].

Інший механізм – подієва комерціалізація традицій із вбудованим освітнім складником. Так, Міжнародний чемпіонат бограча в комплексі «Термальні води Косино» конвертує традицію приготування угорського гуляшу «в казані-рекордсмені» в масштабований туристичний продукт. Тут поєднуються майстер-класи, стандарти якості (інгредієнти, спосіб термообробки, сервірування), залучення місцевих постачальників і спільна промоція з термальним відпочинком, що створює мультиплікативний ефект для закладів харчування, фермерів і сервісів дозвілля [17].

Окремим прикладом є страва «Ріплюнка» з села Колочава, занесена до Національного переліку нематеріальної культурної спадщини України. Тут формується локальна модель комерціалізації спадщини: фестиваль ріплюнки поєднує гастрономічні демонстрації, кулінарні конкурси та дегустаційні практики, а місцеві заклади харчування пропонують страву у своєму меню. Ріплюнка є маркером локальної кулінарної спадщини громади, символом повсякденного харчування горян і водночас культурним брендом, який інтегрується в сучасні практики гастрономічного туризму. Через неї простежується взаємозв'язок між культурною пам'яттю, соціальною практикою спільного споживання їжі та економічною активністю громади, що повністю відповідає сучасним підходам кулінарної етнології.

Сукупно такі формати забезпечують керовану автентичність: рецепти класифікуються, їхній контекст пояснюється гостям, а економічні вигоди (дегустації, фестивальні продажі, франчайзингові меню) повертаються в громади, зменшуючи ризики уніфікації «карпатського меню» та підтримуючи міжетнічну репрезентацію (гуцули, бойки, лемки, долиняни, угорці, румуни) в публічному просторі гастрономічного туризму Закарпаття.

Для того щоб локальна кухня стала конкурентоспроможним продуктом сектору HoReCa, необхідно інтегрувати культурну автентичність з економічною раціональністю та принципами сталого розвитку. Ідеться не лише про відтворення традиційних рецептів, а й про формування комплексної моделі створення цінності, де автентичність набуває функції комерційного активу, а етична комерціалізація стає засобом збереження культурної спадщини. В основі процесу лежить триєдність елементів: збереження ідентичності страв, локалізація постачання та соціально відповідальна взаємодія між громадами й бізнесом (табл. 2).

Практичне впровадження моделі трансформації локальної кухні в конкурентоспроможний продукт HoReCa демонструє, як науково обґрунтовані принципи автентичності, сталості й етичної комерціалізації можуть функціонувати як взаємопов'язана економічна система. На Закарпатті, де співіснують різні етнокультурні традиції, така модель дає змогу перетворювати кулінарну спадщину на реальний бізнес-ресурс, не порушуючи її змістової глибини. Ресторани та екокомплекси активно залучають

Таблиця 2

Етапи перетворення локальної кухні на конкурентоспроможний продукт HoReCa з урахуванням автентичності, сталості та етичної комерціалізації

Етап	Інструменти трансформації	Критерії якості та етики	Очікуваний ефект
Інвентаризація спадщини	Картування рецептів і технік, фіксація носіїв знань	Документоване походження, унікальність технології	Диференціація меню, упізнаваність бренду
Адаптація продукту	Співтворення меню з громадами, дегустаційне тестування	Збереження смакової автентичності, культурний контекст	Підвищення лояльності споживачів
Локальні ланцюги постачання	Контракти з фермерами, екосертифікація	Прозоре походження, сезонність	Зниження витрат і викидів, стабільна якість
Сервіс-дизайн і досвід	Історії походження страв, тематичне оформлення	Етичне представлення традицій	Підвищення середнього чека, позитивний імідж
Моніторинг і зворотний зв'язок	КРІ економічні й культурні	Вимірюваний соціальний ефект	Сталість бізнес-моделі

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 89–90; 4, с. 624–625; 5, с. 9–10; 7, с. 97–98; 9; 10; 11].

місцевих виробників і носіїв знань, створюючи страви, що водночас мають гастрономічну й культурну цінність. Наприклад, у селі Косонь (Берегівський район) ресторанно-винний комплекс *Chizay Gastro Wine House* інтегрував у меню місцеві рецепти з використанням продуктів власного виробництва – вина, сиру, сезонних овочів – і запровадив прозору систему “from farm to table”. Відвідувачі можуть не лише скуштувати страви, а й дізнатися історію їхнього походження, технологію приготування й імена виробників, які постачають сировину. Це створює ефект «осмисленого споживання», формує довіру до регіонального бренду та стимулює розвиток малих господарств [18]. Таким чином, локальна кухня переходить від символічного репрезентування традицій до стійкої економічної екосистеми, у якій автентичність є не обмеженням, а джерелом інновацій і конкурентної переваги.

Поєднання традиційних кулінарних практик із сучасними інноваційними підходами в ресторанному бізнесі та туризмі формує нову модель «інтелектуальної гастрономії», у якій культура харчування розглядається як система відтворюваних знань і технологій. Такий механізм ґрунтується на принципах симбіозу етнокулінарної спадщини з інструментами сучасного управління, цифровізації та сталого виробництва. Інтеграція традицій у сферу HoReCa забезпечує не лише економічну ефективність, а й підвищення культурної цінності продукту, оскільки кожен етап виробництва, подання й комунікації набуває змістового контексту, укоріненого в локальній ідентичності (табл. 3).

Практичний механізм інтеграції традиційних кулінарних практик із сучасними інноваціями ресторанного бізнесу в Закарпатті ґрунтується на принципі «цифрової автентичності» – поєднанні ремісничої кулінарії з технологічними рішеннями, що підтримують якість, зручність і прозорість процесів. У сучасних закладах HoReCa це реалізується за допомогою цифрових систем управління та комунікації, які не замінюють, а підсилюють традиційну культуру гостинності. Показовим прикладом є стартап *QRWaiter*, створений закарпатськими розробниками, який дає змогу клієнтам за допомогою QR-коду переглядати меню, отримувати інформацію про походження інгредієнтів, регіональну приналежність страви й навіть ознайомлюватися з історією її приготування. Для власників ресторанів система інтегрується з ERP-модулями

Таблиця 3

**Механізм інтеграції традиційних кулінарних практик
з інноваціями ресторанного бізнесу й туризму**

Компонент механізму	Традиційний складник	Інноваційний складник	Результат інтеграції
Кулінарна технологія	Рецепти, сезонність, ремісничі методи приготування	Smart Kitchen, контроль температури, low-waste-технології	Підвищення точності й стабільності смаку, мінімізація втрат
Сервіс і презентація	Народна символіка, обрядовий посуд, ручна подача	AR / VR-меню, QR-сторітелінг, мультимедійний дизайн	Сучасна інтерпретація культурного контексту
Менеджмент і логістика	Локальні постачальники, ручна координація	ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), Big Data-аналітика	Рационалізація витрат, простежуваність ланцюгів постачання
Маркетинг і туризм	Усні традиції, ярмарки, фестивалі	Онлайн-платформи бронювання, гастромаршрути 4.0	Міжнародна видимість регіонального бренду
Освітній аспект	Учнівство, родинне передавання досвіду	Гастрохаби, майстер-класи, онлайн-курси	Відтворення кулінарної спадкоємності в сучасній формі

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 630–631; 7, с. 100–101; 8; 9; 10; 11; 12]

обліку запасів і CRM-аналітикою, що дає змогу прогнозувати попит, контролювати використання місцевих продуктів й адаптувати меню відповідно до сезонності [19]. На практиці це означає, що страва може одночасно бути культурним наративом і технологічно керованим продуктом: гість отримує повноцінний сенсорний та освітній досвід, а заклад – стабільну якість і вимірювану економічну ефективність. Такий формат цифрової інтеграції сприяє переходу від традиційного «ручного» ресторанного менеджменту до адаптивної моделі, у якій локальна кухня стає частиною аналітичного циклу – дані про споживчі вподобання, популярність страв чи витрати на інгредієнти використовуються для ухвалення управлінських рішень. Водночас культурний складник не зникає: у QR-інтерфейсі передбачено блоки з описами традицій, фотографіями носіїв кулінарних знань і короткими відео з процесу приготування.

Проте розвиток гастрономічного туризму в Україні, зокрема на Закарпатті, супроводжується низкою проблем, що послаблюють його культурну й економічну стійкість. Найпомітнішою є уніфікація регіональних меню: традиційні страви різних етногруп замінюються стандартизованим «карпатським набором», що позбавляє регіон смакової унікальності [7, с. 97–98]. Спрощення рецептур, відмова від сезонності й використання промислових інгредієнтів руйнують сенсорну автентичність і відривають гастрономію від регіонального контексту [9, с. 4–5]. Істотною загрозою є втрата носіїв кулінарних знань: старше покоління, яке зберігало ремісничі техніки, поступово зникає, не передавши досвіду наступним поколінням, тоді як молодь переважно не має доступу до систематизованих навчальних програм із традиційної гастрономії [2, с. 90–91]. Це призводить до деградації локальних технологій і спрощення культурних кодів кухні. Комерціалізація без культурного контексту ще більше поглиблює проблему, оскільки етнічні страви часто є лише маркетинговим символом, позбавленим автентичного змісту [10, с. 7–8]. Порушення інклюзивності проявляється в нерівному представленні етногруп – кулінарні традиції меншин (ромів, румунів, словаків) майже не потрапляють у туристичний простір [12]. Водночас місцеві фермери та ремісники залишаються поза ланцюгами постачання закладів HoReCa, що знижує соціальну

вигоду та обмежує розвиток громад [1; 3]. Недосконала інфраструктура – відсутність сертифікації продуктів, лабораторій контролю якості й логістичних систем – унеможлиблює інтеграцію автентичних продуктів у туристичні маршрути [4, с. 625–626]. Унаслідок цього гастрономічний туризм переважно виконує споживацьку функцію, не перетворюючись на механізм збереження спадщини [11]. Розв’язання цих проблем вимагає переходу до інклюзивної моделі, у якій локальні спільноти є не лише носіями традицій, а й рівноправними учасниками створення гастрономічної цінності.

Інтегрована AEI-модель спрямована на досягнення подвійної мети, зокрема перетворення локальних кулінарних практик на керований економічний актив закладів HoReCa та одночасне гарантування справедливого розподілу вигод і культурної репрезентації громад. Логіка моделі ґрунтується на трьох взаємопов’язаних контурах, таких як автентичність як джерело змісту й довіри, економіка як система відтворення вартості, інклюзія як механізм соціальної легітимності та стійкості. У поєднанні вони формують циклічний процес «інвентаризація → продукт → досвід → вимірювання → корекція», у якому культурний контекст не декоративний, а функціональний (табл. 4).

Практична реалізація моделі в закарпатському контексті розгортатиметься як керована екосистема з чітким розподілом функцій: етнокультурні громади (гуцули, бойки, лемки, долиняни, угорці, румуни) створюють «паспорт страви», що містить опис технік, сезонності та мовних назв; заклади HoReCa стандартизують карти приготування й упроваджують QR-сторітелінг, який пояснює походження інгредієнтів і культурний сенс; місцеві постачальники укладають прямі контракти з прозорою простежуваністю. Дані з ERP/CRM використовуються для динамічного портфельного управління меню: якщо попит на локальні позиції зростає, частка реінвестицій спрямовується на стипендії для носіїв знань та обладнання для мікровиробників; якщо показники автентичності чи інклюзивності падають, Рада AEI (громада + бізнес + туроператор) коригує стандарти подання, склад дегустаційних сетів або маршрутів. Така конфігурація забезпечує одночасно збереження культурного контексту, економічну ефективність і соціальну справедливість, перетворюючи локальну кухню Закарпаття на стійкий регіональний бренд із вимірюваними результатами.

Висновки. Встановлено, що кулінарна етнологія – важливий чинник формування гастрономічної ідентичності регіонів, що може стати дієвим інструментом

Таблиця 4

Інтегрована AEI-модель для гастрономічного туризму та HoReCa

Складник	Мета	Механізми	Інструменти	KPI та верифікація
Authenticity	Збереження змісту й технологій приготування	Інвентаризація рецептів і контекстів; регламент автентичності	Паспорт страви; протоколи приготування; QR-сторітелінг	Частка позицій локального походження; кількість збережених / повернутих рецептів; аудити автентичності
Economy	Відтворення вартості й масштабованість	Локальні ланцюги постачання; ціноутворення «меню+досвід»; реінвестування	Контракти з виробниками; ERP/CRM-аналітика; low-waste стандарти	Середній чек; маржа локальних позицій; завантаженість; частка реінвестицій
Inclusion	Справедливий доступ і представництво	Співтворення меню з громадами; розподіл вигод; безбар’єрність	Ради співуправління; кодекс етики; адаптації меню	Представлені етногрупи; оплачувані години носіїв знань; інклюзивність сервісу

Джерело: власна розробка автора

соціально-економічного розвитку. Доведено, що інтеграція локальної кулінарної спадщини в сектор HoReCa створює нові можливості для сталого туризму, розвитку малого бізнесу й підвищення привабливості територій за умови збереження культурного контексту. Виявлено низку важливих проблем, зокрема уніфікація регіональних меню, втрата носіїв знань, комерціалізація без автентичності, нерівне представлення етнокультурних груп і слабка участь місцевих виробників у ланцюгах створення вартості. Ці чинники знижують конкурентоспроможність гастрономічного продукту й призводять до поступової деградації кулінарної спадщини. Запропонована інтегрована модель «Authenticity–Economy–Inclusion» поєднує автентичні практики, економічні механізми HoReCa та принципи інклюзивності, забезпечуючи збалансований розвиток гастрономічного туризму. Її реалізація в умовах Закарпаття демонструє, що поєднання місцевих традицій з інноваційним управлінням здатне забезпечити культурну сталість, економічну ефективність і соціальну справедливість.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісне вимірювання впливу АЕІ-моделі на розвиток регіональних економік, розроблення індикаторів гастрономічної автентичності та формування стандартів сертифікації кулінарної спадщини в національній системі інклюзивного гастротуризму.

Список використаних джерел:

1. Дишкантюк О., Осипова Л., Жмудь А. Кулінарна етнологія в контексті сталого розвитку індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-90>
2. Матвійчук Л. Ю., Корсак В. І., Книш С. С. Розвиток гастрономічного потенціалу нематеріальної культурної спадщини як складової частини туристичних ресурсів України. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio*. 2025. Вип. 1. С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-8>
3. Дмитренко А. А. Гастрономічні традиції та їх місце в індустрії туризму: страви із ягід (на матеріалах Смільчинської ТГ). *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Історичні науки*. 2023. Т. 34(73). № 4. С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5984/2023/4.18>
4. Partarakis N., Kaplanidi D., Doulgeraki P., Karuzaki E., Petraki A., Metilli D., Zabulis X. Representation and presentation of culinary tradition as cultural heritage. *Heritage*. 2021. Vol. 4. № 2. P. 612–640. DOI: <https://doi.org/10.3390/heritage4020036>
5. Vishwakarma N., Jaiswal A., Verma M. Introduction to Culinary Heritage. Quality Assurance of Ethno-Herbs: Cultivating Confidence in Alternative Medicine. Bentham Science Publishers, 2025. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.2174/97898152745541250101>
6. Варипасв О. М. Філософія їжі в Україні у воєнний час: етнокультурні моделі та екзистенційні реалії. *Культурологічний альманах*. 2025. Вип. 2. С. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.2.24>
7. Шука Г. П. Гастрономічний бренд Закарпаття: економічний потенціал та можливості розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2025. Вип. 1. С. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-9>
8. Park E., Widyanta A. Food tourism experience and changing destination foodscape: An exploratory study of an emerging food destination. *Tourism Management Perspectives*. 2022. Vol. 42. Article 100964. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100964>
9. Almansouri M., Verkerk R., Fogliano V., Luning P. A. The heritage food concept and its authenticity risk factors – Validation by culinary professionals. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2022. Vol. 28. Article 100523. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2022.100523>
10. Recuero-Virto N., Arróspide C. V. Culinary destination enchantment: The strategic interplay of local gastronomy in regional tourism development. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2024. Vol. 36. Article 100931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100931>
11. García-Pérez L. E., Castillo-Ortiz I. Memorable gastro-tourism experiences: A systematic literature review. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*. 2024. Vol. 5. № 2. Article 100158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annale.2024.100158>

12. Wondirad A., Kebete Y., Li Y. Culinary tourism as a driver of regional economic development and socio-cultural revitalization: Evidence from Amhara National Regional State, Ethiopia. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2021. Vol. 19. Article 100482. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100482>
13. Assmann S. Culinary heritage in Asia: National and regional identities – Reflections from the field. *Routledge Open Research*. 2024. Vol. 3. № 6. Article 6. DOI: <https://doi.org/10.12688/routledgeopenres.18143.1>
14. «Дорога вина та смаку Закарпаття» буде успішним і стане новим турмагнітом нашого краю. *Закарпатська обласна рада: вебсайт*. 2020. URL: <https://zakarpatska-rada.gov.ua/mykhaylo-rivis-enohastronomichnyy-marshrut-doroha-vyna-ta-smaku-zakarpattia-bude-uspishnym-i-stane-novym-turmagnitom-nashoho-kraiu/> (дата звернення: 19.10.2025).
15. Коваль О. Сирні тури – це тренд Закарпаття. *Медіацентр УжНУ: вебсайт*. 2019. URL: <https://mediacenter.uzhnu.edu.ua/news/vykkladach-turyzmoznavets-uzhnu-oleksandr-koval-symityury-tse-trend-zakarpattya/2019-05-18-33282> (дата звернення: 19.10.2025).
16. Коваль О. Від гірських полонин до ваших страв: особливості гуцульської овечої бриндзи. *Tourinform.org.ua: вебсайт*. 2019. URL: <https://tourinform.org.ua/vid-girskyyh-polonyn-do-vashyh-strav-osoblyvosti-gutsulskoyi-ovechoyi-bryndzi> (дата звернення: 19.10.2025).
17. Бограч, бринза і вино: 15 найсмачніших фестивалів Закарпаття. *Zruchno.travel: вебсайт*. 2019. URL: <https://zruchno.travel/Publications/Entry/1929?lang=ua> (дата звернення: 19.10.2025).
18. Виноробня Chizay: вебсайт. 2024. <https://chizay.com/wine-house> (дата звернення: 19.10.2025).
19. Закарпатці створили інноваційний стартап QRWaiter. *PMG.ua: вебсайт*. 2020. URL: <https://pmg.ua/economy/90016-zakarpatici-stvoryly-innovacynnyu-startap-qrwaiter> (дата звернення: 19.10.2025).

References:

1. Dyshkantiuk O., Osypova L., & Zhmud A. (2024) Kulinarna etnolohiia v konteksti staloho rozvytku industrii hostynnosti [Culinary ethnology in the context of sustainable development of the hospitality industry]. *Economy and Society*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-90> (in Ukrainian)
2. Matviichuk L. Yu., Korsak V. I., & Knysh S. S. (2025) Rozvytok hastronomichnoho potentsialu nematerialnoi kulturnoi spadshchyny yak skladovoi chastyny turystychnykh resursiv Ukrainy [Development of the gastronomic potential of intangible cultural heritage as a component of Ukraine's tourism resources]. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, no. 1, pp. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-8> (in Ukrainian)
3. Dmytrenko A. A. (2023) Hastronomichni tradytsii ta yikh mistse v industrii turyzmu: stravy iz yahid (na materialakh Yemilchynskoi TH) [Gastronomic traditions and their place in the tourism industry: berry dishes (based on materials from the Yemilchynska community)]. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Historical Sciences*, vol. 34 (73), no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5984/2023/4.18> (in Ukrainian)
4. Partarakis N., Kaplanidi D., Doulgeraki P., Karuzaki E., Petraki A., Metilli D., & Zabulis X. (2021) Representation and presentation of culinary tradition as cultural heritage. *Heritage*, vol. 4, no. 2, pp. 612–640. DOI: <https://doi.org/10.3390/heritage4020036>
5. Vishwakarma N., Jaiswal A., & Verma M. (2025) Introduction to Culinary Heritage. In: *Quality Assurance of Ethno-Herbs: Cultivating Confidence in Alternative Medicine* (pp. 1–15). Bentham Science Publishers. DOI: <https://doi.org/10.2174/97898152745541250101>
6. Varypaiev O. M. (2025) Filosofiia yizhi v Ukraini u voiennyi chas: etnokulturni modeli ta ekzystentsiini realii [Philosophy of food in Ukraine during wartime: ethnocultural models and existential realities]. *Culturological Almanac*, no. 2, pp. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.2.24> (in Ukrainian)
7. Shchuka H. P. (2025) Hastronomichniy brend Zakarpattia: ekonomichniy potentsial ta mozhlyvosti rozvytku [The gastronomic brand of Zakarpattia: economic potential and development opportunities]. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, no. 1, pp. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-9> (in Ukrainian)
8. Park E., & Widyanta A. (2022) Food tourism experience and changing destination foodscape: An exploratory study of an emerging food destination. *Tourism Management Perspectives*, vol. 42, 100964. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100964>

9. Almansouri M., Verkerk R., Fogliano V., & Luning P. A. (2022) The heritage food concept and its authenticity risk factors – Validation by culinary professionals. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, vol. 28, 100523. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2022.100523>
10. Recuero-Virto N., & Arróspide C. V. (2024) Culinary destination enchantment: The strategic interplay of local gastronomy in regional tourism development. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, vol. 36, 100931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100931>
11. García-Pérez L. E., & Castillo-Ortiz I. (2024) Memorable gastro-tourism experiences: A systematic literature review. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, vol. 5, no. 2, 100158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annale.2024.100158>
12. Wondirad A., Kebete Y., & Li Y. (2021) Culinary tourism as a driver of regional economic development and socio-cultural revitalization: Evidence from Amhara National Regional State, Ethiopia. *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 19, 100482. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100482>
13. Assmann S. (2024) Culinary heritage in Asia: National and regional identities – Reflections from the field. *Routledge Open Research*, vol. 3, no. 6, 6. DOI: <https://doi.org/10.12688/routledgeopenres.18143.1>
14. «Doroha vina ta smaku Zakarpattia» bude uspishnym i stane novym turmahnytom nashoho kraiu [“The Wine and Taste Route of Zakarpattia” will be successful and will become a new tourism magnet of our region] (2020) *Zakarpattia Regional Council. Official Website*. Available at: <https://zakarpattia-rada.gov.ua/mykhaylo-rivis-enohastronomichnyy-marshrut-doroha-vyna-ta-smaku-zakarpattia-bude-uspishnym-i-stane-novym-turmahnytom-nashoho-kraiu/> (accessed October 20, 2025) (in Ukrainian)
15. Koval, O. (2019) Syrni tury – tse trend Zakarpattia [Cheese tours are a trend of Zakarpattia]. *MediaCenter UzhNU: website*. Available at: <https://mediacenter.uzhnu.edu.ua/news/vykladach-turyzmoznavets-uzhnu-oleksandr-koval-syrni-tury-tse-trend-zakarpattya/2019-05-18-33282> (accessed October 19, 2025) (in Ukrainian)
16. Koval, O. (2019) Vid hirskykh polonyn do vashykh strav: osoblyvosti hutsulskoi ovechoi bryndzi [From mountain pastures to your dishes: Features of Hutsul sheep bryndza]. *Tourinform.org.ua: website*. Available at: <https://tourinform.org.ua/vid-girskykh-polonyn-do-vashykh-strav-osoblyvosti-gutsulskoyi-ovechoyi-bryndzi> (accessed October 19, 2025) (in Ukrainian)
17. Bohrach, brynza i vyno: 15 naismachnishykh festyvaliv Zakarpattia [Bohrach, brynza and wine: 15 most delicious festivals of Zakarpattia] (2019) *Zruchno.travel: website*. Available at: <https://zruchno.travel/Publications/Entry/1929?lang=ua> (accessed October 20, 2025) (in Ukrainian)
18. Vynorobnia Chizay [Chizay Winery] (2024) *Official Website*. Available at: <https://chizay.com/wine-house> (accessed October 20, 2025) (in Ukrainian)
19. Zakarpattci stvoryly innovatsiinyi startap QRWaiter [Zakarpattians created the innovative startup QRWaiter] (2020). *PMG.ua: website*. Available at: <https://pmg.ua/economy/90016-zakarpattci-stvoryly-innovatsiinyi-startap-qrwaiter> (accessed October 20, 2025) (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 640.4:338.48(477.53)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.31>**Мороз С.Е.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7180-3060>

Калашник О.В.

кандидат технічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9281-2564>

Калєнік К.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1219-2404>

Moroz Svitlana, Kalashnyk Olena

Poltava State Agrarian University

Kalienik Kseniia

State Biotechnological University

ГОТЕЛЬНИЙ СЕКТОР ПОЛТАВИ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

HOTEL SECTOR OF POLTAVA IN THE CONTEXT OF ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE REGIONAL HOSPITALITY BUSINESS

Готельний бізнес Полтави виконує важливу економічну і соціальну роль, підтримуючи попит на послуги розміщування та сприяючи туристичному розвитку міста. У статті проаналізовано туристичний потенціал м. Полтави, структуру готельного сектору та динаміку ринку з урахуванням статистичних показників і цифрових індикаторів поведінки споживачів. Структура пропозиції охоплює як класичні готелі, так і сегмент P2P-оренди, що формує конкурентне середовище та забезпечує гнучкість пропозиції. Акцентовано на викликах, пов'язаних із модернізацією, сервісними стандартами та конкуренцією з альтернативними засобами розміщування, а також окреслено можливості для посилення конкурентоспроможності через розвиток локально орієнтованих сервісів, цифровізацію й ефективну комунікацію з туристами. Узагальнення результатів створює базу для подальших управлінських рішень у сфері регіональної гостинності.

Ключові слова: внутрішній туризм, індустрія гостинності, туристичний попит, альтернативні засоби розміщування, сервісні стандарти, ринкове середовище, цифрові платформи.

The hospitality industry in regional cities increasingly affects local economic development, quality of life, and the attractiveness of destinations for tourism and business travel. Poltava represents a compelling example of a mid-sized urban center where cultural heritage, gastronomic symbolism, and event-driven tourism form a recognizable and competitive identity on the national map. At the same time, the accommodation market here is transforming under the influence of digitalization and evolving customer expectations. The rapid expansion of peer-to-peer rental models and online booking platforms intensifies competition, reshapes pricing strategies, and forces traditional hotels to reconsider their service policies. The purpose of the article is to assess the current condition and development tendencies of Poltava's accommodation sector based on official statistical data, online market analytics, and indicators of consumer behavior in digital environments. This approach enables a realistic and data-driven interpretation of market



resilience, particularly in the context of external shocks and the uneven recovery of domestic tourism. The study emphasizes the structural diversification of supply: alongside mid-range and business-oriented hotels concentrated in the central area, there is a growing segment of short-term rental apartments offering functional flexibility, home-like comfort, and affordability for Ukrainian travelers. The analysis also reveals a number of systemic challenges that limit the capacity of the city to strengthen its hospitality competitiveness. These include disparities in infrastructure modernization, heterogenous service quality, insufficient professional training of personnel, and limited marketing visibility of Poltava as a destination at the national and international levels. At the same time, the research identifies strategic opportunities related to greater stakeholder cooperation, integration of local gastronomic and cultural resources into the guest experience, and implementation of innovative digital tools that support personalized communication with visitors and increase trust in organized accommodation services. Overall, the results underline that Poltava's hospitality sector is capable of contributing significantly to local economic revitalization, provided that development efforts focus on quality enhancement, sustainability principles, and stronger market positioning. The conclusions presented in the article can be used to improve management decisions and stimulate coordinated actions aimed at unlocking the tourism potential of Poltava, reinforcing its competitiveness, and ensuring the sustainable evolution of the city's hospitality ecosystem.

Keywords: domestic travel, hospitality industry, tourist demand, accommodation supply, service quality, digital distribution, destination image.

Постановка проблеми. Розвиток туризму і гостинності в обласних центрах України є одним із напрямів зміцнення регіональної економіки. Від ефективності функціонування готельного сектору залежить наповнення місцевих бюджетів, створення робочих місць, активізація малого бізнесу і формування позитивного іміджу території в очах відвідувачів. Зростання інтересу до внутрішніх подорожей та пізнавального туризму створює для міст нові можливості, але водночас висуває й додаткові вимоги до якості сервісу і різноманітності пропозиції засобів розміщування.

Полтава має вагомий культурний і туристичний потенціал. Вона поєднує історичні об'єкти, гастрономічні традиції й зручне розташування, що сприяє формуванню стабільного туристичного попиту. Проте питання того, наскільки готельне господарство міста відповідає сучасним потребам гостей і здатне створювати конкурентні переваги на загальноукраїнському ринку туризму, досі залишається недостатньо вивченим.

Ситуацію ускладнює нестача актуальної регіональної статистики, а також відсутність системних досліджень, які б враховували специфіку конкурентного середовища, вплив цифрових платформ бронювання та роль альтернативних засобів розміщування. Це створює ризик неповноти управлінських рішень і стримує комплексне планування розвитку туристичної сфери на місцевому рівні.

У такому контексті виникає необхідність зосередити увагу на оцінюванні реального стану готельного сектору Полтави, його структурних змін, сильних сторін і тих обмежень, які потребують подальшого подолання. Усвідомлення цих чинників допоможе визначити траєкторії зростання та посилення конкурентоспроможності міста як туристичної дестинації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі за останні роки помітно посилився інтерес до дослідження розвитку регіонального туризму та різних елементів інфраструктури сфери гостинності. Дедалі більше уваги приділяється тому, як туристична активність впливає на економічну динаміку окремих територій. У працях українських та зарубіжних авторів наголошується на тому, що туризм може слугувати каталізатором зайнятості, інвестицій та підвищення якості міського середовища.

У. Holovchuk, Л. Dybchuk, О. Tsilnyk [1] розглядають регіональний туризм як складну відкриту систему, що поєднує ресурсний, інфраструктурний і управлінський виміри та має модернізуватися через концепцію RTS 2.0 для забезпечення стійкого розвитку і конкурентоспроможності територій. У роботі V. Kostynets, Іu Kostynets, М. Kornev, N. Nebaba, Е. Sopin внутрішній туризм і гостинність в Україні аналізуються крізь призму кластерного підходу; авторка підкреслює, що територіальні

туристично-гостинні кластери здатні перетворювати локальні ресурси на джерело довгострокової регіональної спеціалізації та економічного зростання [2]. Дослідники відзначають, що конкурентні позиції DESTINATIONA gruntyutsya ne lishe na kul'turnykh i prirodoynykh resursakh. Vazhlyvym chynnykom vystupaє yakist' i strukturna zbalansovanist' gotel'nogo sektoru. U robotakh O. Nod' [3], S. Mendeli, I. Rumyantsevoi [4] ta S. Bondar [5] zvertaetsya uvağa na te, sho suchasnyy gotel'nyy biznes maє vidpovidaty ochi'kuvanniam rіznnykh grup spozhyvachiv i adaptuvaty do tsyfrovyykh modelей bronyuvannya ta novyykh spozhyvchykh praktyk. Takozh pidkreslyuetsya vplyv gotel'nogo hospodarstva na formuvannya podatkovykh nadkhodzhenn' , rozvytok sumіzhnykh vydiv dіyальnostі ta posylennya turystychnoi pryvablyvostі terytoryi.

Наукові публікації О. Альбешенко, А. Вейц [6] розкривають і питання конкурентоспроможності регіональних центрів у сфері туризму, яку пропонують оцінювати через комплекс індикаторів, що охоплюють доступність послуг, якість сервісу, інформаційну присутність DESTINATIONA ta її бренд на rynku podorozhey. Naukovci vidznachayut, sho same oblasni centri serednyoho masyhtabu mozhut legshe znahodyty balans mіzh avtentychnist'yu ta vymogamy suchasnoho spozhyvacha.

Водночас нині спостерігається певна прогалина у дослідженнях, що стосуються функціонування готельного бізнесу в окремих містах Центральної України. Незважаючи на наявність загальних оцінок туристичного потенціалу регіонів, у науковому дискурсі недостатньо уваги зосереджено на аналізі конкурентного середовища на рівні конкретних міських ринків. Майже відсутні праці з акцентом на структурні зміни у пропозиції засобів розміщування, взаємодію класичних готелів з альтернативними форматами та вплив цих процесів на позиції DESTINATIONA у внутрішньому туризмі. Тому вивчення готельного сектору Полтави, його можливостей і наявних бар'єрів розвитку сьогодні виглядає своєчасним і необхідним. Такий аналіз дозволяє заповнити інформаційні прогалини і підсилює розуміння того, як формуються конкурентні переваги регіональних центрів на rynku gostynnosti Ukrainy.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є оцінювання стану готельного сектору Полтави у контексті зростання внутрішнього туризму та визначення чинників, що впливають на його конкурентний розвиток. У роботі передбачається виявити сильні сторони й наявні обмеження у функціонуванні засобів розміщування та окреслити можливі напрями підвищення їх привабливості для гостей міста.

Виклад основного матеріалу. Полтава, адміністративний центр Полтавської області, є відомою туристичною DESTINATIONA в центральній Україні, де переплітаються багата історія, культурна спадщина та природна краса. Місто, розташоване на берегах річки Ворскли, має населення близько 295 тисяч осіб і часто називається «духовною столицею України». За більш ніж тисячу років існування у місті утворилася своя унікальна архітектура та духовна атмосфера.

Як зазначається на сторінці Департаменту культури, молоді та сім'ї Полтавської міської ради: «Полтава дала натхнення для творчості і наукових звершень для сотень всесвітньо відомих постатей: Микола Гоголь та Іван Котляревський, Володимир Короленко та Панас Мирний, Микола Вавилов, Микола Скліфосовський та Юрій Кондратюк, батько Григорій та син Іван Мясоедови, Григорій Цисс та Марія Башкірцева <...>, стала територією для доленосної Полтавської битви, тому можливості для культурно-пізнавального туризму у Полтаві – безмежні» [7].

Полтава відома своєю багатою історичною та культурною спадщиною, що робить його привабливим для туристів, зацікавлених у пізнавальному, культурному та рекреаційному відпочинку. Однією з характерних рис Полтави є її історична багаточаровність. Місто закарбоване подіями, що впливали на українську та європейську історію. Полтавська битва, козацький період, розвиток української літератури – усе це створює особливий контекст, який прочитується в архітектурі, музеях і меморіальних комплексах міста.

Історичні пам'ятки формують основу туристичної привабливості Полтави. Центральне місце займає Іванова гора – історичний центр, де стояла давня фортеця Лтави. Тут розташована Біла альтанка (1909 р.), з якої відкривається панорама на Ворсклу, та Свято-Успенський собор (відновлений 2004 р.). На горі проводяться VR-екскурсії для віртуального занурення в XVII століття. Кругла площа – унікальний архітектурний ансамбль у стилі ампір (1805–1811 рр.), з Монументом Слави (1811 р.) та радіальними вулицями, що охоплює 122 гектари. Не менш важливе Поле Полтавської битви (1709 р.) – музейний комплекс на 700 га з реконструйованими редутами, музеї-садиби Івана Котляревського, Панаса Мирного. Концентрація цих пам'яток формує компактний і логічний туристичний маршрут для відвідувачів.

Іншим виміром туристичної привабливості міста можна вважати гастрономічний. Полтава давно асоціюється з галушками, і цей образ уже став частиною туристичного бренду. Гастрономічний фестиваль «Полтавська галушка», локальні ресторати з акцентом на традиційну кухню та нові авторські прочитання класичних страв допомагають закріплювати ідентичність регіону в очах гостей. Посилену цікавість до полтавської гастрономічної спадщини можемо наочно простежити за допомогою сервісу Google Trends. Він дозволяє оцінити зміну популярності пошукових запитів із часом та виявити, як трансформується інтерес користувачів до конкретних туристичних атрибутів. Для аналізу були обрані ключові слова «полтавські галушки», «пам'ятник галушці» та «фестиваль «Полтавські галушки». Ці запити відображають три взаємопов'язані складові гастрономічного образу міста: традиційну страву, символічний простір та подієвий компонент.

На рис. 1 представлені результати Google Trends за пошуковим запитом.

Динаміка, відображена на графіку, показує нерівномірне, але стабільно присутнє зацікавлення полтавською гастрономічною тематикою. Запит «полтавські галушки» демонструє рівномірний інтерес протягом року. Його можна вважати маркером базової гастрономічної ідентичності міста. Навіть поза межами туристичних сезонів користувачі шукають рецепти, інформацію про локальні ресторани або згадки про страву в

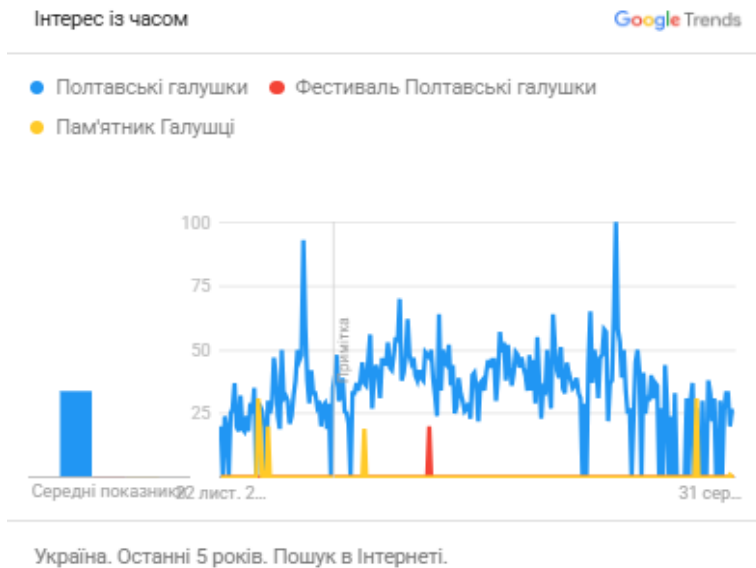


Рис. 1. Результати пошуку Google Trends «полтавські галушки», «пам'ятник галушці» та «фестиваль Полтавські галушки»

Джерело [8]

контексті української кухні. Це свідчить про те, що галушки давно вийшли за рамки суто регіональної страви та стали частиною ширшого культурного простору.

Фестиваль «Полтавські галушки» є ключовим гастрономічним брендом міста, і саме навесні та на початку літа активність користувачів різко зростає. Це підтверджує, що фестивальний формат залишається важливим інструментом залучення уваги аудиторії як на локальному, так і на загальноукраїнському рівні. Запит щодо «пам'ятника галушці» демонструє сезонні коливання, пов'язані з туристичною активністю. Зростання інтересу припадає на періоди подорожей, коли користувачі шукають «що подивитися в Полтаві». Таким чином пам'ятник стає впізнаваним символом міста і функціонує як точка тяжіння туристів.

Загалом дані Google Trends підтверджують, що гастрономічна спадщина Полтави має стійку цифрову присутність і сприймається як важливий елемент туристичного образу міста. Це відкриває можливості для подальших маркетингових комунікацій, розвитку гастротурів та посилення бренду території. Разом з тим Полтава зберігає потенціал розвитку гастротуризму через локальні продукти, ремісничі майстерні та співпрацю з навколишніми громадами, де активно функціонують сироварні, гончарні та фермерські господарства.

Готельне господарство Полтави відіграє ключову роль у розвитку туризму, забезпечуючи розміщення для відвідувачів і сприяючи економічному зростанню регіону. Оцінювання його стану сьогодні пов'язане з певними обмеженнями, адже після початку повномасштабної війни значна частина галузевої статистики перестала публікуватися у відкритому доступі.

У таких умовах важливим джерелом інформації стають ретроспективні дані до 2023 року, що дозволяють простежити загальну динаміку та зробити обережні висновки про трансформації ринку. Наведена нижче таблиця узагальнює ключові показники діяльності засобів розміщування Полтавської області за останні роки, коли статистика за регіонами ще була доступною (табл. 1).

Дані табл. 1 не відображають усього спектра змін, що відбувалися у готельному господарстві, однак формують базу для подальшого аналізу.

Полтава послідовно вибудовує власну модель готельного господарства, однак цей процес відбувається не так стрімко, як у великих туристичних центрах, але досить упевнено. Місто має потужний культурний і природний потенціал, а тому готелі та інші засоби розміщування розвиваються на перетині традицій, локальних особливостей і нових запитів мандрівників. Ринок готелів та інших засобів тимчасового розміщування протягом 2018–2023 років демонстрував зростання обсягів реалізованих послуг у (табл. 2.).

Аналіз даних, наведених у таблиці 2, дає змогу чітко побачити, що готельне господарство Полтавської області розвивається хвилеподібно, проте демонструє здатність до відновлення після кризових періодів (рис. 2).

Загальна категорія «Усі засоби тимчасового розміщування» має найвищі показники у 2021 році, коли обсяг реалізованих послуг сягнув понад 425 млн грн. Це був

Таблиця 1

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2018–2023 роках (Полтавська область)

Категорія	2018	2019	2020	2021	2022	2023
55 Усі засоби тимчасового розміщування	139	152	149	155	152	170
55.1 Готелі і подібні засоби	102	118	115	111	111	126
55.2 Короткострокове проживання	27	28	29	38	36	39
55.3 Кемпінги	1	0	0	1	1	1
55.9 Інші засоби	9	6	5	5	4	4

Джерело: [9]

Таблиця 2

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2018–2023 роках (Полтавська область)

Категорія	2018	2019	2020	2021	2022	2023
55 Усі засоби тимчасового розміщування, (тис. грн)	267 815,7	332 525,8	250 209,2	425 497,0	188 603,0	267 970,2
55.1 Готелі і подібні засоби (тис. грн)	230 752,2	291 301,1	231 774,6	370 554,1	184 051,7	265 450,5
55.2 Короткострокове проживання (тис. грн)	к/с	к/с	17 560,9	к/с	к/с	232,9
55.3 Кемпінги (тис. грн)	к/с	к/с	–	к/с	к/с	к/с
55.9 Інші засоби (тис. грн)	5 596,9	к/с	873,7	19 878,4	к/с	к/с

Джерело: [10]

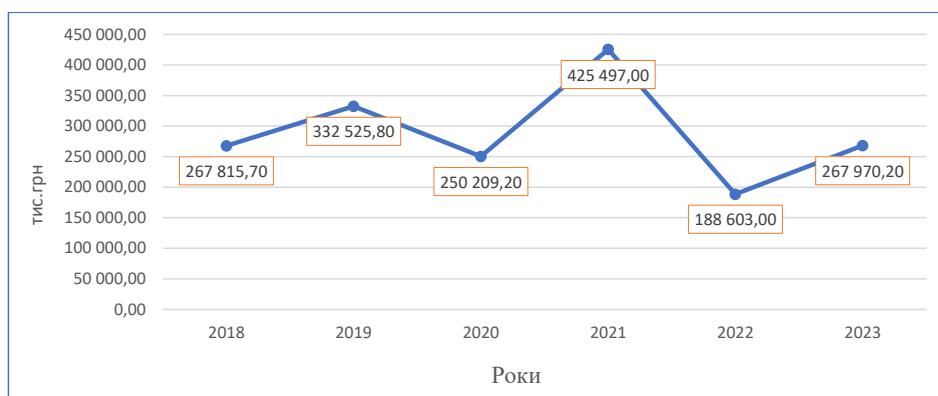


Рис. 2. Обсяги реалізованих послуг у секторі тимчасового розміщування Полтавської області у 2018–2023 рр.

Джерело: побудовано на основі [10]

період активізації внутрішнього туризму та відкладеного попиту після пандемічного спаду 2020 року, коли сектор просів до 250 млн грн. Після нового падіння у 2022 році, спричиненого воєнними подіями та зміною туристичних потоків, вже у 2023 році спостерігається відчутне відновлення – до 267,9 млн грн, що свідчить про адаптивність і гнучкість ринку готельного господарства Полтави.

Динаміку туристичного збору за останні п'ять років наведено у табл. 3.

За рівнем сплаченого туристичного збору можна оцінити економічний ефект готельної галузі. У Полтавській міській громаді (де готелі та великі комплекси формують 50–60% надходжень) у першій половині 2025 року сплачено 3 млн 440 тис. грн. туристичного збору [11].

За даними управління культури Полтавської міськради зростання 2022–2025 років демонструє стійке відновлення попиту на організоване розміщування навіть в умовах війни. Кожні додаткові 500 тис. грн збору (за середньої ставки 35–40 грн/добу у 2024–2025 рр.) означають приблизно 12–14 тис. легальних туристичних ночівель у готелях громади. Таким чином, лише за 4 роки кількість ночівель у легальному секторі Полтави зросла майже вдвічі. Це не рекордний показник для обласного центру, але він свідчить про працездатність індустрії навіть у кризові періоди. На рис. 3 продемонстровано, що Полтавська область входить до лідерів України за розміром сплачених туристичних зборів за перше півріччя 2025 р.

Таблиця 3

Динаміка туристичного збору у місцевий бюджет Полтави

Рік	Туристичний збір, грн	Зміна до попереднього року	Примітка
2021	2 463 401	—	Відновлення після локдаунів
2022	3 140 701	+27,5 %	Переорієнтація на внутрішній туризм
2023	3 351 051	+6,7 %	68 платників, лідери: Verholy Relax Park, Premier Hotel Palazzo
2024	3 751 530	+11,9 %	рекорд громади
2025	3 440 000 (I півріччя) ~4 800 000 (прогноз на рік)	+28 % (оцінка за I півріччя)	За 6 місяців область вже зібрала 3,44 млн грн (+33 % до 2024)

Джерело: [12, 13]

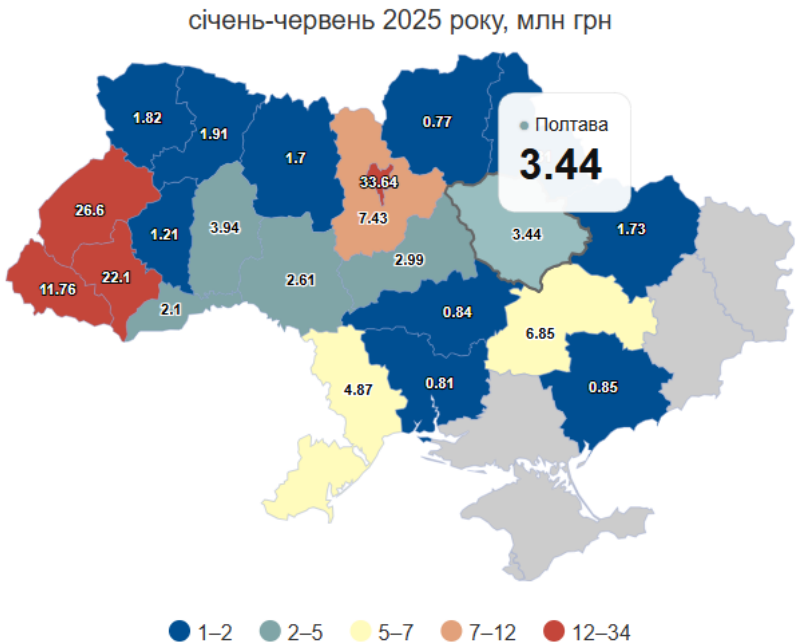


Рис. 3 Регіони – лідери за сумами сплачених туристичних зборів за перше півріччя 2025 р.

Джерело: [12]

Готельний фонд Полтави вирізняється різноманіттям. За даними аналізу туристичних каталогів [14, 15], букингових сайтів і профільних ресурсів у місті функціонує близько ста дев'яноста різних засобів розміщування. Сюди входять класичні готелі, апарт готелі, квартири подовово, хостели та невеликі сімейні заклади. У центральній частині міста зосереджені переважно готелі середнього сегмента та бюджетні варіанти. Крім того, Полтава має кілька об'єктів, що орієнтовані на бізнес туристів.

У різних агрегаторах до 4-зіркових готелів Полтави відносять:

- Premier Hotel Palazzo – класичний «палацовий» готель у центрі міста, у більшості джерел прямо позначений як 4-зірковий [16];

- Optima Collection Галерея Полтава у описах фігурує як 4-зірковий готель у історичному та діловому центрі Полтави [14];
- Hotel Lux Aquapark позначений у описах як 4-зірковий готель із власним аквапарком [14].

Згадуються у пропозиціях цього сегменту і Verholy Relax Park та інші комплекси, але вони розташовані поза межами міста (Полтавська область). Найвідомішим з цього переліку залишається Premier Hotel Palazzo. Це один із небагатьох готелів високої категорії, який задає стандарт сервісу і створює відчуття певного еталону на ринку міста Полтави.

Сегмент 3-зіркових готелів на різних цифрових платформах Skyscanner [16], Booking [17], Hotels-of-Ukraine [14], TripAdvisor [18] варіюється у межах 10-12. На всіх платформах зустрічаються: Hotel Atmosphere, Alleya Grand, Hotel Yavir, Kyiv Hotel, Hotel Aristokrat, Centralnyi Hotel. До цього переліку додаються ще кілька 3-зіркових об'єктів, які Skyscanner прямо виносить у блок «Забронювати 3-зірковий готель у місті Полтава»: Status Hotel, Hotel Europlus, Мотель «Полтава», Hotel Almaz, Poltava Green Apartments, HOLLYWOOD, «Турист Полтава» [16]. Окремо позиціонується готель «Глухомань» (Gluhoman) – це теж 3 зірки, але формально комплекс розташований у селищі Нижні Млини поруч із Полтавою, тому його зазвичай відносять до Полтавського району.

Як бачимо, готельне господарство Полтави формується як поєднання порівняно компактного, але структурованого ринку класичних готелів і динамічного сегмента альтернативного розміщення на платформах на кшталт Airbnb [19]. Агрегатор Skyscanner для міста Полтава станом на листопад 2025 року фіксує стабільний попит на засоби розміщення, де середня вартість номера у будні складає близько 2250 грн за ніч, а у вихідні лише трохи вища, що свідчить про відсутність різких цінових піків упродовж тижня [16]. Найдешевші пропозиції на найближчі дні стартують приблизно від 660 грн, тобто ринок орієнтований насамперед на внутрішнього мандрівника з помірним бюджетом [19]. Структура готельного господарства добре простежується за даними Expedia [20]

Проведений аналіз дає підстави говорити про невеликий, але помітний пул міських готелів, зосереджених переважно в історичному та діловому центрі, поруч із ключовими туристичними магнітами та діловою інфраструктурою. Дані Skyscanner про найрейтинговіші об'єкти (Premier Hotel Palazzo, DREAM Hostel Poltava, готель «Центральний») додатково підтверджують концентрацію пропозиції саме в центральній частині міста.

Важливою складовою сучасного готельного господарства Полтави стає сегмент P2P-розміщення. Airbnb для міста Poltava фіксує близько 100 активних помешкань для відпочинку з більш ніж 1300 перевіреними відгуками гостей [21]. У пропозиціях домінують повністю обладнані квартири в центрі міста з кухнею, Wi-Fi, кондиціонером і безкоштовним паркуванням, орієнтовані як на короткі, так і на тривалі заїзди. За статистикою платформи понад 70 квартир мають кухню, понад 60 – кондиціонер, а більше 50 – безкоштовне паркування. Середня ціна оренди за даними помісячної динаміки Airbnb коливається на рівні приблизно 24–26 фунтів стерлінгів за ніч упродовж року, що робить ці помешкання конкурентними щодо частини готельного сегменту та особливо привабливими для ділових поїздок, пар і невеликих родин [19].

Висновки. Узагальнюючи, готельне господарство Полтави можна охарактеризувати як систему з відносно невеликою кількістю класичних готелів, серед яких провідну роль відіграють 3-зіркові і 4-зіркові заклади у центрі міста, та істотно розвиненим ринком альтернативного розміщування у форматі орендованих квартир і апартаментів. Цінова політика в обох сегментах залишається помірною, без різких тижневих коливань, а структура пропозиції орієнтована на внутрішній туризм, ділові поїздки і короткотермінові візити. Полтавське готельне господарство перебуває на етапі формування нових можливостей розвитку і якісних змін. Ринок уже довів свою здатність бути гнучким, адаптуватися до змін попиту і втримувати позиції навіть у кризових

умовах, проте залишаються відкритими питання модернізації матеріально-технічної бази, підвищення стандартів сервісу та розширення пропозиції у напрямі вищих категорій розміщення.

Конкуренція зі сторони сегмента апартаментів і короткострокової оренди спонукає класичні готелі інвестувати у комфорт, цифровізацію та підвищення рівня гостинності. У цьому контексті альтернативні засоби розміщування виконують не лише роль конкурентів, а й певною мірою каталізатора змін.

Перспективність галузі стає очевидною, якщо врахувати туристичний потенціал міста: культурна спадщина, гастрономічні традиції, вигідне розташування та розвиток подієвого туризму створюють природний ресурс для зростання. За умов цілеспрямованої співпраці бізнесу, громади та місцевої влади Полтава може посилити свою пізнаваність і піднятися у туристичній конкуренції з іншими обласними центрами Центральної України. У Полтаві є всі передумови, щоб перетворити сферу гостинності на один із драйверів свого регіонального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Holovchuk Y., Dybchuk L., Tsilnyk O. The concept of regional tourism systems in the context of sustainable development. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 11 (1), 2025. P. 231–237. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-231-238>
2. Kostynets V., Kostynets Iu., Korneyev M., Nebaba N., Sopin E. Development of internal tourism and hospitality in Ukraine (cluster approach). *Tourism and Travelling*, Vol. 3 (1), 2022. P. 25–33. DOI: [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.04](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.04)
3. Нодь Оршоя. Інноваційні тенденції в сфері готельного обслуговування в умовах сучасних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 2 (2). С. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-39>
4. Мендела Є.М., Румянцева І.Б. Інноваційна діяльність у готельному господарстві. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 73. 2022. С. 141–143. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.73-22>
5. Бондар С.В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>
6. Альбешенко О.С., Вейц А.М. Формування системи управління розвитком туризму та готельного підприємництва в територіальних громадах. *Сталий економічний розвиток*. 2024. Вип. 3 (50), С. 359–360. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52>
7. Полтава – місто духовного скарбу. Департамент культури, молоді та сім'ї Полтавської міської ради. URL : <https://www.visitpoltava.com/uk>
8. Google Trends. URL: <https://surl.li/ymmurs>
9. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
10. Туристичний бізнес Полтавщини набуває обертів: готелі та великі заклади сплатили більше зборів. URL: <https://zmist.pl.ua/news/turystychnyj-biznes-poltavshhyny-nabuvaye-obertiv-goteli-ta-velyki-zaklady-splatyly-bilshe-zboriv>
11. Майже 4 мільйони гривень туристичного збору зібрали у Полтавській громаді. URL: <https://suspilne.media/poltava/935077-majze-4-miljoni-griven-turysticnogo-zboru-zibrali-u-poltavskij-gromadi/>
12. На 33% зріс туристичний збір в Україні цьогоріч. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/tourist-fee-2025>
13. Готелі Полтава. ТОП 10 готелів Полтави для туриста. URL : <https://poltava-day.com/poltava-hotels/>
14. Hotels-of-Ukraine. Всі готелі України. URL : <https://www.hotels-of-ukraine.com/uk/all-hotels/>
15. Kayak. Premier Hotel Palazzo. URL : https://www.ua.kayak.com/Poltava-Hoteli-Pryem-r-Gotyel-Palacco.300910.ksp?utm_
16. Hotels in Poltava, Ukraine. Skyscanner. URL: <https://www.skyscanner.com.ua/hotels/ukraine/poltava-hotels/ci-27550110>
17. Booking.com. Офіційний сайт. URL: <https://www.booking.com>
18. Tripadvisor.com Офіційний сайт. URL: <https://www.tripadvisor.com>
19. Poltava Vacation Rentals & Homes. Ukraine. Airbnb. URL: <https://www.airbnb.com/poltava-ukraine/stays>

20. Expedia. Знайти всі готелі в Полтаві. URL: <https://www.expedia.com/All-Poltava-Hotels.d9428.Travel-Guide-City-All-Hotels?utm>

21. Poltava Vacation Rentals & Homes – Ukraine. Airbnb. URL: <https://www.airbnb.com/poltava-ukraine/stays>

References:

1. Holovchuk, Y., Dybchuk, L., & Tsilnyk, O. (2025). The concept of regional tourism systems in the context of sustainable development. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 11 (1). pp. 231–237. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-231-238>

2. Kostynets, V. (2022). Development of internal tourism and hospitality in Ukraine (cluster approach). *Tourism and Travelling*, no. 3 (1). pp. 25–33. DOI: [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.04](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.04)

3. Nod Orshoya. (2024). Innovatsiini tendentsii v sferi hotelnoho obsluhovuvannia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Innovative trends in hotel services under modern challenges]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no.2 (2), pp. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-39>

4. Mendela, Ye. M., & Rumiantseva, I.B. (2022). Innovatsiina diialnist u hotelnomu hospodarstvi [Innovative activity in hotel industry]. *Prychornomorski Ekonomichni Studii*, no.73. pp. 141–143. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.73-22>

5. Bondar, S. V. (2024). Formuvannia stratehii tsyfrovizatsii subiekta hotelnoho biznesu [Formation of a digitalization strategy of hotel business entity]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>

6. Albeshchenko, O. S., & Veits, A. M. (2024). Formuvannia systemy upravlinnia rozvytkom turyzmu ta hotelnoho pidpriemnytstva v terytorialnykh hromadakh [Formation of a management system for tourism and hotel entrepreneurship development in territorial communities]. *Stalyi Ekonomichnyi Rozvytok*, no. 3 (50), pp. 359–360. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52>

7. Department of Culture, Youth and Family of Poltava City Council. (n.d.). Poltava – misto dukhovnoho skarbu [Poltava – city of spiritual treasure]. Available at: <https://www.visitpoltava.com/uk>

8. Google Trends. (n.d.). Available at: <https://surl.li/ymmurs>

9. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>

10. Zmist. (2025, October 28). Turystychnyi biznes Poltavshchyny nabuvaie obertiv [Tourism business of Poltava region gains momentum]. Available at: <https://zmist.pl.ua/news/turystychnyj-biznes-poltavshhyny-nabuvaye-obertiv-goteli-ta-velyki-zaklady-splatyly-bilshe-zboriv>

11. Suspilne Poltava. (n.d.). Maizhe 4 miliony hryven turystychnoho zboru zibraly u Poltavskii hromadi [Almost 4 million UAH of tourist tax collected in Poltava community]. Available at: <https://suspilne.media/poltava/935077-majze-4-miljoni-griven-turisticnogo-zboru-zibrali-u-poltavskij-gromadi/>

12. Opendatabot. (n.d.). Na 33% zris turystychnyi zbir v Ukraini tsiohorich [Tourist tax in Ukraine increased by 33% this year]. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/tourist-fee-2025>

13. Poltava-Day. (n.d.). Hotels in Poltava. Top 10 hotels for travelers. Available at: <https://poltava-day.com/poltava-hotels/>

14. Hotels of Ukraine. (n.d.). Available at: <https://www.hotels-of-ukraine.com/uk/all-hotels/>

15. Kayak. (n.d.). Premier Hotel Palazzo. Available at: <https://www.ua.kayak.com/Poltava-Hoteli-Pryem-r-Gotyel-Palazzo.300910.ksp>

16. Skyscanner. (n.d.). Hotels in Poltava, Ukraine. Available at: <https://www.skyscanner.com.ua/hotels/ukraine/poltava-hotels/ci-27550110>

17. Booking.com. (n.d.). Available at: <https://www.booking.com>

18. Tripadvisor. (n.d.). Available at: <https://www.tripadvisor.com>

19. Airbnb. (n.d.). Poltava vacation rentals & homes. Available at: <https://www.airbnb.com/poltava-ukraine/stays>

20. Expedia. (n.d.). All hotels in Poltava. Available at: <https://www.expedia.com/All-Poltava-Hotels.d9428.Travel-Guide-City-All-Hotels>

21. Airbnb. (n.d.). Poltava vacation rentals & homes – Ukraine. Available at: <https://www.airbnb.com/poltava-ukraine/stays>

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.48:640.41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.32>**Примак Т.Ю.**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0682-8717>

Мельник І.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0729-2056>

Антоненко І.Я.

доктор економічних наук, професор,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2299-2365>

Prymak Tetyana, Melnyk Iryna, Antonenko Iryna
National University of Food Technologies

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ГОТЕЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРЯМОЇ ДИСТРИБУЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ПРОДУКТУ

MODERN HOTEL MARKETING TOOLS FOR INCREASING THE DIRECT DISTRIBUTION OF HOTEL PRODUCTS

У статті розглянуто вплив сучасних цифрових інструментів готельного маркетингу на підвищення частки прямих бронювань, що є ключовим стратегічним напрямом для підвищення прибутковості готельного бізнесу. Вивчено зміни поведінки споживачів у процесі пошуку та бронювання готельних послуг під впливом цифровізації, що зумовило зростання ролі онлайн-каналів дистрибуції та посередників, зокрема, Online Travel Agencies (OTA). Розкрито переваги впровадження автоматизованих маркетингових рішень, зокрема Google Performance Max for Travel Goals. Підкреслено необхідність комплексного підходу до управління комплексом маркетингу. Отримані результати дозволяють стверджувати, що ефективне поєднання цифрових інструментів здатне значно підвищити частку прямих бронювань, зміцнити ринкові позиції готелів та сприяти побудові довготривалих взаємин зі споживачами.

Ключові слова: готельний маркетинг, пряма дистрибуція, OTA, платний пошук, метапошук, Google PMTG, цифрові канали, маркетингова стратегія.

The article examines the impact of modern digital hotel marketing tools aimed at increasing the share of direct bookings, which is a key strategic direction for enhancing the profitability of the hotel business. The transformation of consumer behavior in the process of searching and booking hotel services under the influence of digitalization is analyzed, highlighting the growing role of online distribution channels and intermediaries, particularly Online Travel Agencies (OTAs). The risks associated with excessive dependence on Online Travel Agencies are outlined, including reduced profit margins, loss of control over customer data, and limited opportunities for personalized communication. Particular attention is given to paid search tools that allow hotels to maintain top positions in search engine results for branded queries, thus preventing traffic interception by Online Travel Agencies. The role of metasearch platforms (such as Google Hotel Ads, Trivago, Kayak, etc.) is also analyzed, as they provide high conversion rates due to targeting consumers with already-formed demand. Modern hotels understand the importance of direct sales for establishing stable loyalty relationships with consumers and increasing profitability, and must effectively use powerful integrated tools to promote the hotel product with the ability to generate personalized offers based on the use of AI. The article highlights



the advantages of implementing automated marketing solutions, such as Google Performance Max for Travel Goals, which integrates advertising campaigns across various Google services and enables scalable reach, personalization, and dynamic cost optimization. The necessity of a comprehensive approach to managing the marketing mix is emphasized, including analytics, adaptive budgeting, and integration of technologies with the hotel's internal systems (PMS, CRS). The results indicate that an effective combination of digital tools can significantly increase the share of direct bookings, strengthen a hotel's market position, and foster long-term relationships with customers. The findings can be applied in hotel management practices and in the development of digital promotion strategies.

Keywords: hotel marketing, direct distribution, OTAs, paid search, metasearch, Google Performance Max for Travel Goals (PMTG), digital channels, marketing strategy.

Постановка проблеми. Основними завданнями ефективної маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу є збільшення кількості бронювань, підвищення впізнаваності бренду та формування стійкої лояльності споживачів послуг. Маркетинг готельного підприємства передбачає встановлення та підтримання комунікації з потенційними споживачами з метою переконання їх у доцільності вибору даного готелю як оптимального варіанту для майбутнього перебування. Окрім просування основної послуги – розміщення, маркетинг також спрямований на стимулювання інтересу до додаткових сервісів, що надаються підприємством.

Із розвитком цифрових технологій та еволюцією поведінки споживачів, структура дистрибуції готельного продукту зазнала суттєвих трансформацій. У контексті цифровізації сучасного суспільства значна частка маркетингової активності готелів реалізується через інтернет-канали, що дає змогу ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією під час її онлайн-активності. Онлайн-турагентства (OTA), агрегатори, мобільні застосунки та метапошукові системи стали важливими посередниками в процесі бронювання. Водночас зросла актуальність прямого каналу дистрибуції як найбільш прибуткового та керованого. Особливу роль відіграє стратегічна мета підвищення частки прямих бронювань, що дозволяє підприємствам галузі зменшити залежність від посередників, зберегти контроль над взаємодією зі споживачем і оптимізувати витрати.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питання застосування сучасних цифрових інструментів у готельному маркетингу, спрямованих на збільшення частки прямих бронювань, активно досліджується у вітчизняних наукових працях. Так, Т.І. Марусей у статті аналізує пріоритети розвитку digital-маркетингу готельного бізнесу, акцентуючи увагу на SEO, SMM і контент-стратегіях як чинниках залучення аудиторії та побудови лояльності клієнтів [1, с. 83].

О.В. Шикіна, Н.В. Нечева наводять емпіричні дані щодо впровадження digital-інструментів найбільшими готельними мережами України: Ribas Hotels Group, Premier Hotels and Resorts, Optima Hotels & Resorts та Business Regency Group для виявлення їх ефективності та розробки пропозицій подальшого вдосконалення маркетингових стратегій [2]. Н.В. Серьогіна та співавтори визначають цифровий маркетинг як рушій розвитку стійкого готельного бізнесу, розглядаючи вплив інтерактивних інструментів, мобільних сервісів і хмарних технологій на покращення клієнтського досвіду [3, с. 35].

У колективній роботі О.В. Балацької зі співавторами розкрито значення CRM, метапошуку та Google Ads як основи побудови ефективної маркетингової моделі у готельній сфері [4, с. 29]. О.В. Шикіна та співавтори аналізують особливості інтернет-маркетингу на прикладі українських готельних мереж, підкреслюючи необхідність розвитку омніканального підходу [5, с. 178]. У дослідженні Н.М. Бабко, присвяченому сучасним трендам digital-маркетингу в туризмі, надаються практичні рекомендації щодо залучення трафіку через соцмережі, email-маркетинг та мобільні застосунки [6, с. 37].

І.М. Буднікевич, І.І. Благун, І.А. Крупенна та В.Б. Бокучава досліджують застосування маркетингових інновацій у комунікаційній політиці готельних закладів, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових каналів у структуру просування послуг [7, с. 270].

Н.М. Кожухівська та О.В. Непочатенко описують стратегічні напрями цифрової трансформації туризму, зокрема, через інструменти SEO, PPC та мобільну аналітику [8, с. 93]. Значний внесок у дослідження цифрової трансформації маркетингових технологій зробили М.В. Босовська, Л.В. Бовш та А.Г. Охріменко, які розглядають структурні зміни в маркетинговому середовищі готельного бізнесу в умовах цифрової економіки [9, с. 65].

Серед зарубіжних джерел заслуговує на увагу дослідження G. Garcia, S. Anjos та S. Dogan, у якому проаналізовано трансформацію ролі OTA у туристичній індустрії та виклики, що постають перед готелями в контексті конкуренції за прямі бронювання [10, с. 4]. Крім того, В. Verot доводить ефективність використання Google Hotel Ads для збільшення частки прямих бронювань і зменшення залежності від OTA [11].

Формулювання цілей статті. Зміни в споживчій поведінці, спричинені цифровізацією, кардинально змінили традиційні способи бронювання. Системи онлайн-бронювання, мобільні застосунки, платформи, зокрема Booking.com, Airbnb, Expedia стали стандартом для мільйонів користувачів, що забезпечило інформаційну прозорість, посилило конкурентні переваги пропозицій та зміцнило позиції OTA, проте водночас створило виклики для готелів щодо контролю за каналами продажу.

Метою даного дослідження є аналіз сучасних інструментів цифрового маркетингу, спрямованих на збільшення прямої дистрибуції готельного продукту, а також визначення їх переваг, ризиків і ефективності впровадження у діяльність готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Поява та стрімкий розвиток Інтернету суттєво трансформували методи бронювання в туристичній галузі, зробивши цей процес більш доступним, зручним і оперативним як для споживачів, так і для постачальників туристичних послуг. Традиційні способи бронювання, що передбачали особисте звернення до туристичних агентств або здійснення телефонних дзвінків, поступово втратили свою домінуючу позицію. Їх замінили онлайн-сервіси, які надали користувачам змогу самостійно здійснювати пошук, порівняння та бронювання туристичних продуктів – авіаквитків, готелів, екскурсій та ін.

Одним з ключових нововведень стало поширення систем онлайн-бронювання (Online Booking Engines) і глобальних дистрибуторських систем (Global Distribution Systems – GDS), які об'єднують велику кількість туристичних продуктів і забезпечують прямий доступ до них у реальному часі. Крім того, зросла популярність платформ-агрегаторів, таких як Booking.com, Airbnb, Expedia, які виступають посередниками між туристами та готелями або власниками нерухомості, яка пропонується для тимчасового проживання. Інтернет також сприяв розвитку мобільних систем бронювання, що забезпечило можливість здійснювати резервування послуг у режимі реального часу незалежно від просторово-часових обмежень. Водночас інтеграція рейтингів, відгуків користувачів, візуального контенту і інтерактивних карт у цифрові платформи трансформувала механізми формування споживчих переваг, визначивши ці чинники як обов'язкові при прийнятті рішення туристами. Таким чином, Інтернет не лише спростив процедуру бронювання, а й підвищив рівень інформованості споживачів, сприяв підвищенню конкуренції на ринку туристичних послуг і створив нові вимоги до якості сервісу та прозорості інформації.

У сучасних умовах бронювання готельного продукту здійснюється через низку взаємопов'язаних цифрових каналів, які значно розширили традиційні методи резервування. У таблиці 1 подано основні сучасні методи бронювання готельних послуг. Як бачимо, дистрибуція готельного продукту є складною та багаторівневою системою, що об'єднує значну кількість взаємопов'язаних учасників, які одночасно мають і співпрацювати, і конкурувати між собою. Крім того ландшафт готельної дистрибуції постійно трансформується, продовжуючи додавати все нові і нові інструменти, наприклад, засновані на використанні технологій штучного інтелекту (ШІ).

Усі системи дистрибуції умовно можна систематизувати за їх значимістю у структурі продажу готельного продукту: група I – пряме бронювання (продаж) через офіційний сайт готелю; група II – непряме бронювання (продаж) через різноманітні агрегатори і консолідатори (п. 2-7 у табл. 1), які виступають основними учасниками готельної дистрибуції; група III – інші канали дистрибуції, що мають найменший вплив на загальну структуру продажів.

Серед груп посередників найбільшу частку займають ОТА – близько 45% усіх бронювань туристичних подорожей у світі, в тому числі 60% з них через мобільні додатки. У 2024 році у світі було зареєстровано понад 2,5 млрд. цифрових бронювань, в тому числі понад 1,8 млрд. бронювань готелів, а кількість активних користувачів ОТА перевищила 1,2 млрд. (близько 15% населення планети). Розмір світового ринку ОТА у 2024 році оцінювався у 137587,4 млн. доларів США і, за прогнозами експертів, у 2034 року становитиме 184369,6 млн. доларів США зі середньорічним темпом зростання 3% (CAGR) [12].

Звіт Hotel Distribution Report про діяльність готелів, що працюють у країнах Європи та у країнах Азії, у 2019–2023 роках [13] підтверджує значну роль ОТА у дистрибуції, ілюструючи динаміку доходів від прямих бронювань, отриманих через офіційний сайт, та непрямих бронювань, що визначають співпрацю з ОТА та іншими партнерами (рис. 1). У країнах Європи частка доходів від прямих бронювань є нижчою ніж у країнах Азії, в той же час у 2020–2022 роках пандемія COVID-19 спричинила зростання частки прямих бронювань.

У Європі частка прямих бронювань зростає з 23,1% у 2019 році до 34,2% у 2020 році, але вже у 2023 році стабілізувалася на рівні 28,8%. У Азії бачимо вищий темп змін, а

Таблиця 1

Характеристика сучасних методів бронювання готельних послуг

№	Назва методу	Коротка характеристика
1	2	3
1.	Пряме онлайн-бронювання через офіційний сайт готелю	Передбачає використання систем онлайн-бронювання (booking engines), інтегрованих у веб-сайт готелю. Завдяки цим системам споживачі можуть у реальному часі перевіряти наявність вільних номерів, переглядати ціни, спеціальні пропозиції та миттєво здійснювати бронювання. Прямі бронювання збільшують маржинальний дохід готелю, оскільки не передбачають виплати комісій посередникам.
2.	Глобальні дистриб'юторські системи (GDS) (Amadeus, Sabre, Galileo)	GDS – це комп'ютеризовані мережі, які дозволяють туристичним агентам та корпоративним споживачам бронювати готелі, авіаквитки, орендувати автомобілі тощо через єдиний інтерфейс. Вони забезпечують доступ до великого масиву готельних послуг (hotel inventory), переважно у сегменті бізнес-туризму.
3.	ОТА (Online Travel Agencies) – онлайн-туристичні агентства	Платформи (Booking.com, Expedia, Hotels.com, Agoda, Travelocity тощо) є агрегаторами, що об'єднують пропозиції тисяч готелів з усього світу, надаючи зручні інтерфейси для пошуку, порівняння цін, перегляду відгуків і здійснення бронювання. ОТА стягують з готелів комісію за кожне підтверджене бронювання (в середньому 15–25%).
4.	Готельні агрегатори (метапошукові системи)	Агрегатори, такі як Trivago, HotelsCombined, Google Hotel Ads, TripAdvisor, не здійснюють бронювання безпосередньо. Вони порівнюють ціни з різних джерел – офіційних сайтів готелів, ОТА, консолідаторів – і перенаправляють користувача на обрану платформу для завершення бронювання. Їхня функція полягає у наданні максимального обсягу інформації для раціонального вибору.

Продовження таблиці 1

1	2	3
5.	Готельні консолідатори	Консолідатори (наприклад, Hotelbeds, GTA, Travco) – це оптові посередники, які викуповують великі обсяги готельних номерів за зниженими цінами та здійснюють їх перепродаж роздрібним агентствам або іншим платформам. Вони забезпечують дистрибуцію готельного продукту на глобальному рівні, особливо для туроператорів і туристичних компаній. Консолідатори виступають важливою ланкою між готелем та кінцевим споживачем у B2B-моделі.
6.	Мобільні застосунки та “last minute”- сервіси	Мобільні застосунки, такі як HotelTonight або Booking.com mobile, орієнтовані на короткострокові, спонтанні бронювання, часто з вигідними умовами. Даний сегмент демонструє інтенсивне зростання через поширення мобільного інтернету та зміни у поведінці туристів, які дедалі частіше здійснюють бронювання безпосередньо перед початком подорожі.
7.	Соціальні мережі та месенджери	Деякі готелі впроваджують можливість бронювання через Facebook, Instagram або WhatsApp, використовуючи чат-боти, інтеграцію з booking engines або пряме спілкування з менеджером. Такий підхід популярний серед молодих мандрівників та сприяє підвищенню залученості споживачів.

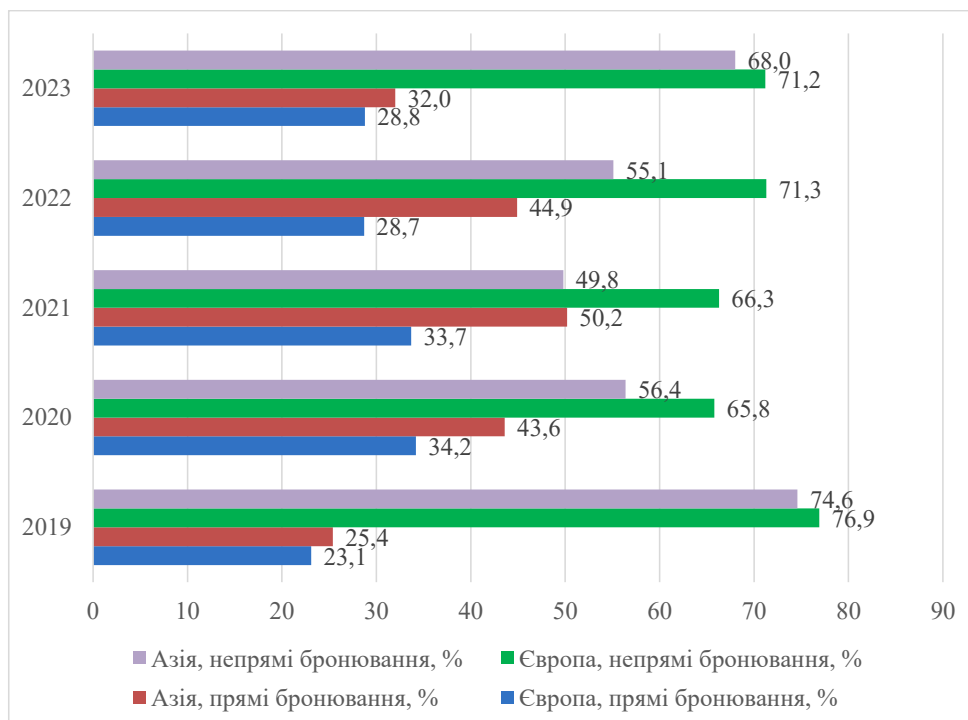
Джерело: складено авторами

Рис. 1. Динаміка структури доходів від бронювання послуг у готелях Європи та Азії у 2019–2023 роках, %

Джерело: [13]

саме: у 2021 році прямі бронювання досягли паритету з непрямыми (50,2%), однак у 2023 році їх частка знизилась до 32,0%.

Європейська асоціація готелів, ресторанів та кафе HOTREC (European association of hotels, restaurants and cafes) у співпраці з Інститутом туризму University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais (HES-SO Valais Wallis) провели дослідження каналів дистрибуції готельних послуг у Європі, охопивши понад 3 тис. готелів [14]. Опитування показало, що сучасні методи бронювання формують 45,1% у структурі каналів дистрибуції готелів, тоді як класичні прямі канали бронювання (телефон, факс, особистий візит, електронна пошта) залишаються домінуючими. Структурний аналіз сучасних методів бронювання (рис. 2) засвідчив: прямі бронювання через офіційний сайт готелю в режимі реального часу – 12,1% (Internet Booking Engine), бронювання через OTA – 29,1%, робота з готельними консолідаторами Hotelbeds, Tourico, Gulliver, Transhotel тощо – 1,7%, GDS – 1,1%, Social Media Channels – 0,6%, інші канали – 0,5%. Відповідно, значна частина європейських готелів залежить від OTA Booking Holding, Expedia Group, HRS, що контролюють 90% ринку. 28% з опитаних готелів генерують 30–49% бронювань через OTA, а кожен п'ятий готель – понад 50%. Найбільша залежність серед малих готелів із кількістю номерів менше 20.

Отже, значну частку у структурі продажів готельних послуг займають OTA, що призводить до зниження прибутковості готелів через необхідності сплачувати високу комісійну винагороду (20–25% для українських готелів), однак використання OTA забезпечує широкий доступ до глобального ринку, що може сприяє збільшенню кількості бронювань, і, відповідно, доходів. Зокрема, міжнародні туристи довіряють платформам-агрегаторам через зручні інтерфейси для пошуку пропозиції тисяч готелів, можливості порівняння вартості послуг та перегляду відгуків, використання технологій штучного інтелекту при наданні персоналізованих рекомендацій.

OTA як канал дистрибуції супроводжується низкою обмежень, зокрема, підвищеним відсотком скасування для готелів, залученням споживачів, які переважно орієнтуються на ціновий чинник, а не на бренд підприємства чи якість обслуговування, що знижує загальну ефективність продажів, зменшує можливості готелю впливати на поведінку споживача для формування стійких лояльних відносин, тобто призводить до негативних наслідків у реалізації стратегічних цілей готельного маркетингу. Таким

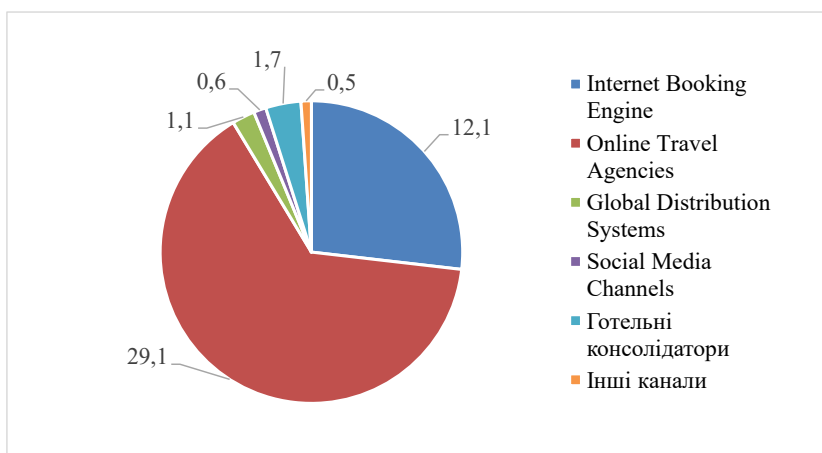


Рис. 2. Структурний аналіз сучасних методів бронювання готельних послуг у Європі в 2023 році, %

Джерело: [14]

чином, розвиток прямих каналів бронювання готельних послуг є пріоритетною метою при розробці маркетингової стратегії готельного підприємства.

Прямі бронювання готельного продукту як стратегічно важливий канал дистрибуції дозволяють готельним підприємствам зберігати контроль над маркетинговими даними, підвищувати маржинальність та формувати персоналізований клієнтський досвід. Завдяки можливості безпосередньої взаємодії зі споживачами під час процесу бронювання, готелі можуть більш ефективно реалізовувати індивідуалізовані маркетингові підходи, що сприятиме підвищенню рівня лояльності і збільшуватиме ймовірність повторних візитів.

Впровадження цілісної цифрової маркетингової стратегії є важливим чинником оптимізації каналів бронювання готелю. Зокрема, ефективне використання цифрових інструментів (SEO, контекстна реклама, e-mail-маркетинг, соціальні мережі, ремаркетинг тощо) дозволяє готелям збільшити частку прямих бронювань і, відповідно, зменшити вартість продажу (Customer Acquisition Cost, CAC), що безпосередньо впливає на загальну прибутковість підприємства. Зменшення залежності від ОТА через конверсію ОТА-гостей у прямі бронювання (наприклад, за допомогою програм лояльності, персоналізованих пропозицій або комунікацій після першого візиту) є стратегічною метою для багатьох готелів.

Прямі бронювання надають можливість готелям повністю контролювати гостювий досвід, починаючи з етапу попереднього бронювання й завершуючи післяпродажним обслуговуванням, що охоплює управління очікуваннями, сегментацію споживачів, впровадження додаткових послуг та створення умов для емоційно забарвленої взаємодії з брендом.

Враховуючи велику кількість цифрових каналів, з якими сучасний готельний бізнес може працювати (включно з пошуковими системами, соціальними мережами, e-mail-платформами, блогами, відеомаркетингом тощо), постає проблема визначення оптимального комплексу маркетингу. Побудова ефективної стратегії готелю передбачає використання аналітичного підходу до вибору каналів комунікації, виходячи з поведінки цільової аудиторії, особливостей бренду та економічної доцільності маркетингових витрат.

Незважаючи на зростаючу роль соціальних мереж у багатьох сферах бізнесу, для готелів першочерговими для збільшення частки прямих бронювань є інструменти роботи з пошуковими та метапошуковими системами.

Платний пошук (Paid Search або PPC – Pay-Per-Click) є важливим елементом цифрового маркетингу в готельному бізнесі, який передбачає купівлю рекламного простору у пошукових системах (Google, Bing, Yahoo тощо) на основі заданих ключових слів. Такий підхід дозволяє готелям забезпечити «видимість» власного бренду у верхній частині результатів пошукової видачі, навіть у висококонкурентному середовищі.

Однією з ключових причин використання платного пошуку є необхідність захисту бренду від конкурентів та ОТА, які можуть викуповувати брендovanі ключові слова готелю, наприклад, ті, що містять його назву. У таких випадках, навіть при точному пошуковому запиті з назвою готелю, користувач може побачити на першій позиції рекламне оголошення посередника або конкурента, що значно зменшує ймовірність переходу на офіційний сайт готелю. У результаті готель не тільки втрачає пряме бронювання, але й змушений сплачувати комісію ОТА за тих самих споживачів.

Використання стратегії захисту бренду в платному пошуку передбачає систематичне придбання готелем рекламного простору за ключовими словами, що містять назву готелю, забезпечуючи пріоритетну видимість серед результатів пошукових систем, що не лише мінімізує ризик втрати потенційних бронювань, а й сприяє збереженню контролю над клієнтським досвідом. Зазначену стратегію активно використовують 4-и та 5-и зіркові готелі, що дозволяє отримати понад 30% доходів від прямих

бронювань [13], зокрема, у країнах Європи у 2023 році 4-и зіркові готелі – 31%, 5-и зіркові – 38%.

Окрім брендкових запитів, готелі можуть ефективно використовувати платний пошук для просування власних унікальних характеристик. Наприклад, придбання ключових слів «готель з басейном на даху», «готель у центрі Києва» чи «готель із видом на море» дозволяє охопити аудиторію з конкретними інтересами та потребами, що відповідають пропозиції готелю. Такий підхід сприяє формуванню диференціації на ринку та залученню цільових сегментів.

Ще однією важливою складовою є призначення ставок за ключовими словами, не пов'язаними з брендом, – тобто тими, які не містять назву готелю, але пов'язані з пошуковими запитами потенційних споживачів (наприклад, «кращий готель для відпочинку на вихідні», «готелі з безкоштовним сніданком Київ»). Така стратегія дозволяє готелю охопити нових споживачів, які ще не знайомі з брендом, збільшити впізнаваність і сформувати первинний інтерес до своєї пропозиції.

У контексті цифрового конкурентного середовища ефективне управління платним пошуком передбачає:

- ретельний підбір ключових слів;
- аналіз поведінки користувачів;
- оптимізацію ставок;
- тестування рекламних текстів;
- вимірювання коефіцієнтів конверсії.

Таким чином, платний пошук у готельному маркетингу виступає не лише інструментом підвищення «видимості» та бронювань, а й способом стратегічного управління конкурентною перевагою готелю та зміцнення позицій його бренду в цифровому просторі.

Метапошукові системи (metasearch engines) відіграють дедалі важливішу роль у дистрибуції готельного продукту, оскільки виступають централізованою платформою для порівняння тарифів, умов проживання та джерел бронювання. На відміну від традиційних пошукових систем, метапошукові сервіси не продають готельні номери безпосередньо, а направляють користувачів до сторонніх веб-сайтів – офіційного сайту готелю або OTA. До провідних метапошукових платформ належать Google Hotel Ads, Tripadvisor Check Rates, Kayak, Trivago, а також низка регіональних сервісів. Найбільшу частку ринку сьогодні займає Google Hotel Ads, який інтегрується з профілем готелю в системі Google Business Profile, дозволяючи безпосередньо конкурувати з OTA за перехід користувача на офіційний сайт готелю.

Користувачі, які звертаються до метапошуку, зазвичай знаходяться на завершальних етапах процесу прийняття рішення, тобто мають чіткий намір здійснити бронювання. Саме тому канали метапошуку є висококонверсійними та працюють за моделлю атрибуції останнього кліку, коли результат кампанії відстежується з урахуванням останнього рекламного контакту перед бронюванням. Такий підхід дозволяє точніше оцінити ефективність метапошукових вкладень і розрахувати рентабельність інвестицій (ROI).

Ефективна участь готелю у метапошуковому середовищі вимагає наявності спеціалізованої технологічної інфраструктури, яка забезпечує:

- динамічну передачу цін і наявності номерів у реальному часі (через інтеграцію з CRS або PMS);
- оптимізацію рекламних ставок (bid management);
- аналіз конкурентного середовища (rate parity, позиціонування);
- управління конверсією трафіку, перенаправленого з метаплатформ.

З цією метою готелі часто співпрацюють з технологічними провайдерами, такими як Amadeus Hospitality, Sabre Hospitality, SiteMinder, DER Touristik тощо, які надають комплексні рішення для координації діяльності підприємств у метапошуку. Завдяки

таким партнерам готелі отримують доступ до професійної підтримки у формуванні стратегії, аналітики та оптимізації рекламних кампаній, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових витрат і зміцнити позиції прямого каналу бронювання.

Ключовими перевагами правильно налаштованої стратегії метапошуку є:

- збільшення частки прямих бронювань, що дозволяє зменшити залежність від OTA та пов'язаних з ними комісій;
- підвищення «видимості» бренду готелю на етапі прийняття рішення користувачем;
- покращення конкурентоспроможності завдяки ціновому позиціонуванню поруч із OTA в межах одного інтерфейсу.

Таким чином, метапошук стає невід'ємною частиною цифрової маркетингової стратегії готелів, орієнтованої на оптимізацію витрат, на залучення споживачів, зростання прямого каналу продажів та забезпечення прозорої конкурентної боротьби в умовах цифрового середовища.

Безумовним лідером у просуванні локальних бізнесів є компанія Google, яка створила Performance Max для цілей подорожей, а саме: комплексний підхід до просування закладів розміщення, який дозволяє використовувати технології ШІ з метою розгортання комплексних маркетингових кампаній в різних середовищах Google.

Performance Max for Travel Goals (PMTG) – це інноваційна рекламна програма компанії Google, орієнтована на готельний та туристичний сектори. Вона використовує алгоритми ШІ для автоматизованого розміщення реклами через усі канали екосистеми Google: платний пошук, медійні оголошення, відеорекламу на YouTube, рекламу в сервісах метапошуку (зокрема Google Hotel Ads), а також у середовищі Google Maps і Google Discover. Ключова перевага PMTG полягає в єдиному налаштуванні кампанії, яка автоматично оптимізується залежно від етапу подорожі, на якому перебуває потенційний споживач: від формування намірів до безпосереднього бронювання. Система виявляє поведінкові сигнали користувачів у режимі реального часу, що дозволяє максимально точно адресувати рекламні повідомлення і зменшити витрати на неефективні покази.

У рамках інтегрованої цифрової стратегії, програма PMTG виконує функцію додаткового рівня рекламної підтримки, що посилює ефективність основних тактик, таких як брендова пошукова реклама, кампанії у метапошуку, email-маркетинг чи органічна присутність. Це дозволяє:

- виявляти прихований попит серед користувачів, які не взаємодіють безпосередньо з брендом;
- оптимізувати охоплення за допомогою багатоканального підходу;
- забезпечити високий ROI через динамічне призначення ставок і таргетинг на основі технологій ШІ.

Застосування PMTG особливо доречно для готелів, які прагнуть:

- підвищити «видимість» бренду на етапах пошуку, коли користувачі ще не визначилися з конкретною пропозицією;
- посилити конкурентоспроможність у порівнянні з OTA та іншими гравцями в ніші;
- автоматизувати управління кампаніями, зменшуючи навантаження на внутрішні маркетингові ресурси.

Таким чином, Google PMTG розглядається як потужний інструмент перформанс-маркетингу, який поєднує гнучкість рекламних стратегій з можливостями алгоритмічного прогнозування поведінки споживачів. Його інтеграція у маркетингову модель готелю сприяє підвищенню ефективності цифрових кампаній, більш глибокій персоналізації взаємодії з аудиторією та покращенню конверсійних показників у контексті конкурентного середовища туристичної галузі.

Висновки. Цифрова трансформація кардинально змінила модель дистрибуції готельного продукту, створивши багаторівневу систему, у якій взаємодіють різнотипні

посередники (від агрегаторів до консолідаторів), що забезпечує гнучкість у доступі до ринку, проте, водночас, ставить перед готелями завдання оптимізації каналів продажу, управління доходами та контролю за власною репутацією в цифровому середовищі. Оптимізація структури бронювань на користь прямих каналів є важливим напрямом сучасного готельного менеджменту, що поєднує інструменти цифрового маркетингу, управління доходами та стратегічного бренд-маркетингу з метою довгострокового підвищення прибутковості та конкурентоспроможності готельного підприємства.

Сучасні готелі розуміють важливість прямих продажів для встановлення стабільних відносин лояльності зі споживачами та збільшення прибутковості діяльності, та мають ефективно використовувати потужні комплексні інструменти для просування готельного продукту з можливістю формування персоналізованих пропозицій на основі використання технологій ІІІ.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що цифрова трансформація дистрибуційних процесів у готельному секторі зумовила необхідність переосмислення підходів до управління каналами продажу. Формування багаторівневої системи із залученням різних посередників (агрегаторів, консолідаторів, ОТА, метаплатформ тощо) сприяло розширенню ринкової присутності готелів, однак водночас актуалізувало питання, пов'язані з ціноутворенням, якістю комунікації зі споживачами та прибутковістю бронювань.

У цьому контексті переорієнтація на прямі канали продажу виступає стратегічним пріоритетом, що дозволяє не лише знижувати витрати, але й формувати сталі відносини зі споживачами, підвищуючи рівень їхньої лояльності. Застосування інструментів цифрового маркетингу, зокрема програм з автоматизованим таргетингом, персоналізацією пропозицій та аналітикою поведінки споживачів, надає готельним підприємствам нові можливості для посилення конкурентних позицій на ринку.

Отже, інтеграція технологій ІІІ, платформ метапошуку та автоматизованих рекламних інструментів, таких як Google Performance Max for Travel Goals, у поєднанні з ефективним управлінням каналами дистрибуції, є ключовою умовою для підвищення прибутковості, оптимізації структури бронювань та забезпечення сталого розвитку готельного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. І. Пріоритети розвитку digital-маркетингу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-76>
2. Шикіна О. В., Нечева Н. В. Аналіз інструментів інтернет-маркетингу національних готельних мереж України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-82>
3. Serohina N., Petryshchenko N., Andrlie B. Цифровий маркетинг в готелях. *Маркетинг і цифрові технології*. № 3 (3). С. 35–42. DOI: 10.15276/mdt.3.3.2019.4
4. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю., Вдовічена О., Стренковська А. Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022, № 6 (47), С. 424–432. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3924>
5. Шикіна О. В., Нечева Н. В., Тищенко І. В. Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29>
6. Бабко Н. О. Сучасні тенденції використання digital-маркетингу в туризмі. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 37–39. URL: https://tourlib.net/statsti_ukr/babko.htm
7. Буднікевич І. М., Благун І. І., Крупенна І. А., Бокучава В. Б. Напрямки застосування маркетингових інновацій у комунікаційній політиці готельних закладів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 266–277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-266-277>

8. Кожухівська І. М., Непочатенко С. В. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.93>

9. Босовська М. В., Бовш Л. В., Охріменко А. Ю. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

10. Garcia G., Anjos S., Dogan S. Online travel agencies and their role in the tourism industry. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*. 2021. Vol. 10 (3). P. 361–386. DOI: <https://doi.org/10.30519/ahtr.865546>

11. Verot B. Maximize Direct Bookings with Google Ads for Hotels. *Hospitality Net*. 2024. URL: <https://www.hotelminder.com/google-ads-for-your-hotel-more-direct-bookings>

12. Global Online Travel Agency (OTA) Market Research Report 2025. URL: <https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/online-travel-agency-ota-market-112012>

13. Hotel Distribution Report 2024 «Have Direct Bookings Reached a Peak?». Agency D-EDGE. URL: <https://www.d-edge.com/wp-content/uploads/2024/04/Hotel-Distribution-Report-2024-EN.pdf>

14. European Hotel Distribution. Study 2024. HOTREC (European association of hotels, restaurants and cafes) in collaboration with the University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais (HES-SO Valais Wallis). URL: https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/all_news_2024_2024_21/hotrec-distribution-study-2024.pdf

References:

1. Marusei T. I. (2021). Priorytety rozvytku digital-marketynhu v hotelnomu biznesi [Priorities of digital marketing development in hotel business]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-76>

2. Shykina, O. & Njecheva N. (2023). Analiz instrumentiv internet-marketynhu nacionalnykh ghotelnykh mrezh Ukrainy [Analysis of Internet marketing tools of national hotel chains of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-82>

3. Serohina N., Petryshchenko N., Andrlie B. (2019). Tsyfrovyi marketynh v hoteliakh. [Digital marketing in hotels]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, no 3 (3). pp. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.3.2019.4>

4. Balatska N., Radkevych L., Robul Yu., Vdovichena O., Strenkovska A. Tsyfrovi tekhnolohii ta dydzhytal-marketynh: novi mozhlyvosti dlia turystychnoho y hotelno-restorannoho biznesu. [Digital technologies and digital marketing: new opportunities for the tourism and hotel and restaurant business]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. no 6 (47), pp. 424–432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3924>

5. Shykina O. V., Baranovska O. V., Savchenko I. S. (2022). Zastosuvannia digital-marketynhu v hotelnomu biznesi. [Features of using internet marketing in hotel business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29>

6. Babko N. O. (2022). Suchasni tendentsii vykorystannia digital-marketynhu v turyzmi. [Current trends in the use of digital marketing in tourism] Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. “Svitovi dosiagnennia i suchasni tendentsii rozvytku turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva” (m. Zaporizhzhia, 25 lystopada 2022 r.). Zaporizhzhia: NU “Zaporizka politekhnika”. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/babko.htm

7. Budnikevych I. M., Blahun I. I., Krupenna I. A., Bokuchava V. B. (2020). Napriamky zastosuvannia marketynhovykh innovatsii u komunikatsiinii politytsi hotelnykh zakladiv [Directions of marketing innovations application in communication policy of hotels]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 266–277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-266-277>

8. Kozhukhivska I. M., Nepochatenko S. V. (2020). Digital-tekhnologii yak osnova rozvytku turystychnoi diialnosti v Ukraini. [Digital technologies as the basis for the development of tourism activities in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.93>

9. Bosovska M. V., Bovsh L. V., Okhrimenko A. Yu. (2022). Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies]. *Scientia Fructuosa*, no. 4 (144), pp. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

10. Garcia G., Anjos S., Dogan S. (2021). Online travel agencies and their role in the tourism industry. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, no. 10 (3), pp. 361–386. DOI: <https://doi.org/10.30519/ahtr.865546>

11. Verot B (2024). Maximize Direct Bookings with Google Ads for Hotels. *Hospitality Net*. Available at: <https://www.hotelminder.com/google-ads-for-your-hotel-more-direct-bookings>

12. Global Online Travel Agency (OTA) Market Research Report 2025. Market Growth Reports. Available at: <https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/online-travel-agency-ota-market-112012>

13. Agency D-EDGE. (2024). Hotel Distribution Report 2024: Have Direct Bookings Reached a Peak? Available at: <https://www.d-edge.com/wp-content/uploads/2024/04/Hotel-Distribution-Report-2024-EN.pdf>

14. HOTREC & HES-SO Valais Wallis. (2024). European Hotel Distribution. Study 2024. Available at: https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/all_news_2024_2024_21/hotrec-distribution-study-2024.pdf

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.48:658.56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.33>**Харенко Д.О.**

кандидат технічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

Трішин Ф.А.

кандидат технічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5994-3538>

Федосова К.С.

кандидат технічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7194-1340>

Kharenko Dmytro, Trishyn Fedir, Fedosova Kateryna
Odesa National Technological University

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ Й АВТОМАТИЗАЦІЇ СЕРВІСНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

INNOVATIVE APPROACHES TO MODELING AND AUTOMATING SERVICE PROCESSES IN THE SERVICE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF HOTEL ENTERPRISES

У статті обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу до моделювання сервісної діяльності готельного підприємства в умовах підвищення вимог до якості обслуговування. Запропоновано використання адаптованої сервісної карти (service blueprint) як методологічної основи проектування системи управління якістю сервісу, що забезпечує узгодженість дій гостей, операцій обслуговування, управлінських процесів і підтримувальних функцій у межах керованої моделі. Для ідентифікації причин відхилень якості сервісу застосовано причинно-наслідковий аналіз, який дозволяє встановити зв'язок сервісних проблем з організаційними та технологічними чинниками. Обґрунтовано значення автоматизації для підвищення керованості й стабільності результатів обслуговування. Запропонований підхід може бути використаний у практиці управління готелями з метою вдосконалення системи управління якістю послуг.

Ключові слова: управління якістю послуг, готельний бізнес, сервісні процеси, бізнес-процеси готельного підприємства, процесний підхід, моделювання сервісу, організація обслуговування, автоматизація сервісних процесів.

The article substantiates the relevance of applying a process-based approach to modeling and automating service processes in hotel enterprises under conditions of increasing customer expectations, growing service complexity, and the need to ensure stable service quality. It is argued that effective service quality management requires a transition from fragmented and reactive managerial decisions to systematic design and coordination of service processes based on an integrated methodological framework. The study proposes an adapted service blueprint as a key tool for modeling service processes, enabling the integration of guest actions, service delivery operations, managerial coordination, and supporting activities within a unified process model. The service blueprint is interpreted not only as a visualization instrument, but also as an analytical and managerial tool that supports process standardization, identification of critical control points, and alignment of service operations with quality objectives. To identify the



underlying causes of service quality deviations, a cause-and-effect analysis is applied, making it possible to establish causal links between service problems and organizational, technological, and managerial factors. The combined use of service blueprinting and cause-and-effect analysis provides a methodological basis for shifting from corrective actions to preventive service quality management. Special attention is given to the role of automation in enhancing transparency, controllability, and reproducibility of service processes. Digital tools and automated control mechanisms contribute to the standardization of service operations, reduction of service failures, and improvement of monitoring procedures. Automation is considered an integral element of the service quality management system rather than an isolated technological solution. The proposed conceptual and methodological approach expands existing views on service process modeling in the hotel industry and creates prerequisites for improving service quality management practices. The results of the study may be applied in service process design, development of quality management systems, and implementation of automated service control solutions in hotel enterprises.

Keywords: *service quality management, hotel business, service processes, business processes of a hotel enterprise, process-based approach, service blueprint, service organization, automation of service processes.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування готельних підприємств характеризуються зростанням конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування та ускладненням сервісної діяльності. За цих умов якість сервісу дедалі більше залежить не лише від професійних навичок персоналу, а й від здатності підприємства системно проєктувати, координувати та контролювати сервісні процеси. Відсутність узгодженості між окремими елементами обслуговування призводить до нестабільності результатів сервісу та зниження ефективності управлінських рішень.

На практиці управління якістю сервісу в готелях часто має фрагментарний і реактивний характер та зосереджується на усуненні вже виявлених проблем або скарг споживачів. Такий підхід не дозволяє своєчасно виявляти системні причини відхилень якості та обмежує можливості впровадження сучасних інструментів автоматизації й стандартизації сервісної діяльності. Недостатня формалізація сервісних процесів ускладнює їх аналіз, контроль і подальше вдосконалення.

У наукових дослідженнях проблеми управління якістю сервісу в готельному бізнесі переважно розглядаються з позицій оцінювання якості або дотримання стандартів обслуговування, тоді як процесне моделювання сервісу як інструмент інтеграції управлінських і операційних процесів залишається недостатньо опрацьованим. Це зумовлює необхідність формування цілісного методологічного підходу до моделювання та автоматизації сервісних процесів готельного підприємства, що має важливе наукове та практичне значення для підвищення ефективності управління якістю сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях з проблематики готельно-ресторанного бізнесу питання управління якістю послуг традиційно розглядаються в контексті стандартизації, регламентації обслуговування та вдосконалення організаційно-управлінських механізмів. Водночас сучасні умови функціонування підприємств сфери гостинності зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного процесного підходу, що потребує відповідних інструментів моделювання та аналізу сервісних процесів.

Теоретичні та прикладні засади управління якістю продукції й послуг у готельно-ресторанному господарстві ґрунтовно висвітлено у працях О. Ю. Давидової. Авторка розглядає якість сервісу як результат цілеспрямованого управління діяльністю підприємства, наголошуючи на ролі процесного підходу, стандартизації операцій та координації дій персоналу [1]. Подальший розвиток цих ідей представлено у спільному дослідженні О. Ю. Давидової та С. І. Сисоевої, де акцентовано увагу на концептуальних напрямках підвищення якості послуг шляхом формалізації процедур обслуговування та впровадження внутрішніх стандартів якості [2].

Питання стандартизації сервісних процесів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування розглядає С. В. Павлова, яка обґрунтовує доцільність запровадження чітко визначених стандартів обслуговування для зниження варіативності результатів сервісної діяльності [3]. Аналогічні підходи простежуються у роботі В. А. Язіної, М. В. Кучера та О. С. Сабірова, де управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства розглядається як комплекс організаційних і технологічних рішень, що потребують системного узгодження [4].

Нормативно-методологічну основу досліджень у сфері управління якістю послуг формують положення Закону України «Про стандартизацію» [5] та стандарт ДСТУ ISO 9000:2015, у якому процесний підхід визначено одним із базових принципів функціонування систем менеджменту якості [6]. Водночас зазначені нормативні документи мають універсальний характер і не враховують специфіку сервісних процесів готельних підприємств, зокрема складність взаємодії з клієнтом і багаторівневу організацію обслуговування.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені оцінюванню якості продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі. Так, О. В. Круковська пропонує підходи до оцінювання якості послуг з урахуванням як внутрішніх характеристик діяльності підприємства, так і сприйняття сервісу споживачами [7]. Питання управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанного бізнесу розкрито у роботі В. С. Кушнірука, О. П. Величка та О. А. Ковалю, які розглядають процесний підхід як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності [8]. Теоретичні аспекти управління якістю сервісу доповнюють дослідження І. М. Стойки та Р. П. Шерстюка, в яких принципи В. Е. Демінга адаптовано до умов функціонування підприємств сфери гостинності [9].

У зарубіжних наукових публікаціях домінують підходи, пов'язані з проєктуванням сервісу та візуалізацією сервісних процесів. Зокрема, М. Бітнер, А. Остром і Ф. Морган обґрунтовують ефективність методу service blueprinting як практичного інструменту аналізу та вдосконалення сервісних операцій, що дозволяє структуровано відобразити взаємодію клієнта, персоналу та внутрішніх процесів підтримки [10]. Прикладні можливості використання сервісних карт для підвищення якості обслуговування у сфері харчування представлено у працях М. Хоссейна, Ф. Енама та С. Фархани, а також Л. Т. Деві, Н. Т. Чінь і К. Кервіони, які демонструють ефективність цього інструментарію для оптимізації сервісних процесів і міжфункціональної координації [11; 12].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дає підстави стверджувати, що, попри наявність значної кількості досліджень у сфері управління якістю послуг, процесного підходу та сервісного проєктування, у науковому дискурсі зберігається роздільний розгляд цих напрямів. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного використання моделювання сервісних процесів як методологічної основи для їх подальшої автоматизації та системного управління якістю сервісу в готельному бізнесі. Саме ця наукова прогалина визначає актуальність і спрямованість даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до моделювання й автоматизації сервісних процесів у системі управління якістю готельного підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачається адаптація сервісної карти (service blueprint) як інструменту проєктування сервісних процесів, поєднання її з причинно-наслідковим аналізом для виявлення джерел сервісних проблем, а також визначення ролі автоматизації у забезпеченні керованості та стабільності результатів обслуговування.

Виклад основного матеріалу. Сервісна діяльність готельного підприємства за своєю природою має процесний характер, оскільки формування цінності для гостя відбувається не в межах окремих операцій, а через послідовність взаємопов'язаних дій, що охоплюють як безпосередню взаємодію з клієнтом, так і внутрішні організа-

ційні процеси. У цьому контексті управління якістю сервісу не може зводитися лише до контролю результатів обслуговування, а потребує системного підходу до проектування та координації сервісних процесів. У сучасних дослідженнях з управління сервісом дедалі більшого поширення набуває процесний підхід, у межах якого підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення споживчої цінності для споживача, що особливо актуально для підприємств готельного бізнесу [1;8]. Для готельного підприємства така логіка є особливо актуальною, оскільки сервіс формується одночасно у площині організації праці персоналу, інформаційної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення та суб'єктивного сприйняття гостем якості обслуговування. Відповідно, ефективне управління сервісом передбачає не лише формування стандартів поведінки персоналу, а й чітке моделювання внутрішніх сервісних процесів і механізмів їх узгодження. Управління якістю сервісу в готельному бізнесі не може зводитися виключно до контролю кінцевих результатів обслуговування або оцінювання задоволеності споживачів. Воно має базуватися на системному підході до проектування, координації та узгодження сервісних процесів, що відповідає принципам процесного підходу та сучасного менеджменту якості, закладеним у міжнародних стандартах і наукових дослідженнях [6; 9].

Одним із найбільш придатних інструментів процесного моделювання у сфері сервісу є сервісна карта (service blueprint), яка широко використовується у зарубіжній науковій практиці для візуалізації сервісних процесів, аналізу точок взаємодії та ідентифікації зон ризику якості обслуговування [10; 11]. На відміну від традиційних схем бізнес-процесів, сервісна карта акцентує увагу не лише на послідовності операцій, а й на точках взаємодії між персоналом і споживачем, а також на межі між видимими та невидимими для гостя процесами. Саме ця особливість робить service blueprint ефективним інструментом аналізу якості сервісу в готельному бізнесі.

Разом з тим, класичні підходи до використання сервісних карт часто зосереджуються переважно на клієнтському досвіді та логіці обслуговування, залишаючи поза увагою питання управління якістю та внутрішньої координації процесів. Для готельних підприємств високого класу (4-5 зірок), де сервісна діяльність відзначається підвищеною складністю та високими очікуваннями гостей, така обмеженість є суттєвим недоліком. У цих умовах сервісна карта має виконувати не лише описову, а й управлінську функцію, виступаючи основою для проектування контрольних точок, розподілу відповідальності та інтеграції цифрових інструментів управління. З огляду на це, у дослідженні сервісну карту розглянуто як елемент ширшої процесної моделі управління сервісом, у межах якої вона поєднується з інструментами аналізу причинно-наслідкових зв'язків і механізмами автоматизованого контролю. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного опису сервісних операцій до системного проектування сервісної системи готельного підприємства, орієнтованої на забезпечення стабільної якості обслуговування.

У межах цього дослідження сервісна карта використовується не лише як інструмент візуалізації сервісного процесу, а як основа проектування системи управління якістю сервісу готельного підприємства. Запропонована адаптована сервісна карта (рис. 1) відображає логіку сервісної діяльності готелю категорії 4-5 зірок. На відміну від класичних підходів до service blueprinting, що зосереджуються переважно на клієнтському шляху та точках контакту з гостем, запропонована модель акцентує увагу на внутрішній організації сервісу та механізмах координації між функціональними підрозділами готельного підприємства.

У верхній частині сервісної карти представлено дії гостя, які формують базову логіку споживання готельної послуги - від бронювання номера до завершення перебування та виїзду з готелю. Саме ці етапи визначають очікування клієнта щодо якості обслуговування та виступають відправною точкою для формування сервісної цінності. Лінія взаємодії з гостем фіксує моменти безпосереднього контакту між клієнтом

і персоналом, у межах яких формується суб'єктивне сприйняття сервісу та загальний імідж готелю.

Наступний рівень моделі охоплює операції фронт-офісу, які є видимими для гостя і безпосередньо впливають на оцінку якості обслуговування. До них віднесено роботу служби прийому та розміщення, комунікацію з гостем, надання інформаційних і додаткових сервісів, а також реагування на запити клієнтів. У готелях високого класу саме цей рівень сервісної системи характеризується підвищеною інтенсивністю взаємодії та високими вимогами до професійної підготовки персоналу, що зумовлює необхідність чіткої регламентації операцій і стандартизації процедур обслуговування.

Ключовим елементом запропонованої сервісної карти є чітке розмежування видимих і невидимих для гостя процесів, що реалізується через лінію видимості. Операції бек-офісу, які включають обробку даних бронювання, координацію між підрозділами, підготовку номерного фонду, а також контроль та моніторинг якості сервісних процесів, не сприймаються клієнтом безпосередньо, проте мають вирішальний вплив на стабільність і передбачуваність сервісу. Саме на цьому рівні формуються організаційні передумови для запобігання сервісним відхиленням і забезпечення узгодженості дій персоналу.

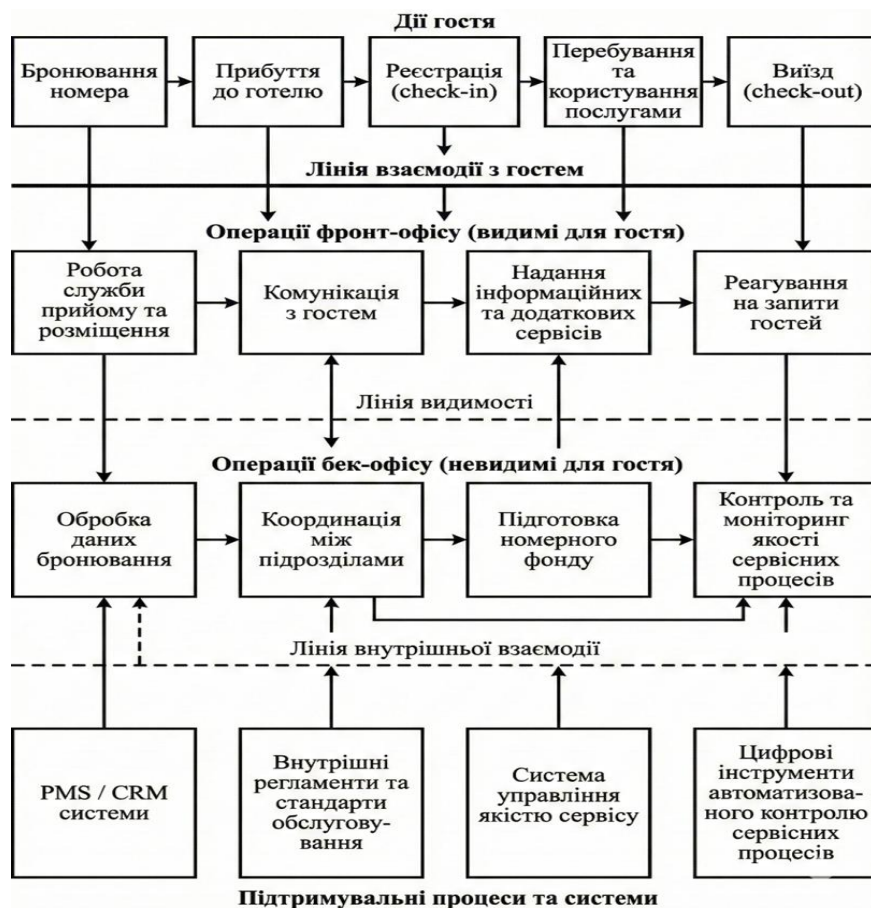


Рис. 1. Адаптована сервісна карта (service blueprint) готельного підприємства
Джерело: сформовано авторами

Особливу увагу в авторській адаптації приділено лінії внутрішньої взаємодії, яка відображає зв'язки між операційними процесами та підтримувальними системами управління. Включення до сервісної карти таких елементів, як PMS/CRM-системи, внутрішні регламенти та стандарти обслуговування, система управління якістю сервісу та цифрові інструменти автоматизованого контролю сервісних процесів, дозволяє розглядати сервісну діяльність готельного підприємства як керовану процесну систему. Таким чином, сервісна карта набуває функції не лише аналітичного, а й проектного інструменту, що забезпечує інтеграцію операційної діяльності з управлінськими механізмами.

Для поглибленого аналізу чинників, що зумовлюють відхилення якості сервісу в діяльності готельного підприємства, у дослідженні використано діаграму причинно-наслідкових зв'язків як один з базових інструментів менеджменту якості, який дозволяє систематизувати чинники відхилень якості та пов'язати їх з організаційними й процесними характеристиками діяльності підприємства [7; 9].

Як показано на рисунку 2, ключові чинники відхилень якості сервісу згруповано за чотирма взаємопов'язаними блоками: регламентація та організація сервісних процесів, управління персоналом у сервісних процесах, інформаційні технології та операційна інфраструктура, а також організаційне та сервісне середовище. Така структуризація відповідає логіці процесного підходу та дозволяє співвіднести виявлені проблеми з конкретними елементами сервісної карти.

У межах блоку регламентації та організації сервісних процесів основними причинами відхилень якості виступають відсутність чітких регламентів, невизначені процедури взаємодії, недостатня формалізація сервісних операцій. У блоку управління персоналом у сервісних процесах основними причинами відхилень якості виступають недостатній рівень професійної підготовки, перевантаження у пікові періоди, нечіткий розподіл відповідальності, високе операційне навантаження, варіативність очікувань гостей, організаційна складність сервісних операцій.

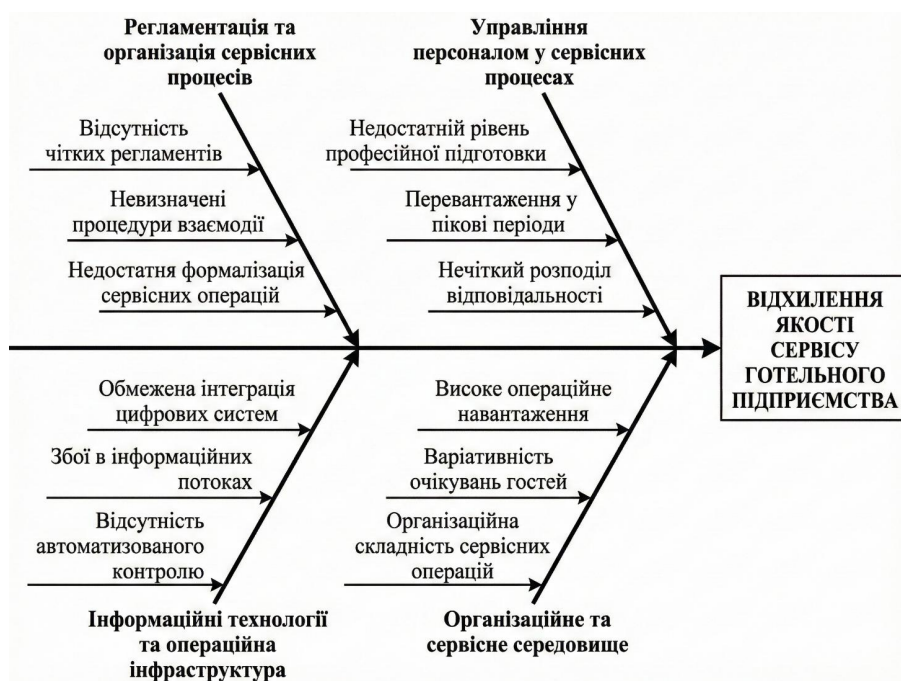


Рис. 2. Діаграма причинно-наслідкових чинників сервісних проблем готельного підприємства

Джерело: сформовано авторами.

ної підготовки персоналу не гарантує стабільності сервісного результату, що особливо критично для готелів високого класу з підвищеними очікуваннями гостей.

Блок управління персоналом у сервісних процесах охоплює чинники, пов'язані з людським ресурсом, зокрема недостатній рівень професійної підготовки, перевантаження у пікові періоди та нечіткий розподіл відповідальності. У процесній моделі готельного підприємства ці фактори безпосередньо впливають на узгодженість дій фронт-офісу і бек-офісу, що, своєю чергою, відображається на швидкості та якості реагування на запити гостей.

Окрему групу причин становлять чинники, пов'язані з інформаційними технологіями та операційною інфраструктурою. Обмежена інтеграція цифрових систем, збої в інформаційних потоках і відсутність автоматизованого контролю сервісних процесів знижують ефективність координації між підрозділами та ускладнюють моніторинг виконання операцій. У цьому контексті автоматизація виступає не самоціллю, а інструментом підвищення керованості сервісної системи та зменшення ризиків людського фактору.

Четвертий блок причин пов'язаний з організаційним та сервісним середовищем, яке характеризується високим операційним навантаженням, варіативністю очікувань гостей та організаційною складністю сервісних операцій. Для готелів категорії 4–5 зірок ці чинники мають особливе значення, оскільки навіть незначні відхилення у виконанні процесів можуть призводити до диспропорцій між очікуваним і фактичним рівнем сервісу.

Таким чином, результати причинно-наслідкового аналізу підтверджують доцільність використання процесної моделі сервісу як основи для управління якістю та обґрунтовують необхідність інтеграції сервісної карти з інструментами системного аналізу й автоматизованого контролю.

Поеднання адаптованої сервісної карти та причинно-наслідкового аналізу створює методологічне підґрунтя для формування інтегрованої системи управління якістю сервісу готельного підприємства. На відміну від фрагментарних підходів, за яких контроль якості здійснюється переважно на завершальних етапах обслуговування, запропонована модель орієнтована на управління якістю на всіх стадіях сервісного процесу – від моменту формування очікувань гостя до завершення взаємодії з готелем.

Сервісна карта в такій системі виконує функцію структурного каркасу, що дозволяє ідентифікувати ключові етапи процесу, точки взаємодії та зони відповідальності. Діаграма причинно-наслідкових чинників, у свою чергу, забезпечує аналітичну основу для виявлення системних відхилень, які виникають у межах цієї процесної структури. Інтеграція цих інструментів дозволяє не лише фіксувати проблеми якості, а й простежувати їхній зв'язок із конкретними організаційними, кадровими або технологічними чинниками.

Важливою особливістю запропонованого підходу є перенесення акценту з реактивного управління сервісними проблемами на превентивне проєктування процесів. Завдяки чіткому розмежуванню операцій фронт-офісу та бек-офісу, а також визначенню ліній взаємодії й внутрішньої координації, сервісна система готелю розглядається як керована сукупність взаємопов'язаних процесів. Це створює умови для формування стандартів обслуговування, які базуються не лише на вимогах до поведінки персоналу, а й на логіці організації сервісних операцій.

У цьому контексті автоматизація виступає ключовим чинником підвищення керованості сервісних процесів і забезпечення стабільності якості обслуговування, що узгоджується з сучасними підходами до управління якістю та стандартизації сервісної діяльності [3; 5; 6]. Особливе значення такий підхід має для готелів категорії 4–5 зірок, де висока інтенсивність сервісної діяльності поєднується з підвищеними очікуваннями гостей. У цих умовах навіть незначні порушення внутрішньої координа-

ції або затримки в обробці інформації можуть мати суттєвий вплив на сприйняття якості обслуговування. Запропонована інтегрована модель дозволяє знизити залежність якості сервісу від індивідуальних дій окремих працівників і забезпечити стабільність результату за рахунок системної організації процесів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що запропонований підхід до моделювання сервісних процесів дозволяє розглядати сервісну діяльність готельного підприємства як керовану процесну систему, інтегровану з механізмами контролю якості та автоматизації. Поєднання сервісної карти та причинно-наслідкового аналізу створює методологічну основу для цілеспрямованого проектування сервісу, орієнтованого на стабільну якість та адаптивність до змін умов функціонування.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу до моделювання сервісної діяльності готельних підприємств, орієнтованого на підвищення керованості та стабільності якості обслуговування. Доведено, що сервіс у сучасному готельному господарстві доцільно розглядати не як сукупність окремих операцій, а як інтегровану систему взаємопов'язаних процесів, результативність яких значною мірою залежить від рівня їх формалізації, узгодженості та підтримки з боку інформаційних і управлінських інструментів.

У межах дослідження запропоновано адаптовану сервісну карту (service blueprint), яка використовується не лише як засіб візуалізації взаємодії з гостем, а як методологічна основа проектування системи управління якістю сервісу готельного підприємства. Побудована модель дозволяє структуровано відобразити дії гостей, операції фронт- та бек-офісу, внутрішні управлінські зв'язки, а також роль підтримувальних процесів і цифрових інструментів у забезпеченні безперервності сервісу. Такий підхід створює умови для зниження варіативності результатів обслуговування та підвищення відтворюваності сервісних стандартів, що є критично важливим для готелів категорії 4–5 зірок.

Застосування причинно-наслідкового аналізу у формі діаграми Ішікави дозволило систематизувати основні чинники відхилень якості сервісу та пов'язати їх з конкретними елементами сервісних процесів. Установлено, що ключові проблеми якості мають комплексний характер і формуються на перетині організаційних, кадрових, технологічних та середовищних факторів. Це підтверджує обмеженість фрагментарних управлінських рішень і обґрунтовує необхідність інтегрованого підходу до управління сервісом, у межах якого контроль якості та автоматизація процесів виступають взаємодоповнювальними складовими.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі як інструменту проектування, аналізу та оптимізації сервісних процесів у готельних підприємствах різних типів, з урахуванням рівня їх сервісної складності та цифрової зрілості. Запропонований підхід може бути адаптований до умов функціонування як бізнес-, так і курортних та luxury-готелів, а також використаний у процесі розроблення внутрішніх стандартів обслуговування та систем управління якістю.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичного апарату оцінювання ефективності впровадження процесних моделей сервісу, зокрема шляхом інтеграції запропонованого підходу з показниками операційної ефективності та інструментами цифрової аналітики. Окремий науковий інтерес становить дослідження можливостей використання технологій автоматизованого моніторингу, штучного інтелекту та предиктивної аналітики у системах управління якістю сервісу готельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Харків : ХДУХТ, 2016. 268 с.

2. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Якість послуг у готельно-ресторанному бізнесі: концептуальні напрями підвищення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2018. № 7. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>
3. Павлова С. В. Впровадження стандартів якості обслуговування як чинник конкурентоспроможності ресторану. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>
4. Язіна В. А., Кучер М. В., Сабіров О. С. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 187–193. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>
5. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. Офіц. вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
7. Круковська О. В. Оцінювання якості продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 3. С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35>
8. Кушнірук В. С., Величко О. П., Коваль О. А. Управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 35. С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>
9. Стойка І. М., Шерстюк Р. П. Управління якістю готельно-ресторанних послуг на основі принципів Демінга. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2020.01.066>
10. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*. 2008. Vol. 50 (3). P. 66–94. DOI: <https://doi.org/10.2307/4116646>
11. Hossain M., Enam F., Farhana S. Service blueprinting as a tool for improving restaurant service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2020. Vol. 12 (3). P. 301–316. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.77065>
12. Dewi L. T., Chien N. T., Kervione C. Service blueprinting approach to improve service quality in food service operations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2019. Vol. 10 (3). P. 412–428. DOI: <https://doi.org/10.24002/ijieem.v4i1.5506>

References:

1. Davidova, O. Yu. (2016) Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Quality management of products and services in hotel and restaurant industry]. Kharkiv: Kharkiv State University of Food Technology and Trade. (in Ukrainian)
2. Davidova, O. Yu., & Sysoieva, S. I. (2018) Yakist posluh u hotelno-restorannomu biznesi: kontseptualni napriamy pidvyshchennia [Service quality in hotel and restaurant business: Conceptual directions of improvement]. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations, Economics, Country Studies, Tourism*, vol. 7, pp. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475> (in Ukrainian)
3. Pavlova, S. V. (2019) Vprovadzhenia standartiv yakosti obsluhovuvannia yak chynnyk konkurentospromozhnosti restoranu [Implementation of service quality standards as a factor of restaurant competitiveness]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18> (in Ukrainian)
4. Yazina, V. A., Kucher, M. V., & Sabirov, O. S. (2020) Suchasni aspekty upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Modern aspects of quality management of products and services of hotel and restaurant enterprises]. *Infrastruktura rynku*, vol. 41, pp. 187–193. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87> (in Ukrainian)
5. Law of Ukraine on Standardization (2014) Pro standartyzatsiiu [On Standardization] No. 1315-VII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, (31), Art. 1058. (in Ukrainian)
6. State Enterprise “UkrNDNC” (2016) DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Krukovska, O. V. (2017) Otsiniuvannia yakosti produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu biznesi [Evaluation of quality of products and services in hotel and restaurant business]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 27 (3), pp. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35> (in Ukrainian)

8. Kushniruk, V. S., Velychko, O. P., & Koval, O. A. (2019) Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Business process management of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 35, pp. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>. (in Ukrainian)

9. Stoika, I. M., & Sherstiuk, R. P. (2021) Upravlinnia yakistiu hotelno-restorannykh posluh na osnovi pryntsyviv Deminha [Quality management of hotel and restaurant services based on Deming's principles]. *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2020.01.066> (in Ukrainian)

10. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008) Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, vol. 50 (3), pp. 66–94. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166446>

11. Hossain, M., Enam, F., & Farhana, S. (2020) Service blueprinting as a tool for improving restaurant service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 12 (3), pp. 301–316. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.77065>

12. Dewi, L. T., Chien, N. T., & Kervione, C. (2019) Service blueprinting approach to improve service quality in food service operations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 10 (3), pp. 412–428. DOI: <https://doi.org/10.24002/ijieem.v4i1.5506>

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.48:005.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.34>

Горшкова Л.О.

старший викладач,

Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3292-2945>

Horshkova Liudmyla

Zhytomyr Polytechnic State University

ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

LEADERSHIP COMPETENCES OF MANAGERS OF MODERN HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Дослідження присвячене лідерським компетентностям керівників підприємств сфери гостинності в умовах трансформаційної економіки. Встановлено, що ключовими компетенціями сучасного лідера є стратегічне мислення, емоційний інтелект і командне лідерство, інноваційність і гнучкість, цифрова грамотність, клієнтоорієнтованість та сервісне лідерство. На основі аналізу світових та українських практик обґрунтовано комплексний підхід до розвитку лідерів за моделлю 70-20-10 з використанням менторства, ротації, цифрових LMS-платформ та формування культури горизонтального лідерства. Запропоновано шість взаємопов'язаних напрямів вдосконалення системи управління персоналом, багаторівневе оцінювання, індивідуальні плани розвитку, партисипативне управління, кадровий резерв нового покоління, стимулювання інноваційної ініціативи та розвиток психологічної безпеки. Впровадження цих заходів дозволяє створити самопідтримувальну систему виявлення, розвитку й утримання лідерів усіх рівнів і забезпечує стійку конкурентну перевагу українських підприємств гостинності в умовах постійних економічних і технологічних трансформацій.

Ключові слова: лідерські компетентності, сфера гостинності, трансформаційна економіка, сервісне лідерство, цифрова грамотність, розвиток персоналу.

The study is devoted to the leadership competences of managers of hospitality enterprises in the context of transformational economy. It was established that the key competences of a modern leader today are strategic thinking, emotional intelligence and team leadership, innovativeness and flexibility, digital literacy, customer orientation and service leadership. These competences ensure rapid adaptation to changes, staff motivation, implementation of modern technologies and formation of a culture of highest service standards, which directly affects productivity, reputation and long-term competitiveness of the business. Based on the analysis of the best global (Marriott International, Accor, Hilton, Four Seasons, Ritz-Carlton) and Ukrainian practices of 2023–2025, a comprehensive blended approach to leadership development according to the 70-20-10 model is substantiated, including on-the-job challenges (70 %), mentoring and coaching (20 %), and formal education (10 %). Special attention is paid to corporate academies and LMS platforms, international rotations, executive programs of leading hospitality schools (Cornell, EHL, Glion, Les Roches), systemic mentoring, and building a culture of servant and horizontal leadership. Six interrelated directions for improving the HR management system are proposed: multi-

factor continuous assessment of leadership potential (360°, Assessment/Development Centers, AI analytics), individual development and motivation plans for HiPo employees, participative management and involvement of all levels in strategic decisions, modern succession planning using 9-box grid and predictive analytics, stimulation of innovative initiative and “leader-without-title” programs, and systematic development of psychological safety culture. The integrated implementation of these measures creates a self-sustaining system for early identification, systematic development and retention of leaders at all organizational levels, providing Ukrainian hospitality enterprises with a sustainable competitive advantage and preparing a new generation of managers capable of effectively operating in conditions of permanent economic, technological and social transformations.

Keywords: *leadership competences, hospitality industry, transformational economy, service leadership, digital literacy, talent development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки підприємства сфери гостинності функціонують у середовищі постійних змін, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів до якості сервісу. Традиційні управлінські методи вже не забезпечують достатньої гнучкості та адаптивності, що ускладнює ефективне реагування на нові виклики. У таких умовах ключову роль відіграють лідерські компетентності керівників, які визначають здатність організації адаптуватися, впроваджувати інновації, мотивувати персонал і забезпечувати стійкий розвиток. Проте питання структури, змісту та механізмів розвитку цих компетентностей у сучасних підприємствах гостинності недостатньо досліджене, що й формує актуальність даної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження лідерства підтверджують зростання ролі управлінських компетентностей у сферах, що зазнають швидких трансформацій, зокрема у сфері гостинності. У працях П. Норхауса [16] та Г. Юкла [25] детально розкрито сучасні моделі та стилі лідерства, у яких акцент переноситься на адаптивність, емоційну стійкість та здатність керівника забезпечувати ефективну командну динаміку. Наукові підходи до лідерства у сервісно орієнтованих галузях представлено у роботах Д. Солнета, Р. Форда та Робінсона Р. [21], які наголошують на важливості сервісного лідерства, емоційної взаємодії з персоналом і підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів у мінливому середовищі.

У вітчизняних дослідженнях Грішнкової О.А., Пилипчук В.П. [2], Шкроміда О.В. [4] та Мартиненко М.В. [3] особлива увага приділяється компетентнісному підходу в управлінні персоналом та викликам цифрової трансформації. Автори підкреслюють, що керівники підприємств гостинності мають демонструвати гнучкість, цифрову грамотність, стратегічне мислення, здатність до швидкої адаптації й інноваційного реагування на зміни ринку. Дослідники також зазначають, що традиційні управлінські підходи вже не забезпечують достатньої ефективності, а тому необхідним є розвиток лідерських компетентностей, орієнтованих на взаємодію, мотивацію персоналу, формування позитивного сервісного досвіду та забезпечення стабільності бізнесу. Разом ці публікації демонструють, що попри достатній рівень теоретичного опрацювання теми лідерства, питання специфіки формування лідерських компетентностей саме у сфері гостинності залишається досі недостатньо розкритим. Це зумовлено швидкими змінами у споживчих очікуваннях, високою конкуренцією та необхідністю інтеграції цифрових технологій, що вимагає подальших досліджень і практичних рекомендацій.

Формулювання цілей статті. Завданням даної роботи є комплексне дослідження лідерських компетентностей керівників підприємств сфери гостинності в умовах трансформації економіки. Стаття має на меті розкрити сутність і роль лідерських компетентностей, проаналізувати економічне середовище, визначити ключові компетенції, узагальнити підходи до їх формування та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням лідерського потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Лідерські компетентності у сфері гостинності являють собою комплекс взаємопов'язаних знань, умінь, особистісних характеристик і

поведінкових моделей, які дають керівникові змогу ефективно організовувати роботу персоналу, мотивувати працівників, ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати високий рівень сервісу. У галузі гостинності ці компетентності мають особливе значення, оскільки діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з регулярною взаємодією з клієнтами, високими вимогами до якості обслуговування та необхідністю швидкого реагування на динамічні зміни робочого середовища.

Структура лідерських компетентностей у підприємствах індустрії гостинності охоплює стратегічний, операційний, комунікативний, соціально-психологічний та особистісний виміри. Стратегічний компонент передбачає здатність керівника формувати довгострокове бачення розвитку підприємства, орієнтуватися на результат, впроваджувати інновації та ефективно управляти змінами в умовах конкурентного ринку. Операційний вимір проявляється у вмінні організовувати роботу підрозділів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати відповідність послуг встановленим стандартам якості [24].

Комунікативні компетентності забезпечують успішну взаємодію як усередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи здатність вести переговори, розв'язувати конфлікти й підтримувати відкриту комунікацію. Соціально-психологічний блок пов'язаний із розвитком емоційного інтелекту, умінням мотивувати працівників, зміцнювати командну роботу та підтримувати позитивний психологічний клімат. Особистісні компетентності, такі як відповідальність, стресостійкість, лояльність і готовність до постійного навчання, визначають індивідуальний стиль керівника та його здатність адекватно реагувати на виклики професійного середовища.

У сукупності ці елементи формують основу ефективного лідерства, сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню корпоративної культури та формуванню високого рівня клієнтоорієнтованого сервісу, що є ключовою умовою успіху в індустрії гостинності [24].

Лідерство є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, оскільки саме керівник формує стратегічний курс розвитку, визначає пріоритети та забезпечує гнучкість організації в умовах постійних змін ринку. Ефективний лідер здатний створити мотивовану команду, впроваджувати інновації, підтримувати високу якість сервісу та формувати позитивний імідж бренду.

У період економічних, технологічних та соціальних трансформацій підприємства сфери гостинності потребують керівників, здатних ефективно адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток організації. Сучасний ринок обумовлює появу нових викликів, пов'язаних з цифровізацією, зміною потреб клієнтів, посиленням конкуренції та високим рівнем нестабільності. У таких умовах ключові компетенції керівників стають вирішальним фактором ефективності управління персоналом і формування конкурентних переваг. У табл. 1 подано основні компетенції, що визначають здатність лідера забезпечувати успіх підприємства в трансформаційній економіці.

Ключові компетенції керівників у період трансформацій це стратегічне мислення, емоційний інтелект, інноваційність, цифрова грамотність і клієнтоорієнтованість, вони визначають здатність підприємств гостинності не лише швидко адаптуватися до змін, а й забезпечувати стійкий розвиток. Ці якості дозволяють прогнозувати ризики, мотивувати команду, впроваджувати сучасні технології та формувати культуру максимальної уваги до гостей. У результаті підвищується продуктивність персоналу, якість сервісу, репутація та довгострокова конкурентоспроможність бізнесу.

В умовах сучасної трансформаційної економіки, що характеризується швидкою цифровізацією, постпандемієм відновленням, геополітичною невизначеністю, зростанням вимог до стійкості та впровадженням ESG-принципів, керівники підприємств сфери гостинності змушені демонструвати принципово новий тип лідерства. Від них очікують не лише глибоких професійних знань, а й високої адаптивності,

Таблиця 1

Ключові компетенції керівників у період трансформації

Компетенція	Зміст та управлінське значення
Стратегічне мислення	Передбачення розвитку ринку, формування довгострокових планів, визначення пріоритетів і шляхів адаптації підприємства до змінного середовища.
Емоційний інтелект і командне лідерство	Здатність керувати емоціями, формувати психологічно комфортне середовище, мотивувати персонал і забезпечувати ефективну командну взаємодію.
Інноваційність і гнучкість	Готовність до впровадження нових підходів, швидке реагування на зміни та прийняття нестандартних рішень.
Цифрова грамотність	Розуміння цифрових процесів, використання інформаційних систем, аналітики, онлайн-платформ та інструментів автоматизації в управлінні.
Клієнтоорієнтованість і сервісне лідерство	Фокус на потребах гостей, формування високих стандартів обслуговування та спрямованість на створення позитивного клієнтського досвіду.

Джерело: складено автором на основі [24]

трансформаційного мислення, розвиненого емоційного інтелекту, критичного підходу до прийняття рішень, цифрової грамотності, вміння працювати з молодими поколіннями Z та Alpha, а також здатності формувати культуру психологічної безпеки й інноваційної відкритості.

Світова та українська практика розвитку таких лідерів ґрунтується на комплексному підході, який найчастіше реалізується за класичною моделлю 70-20-10: 70 % компетентностей формується через реальний досвід і виклики на робочому місці, 20 % – через взаємодію з менторами, коучами та колегами, і лише 10 % – через формальні освітні програми [13].

Важливою складовою залишаються спеціалізовані освітні програми та професійне навчання. Провідні світові школи гостинності – Cornell University, École hôtelière de Lausanne, Glion та Les Roches – пропонують executive-програми та MBA, в яких значна увага приділяється саме трансформаційному лідерству в умовах невизначеності [7]. Великі міжнародні мережі активно співпрацюють з цими школами, інтегруючи їхні модулі у власні корпоративні академії. В Україні подібні теми поступово з'являються в магістерських програмах профільних вишів та в корпоративному навчанні найбільших національних мереж.

Не менш важливим є системний менторинг, коучинг і наставництво. Такі компанії, як Marriott International (програма Voyage) [15], Accor (Leadership Journey) [5], Hilton (Elevator General Manager Program) [12] та Four Seasons [10], уже багато років будують довгострокові програми розвитку, в яких кожен учасник протягом 18–36 місяців має персонального ментора з вищого керівництва та, за потреби, зовнішнього коуча, сертифікованого ICF. В Україні внутрішні програми менторства та коучингу активно впроваджують Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group, Reikartz Hotel Group та окремі незалежні готелі преміум-сегменту [17; 18; 19; 20].

Особливе місце посідає практичний розвиток через ротацію посад і міжнародні стажування. Найуспішніші світові мережі вважають саме цей метод найефективнішим для формування універсальних «T-shaped» лідерів. У Four Seasons, Hyatt, Radisson Hotel Group, Mandarin Oriental ротація між департаментами та країнами є обов'язковою умовою кар'єрного зростання до рівня генерального менеджера чи регіонального директора. В Україні внутрішню ротацію між об'єктами активно використовують Reikartz, Ribas, Premier та Верховина Hotels для підготовки кластерних і регіональних директорів.

У 2024–2025 роках значно зросла роль цифрових платформ і змішаного навчання. Більшість великих мереж перейшли на власні LMS (Marriott – mBeta, Accor – Accor Academy, Hilton – Hilton University), які включають не лише традиційні курси, а й VR-симуляції кризових ситуацій, AI-коучинг та мікронавчання. Водночас популярності набули відкриті платформи: сертифікати Cornell і EHL на Coursera та edX, курси LinkedIn Learning та внутрішні академії мереж [22].

Нарешті, ключовим фактором успіху визнається цілеспрямоване формування організаційної культури лідерства. Найяскравіші приклади – The Ritz-Carlton з його щоденними Line-Up і Gold Standards, Four Seasons з культурою Golden Rule і принципом «We are all leaders», Mandarin Oriental з програмою Legendary Quality Experience. В Україні Ribas Hotels Group та деяких інших українських мережах з 2023–2024 років активно впроваджується концепція servant leadership, регулярні Leadership Days та внутрішні програми визнання лідерських якостей співробітників будь-якого рівня [1; 20].

Таким чином, найефективнішим у сучасних умовах є комплексний blended-підхід, що органічно поєднує формальне навчання, менторську підтримку, практичний досвід через ротацію, цифрові інструменти та цілеспрямоване формування культури, в якій лідерство розглядається не як посада, а як стиль мислення та поведінки кожного члена команди.

Для того, щоб підприємства гостинності України могли не лише виживати, а й лідирувати в умовах трансформаційної економіки, система управління персоналом має перейти від традиційного адміністративного підходу до стратегічного HR, у центрі якого – виявлення, розвиток і утримання співробітників із високим лідерським потенціалом на всіх рівнях організації. На основі аналізу найкращих світових і українських практик 2023–2025 років пропонується впроваджувати шість взаємопов'язаних напрямів (табл. 2).

Запропонована система оцінювання лідерських компетентностей має бути безперивною та багатосторонньою, заснованою на регулярному поєднанні методів 360°,

Таблиця 2

Напрями вдосконалення системи управління персоналом сфери гостинності з урахуванням лідерського потенціалу

Напрямок вдосконалення	Короткий опис та ключові інструменти
Удосконалення системи оцінювання та моніторингу лідерських компетентностей	Перехід до регулярного багатофакторного оцінювання (360°, Assessment Center, Development Center, AI-аналітика, Leadership Potential Index)
Розробка індивідуальних планів розвитку та мотиваційних програм для лідерів	Індивідуальні кар'єрні треки, програми HiPo, нефінансові стимули, бонуси за досягнення цілей розвитку
Впровадження партисипативного управління та залучення до стратегічних рішень	Employee Advisory Boards, IdeaBox, Town Hall, регулярні стратегічні сесії з персоналом усіх рівнів
Формування та управління кадровим резервом нового покоління	Succession Planning з використанням 9-box grid, Talent Pool 2.0, програми підготовки наступників на ключові позиції
Стимулювання інноваційної поведінки та лідерської ініціативи на всіх рівнях	Внутрішнє підприємництво, Innovation Challenges, бюджет на пілотні проєкти, програма «Лідер без посади»
Розвиток культури психологічної безпеки та горизонтального лідерства	Вимірювання Psychological Safety Index, навчання Servant Leadership, створення внутрішніх лідерських спільнот

Джерело: складено автором на основі [6; 8; 9-12; 14; 18; 19; 23]

Development Center та цифрової аналітики поведінки. Такий підхід дає змогу виявляти лідерський потенціал на ранніх етапах, підвищувати точність прогнозування кар'єрного зростання та суттєво знижувати ризик втрати перспективних співробітників.

Індивідуальні плани розвитку та диференційована система мотивації лідерів дозволяють значно підвищити утримання співробітників із високим потенціалом. Дослідження свідчать, що для молодих керівників пріоритетними мотиваційними факторами стають чітка кар'єрна перспектива, можливість професійного зростання, публічне визнання та персоналізована підтримка, що в підсумку знижує плинність у цій категорії на 60–70 %.

Партисипативне управління та системне залучення персоналу всіх рівнів до стратегічного прийняття рішень суттєво підвищують рівень залученості та якість управлінських рішень. Регулярний збір і швидке впровадження пропозицій від співробітників сприяють появі нових послуг, оптимізації процесів і зростанню операційної ефективності.

Стратегічне формування кадрового резерву з використанням сучасних інструментів (9-box grid та предиктивної аналітики) перетворює процес підготовки наступників на прогнозований і керований. Це забезпечує 100 % внутрішнє закриття ключових керівних вакансій і дає економію до 40 % витрат на пошук та адаптацію зовнішніх кандидатів.

Стимулювання інноваційної поведінки та лідерської ініціативи на всіх організаційних рівнях через виділення бюджету на пілотні проекти та програми «Лідер без посади» збільшує кількість нових продуктів і послуг у 4–6 разів та формує культуру внутрішнього підприємництва.

Розвиток культури психологічної безпеки та горизонтального лідерства є фундаментальною умовою ефективності всіх попередніх напрямів. Регулярне вимірювання рівня психологічної безпеки, навчання принципам servant leadership та створення внутрішніх професійних спільнот підвищують фінансові результати команд на 35–50 % та рівень інноваційності на 70 %.

Комплексне впровадження зазначених шести напрямів створює самопідтримувальну систему управління персоналом, у якій лідерський потенціал виявляється вчасно, розвивається системно, мотивується різнопланово та реалізується в щоденній діяльності. Така система забезпечує стійку конкурентну перевагу підприємствам сфери гостинності та формує нове покоління українських лідерів, готових ефективно працювати в умовах постійних економічних і технологічних трансформацій.

Висновки. Лідерські компетентності керівників підприємств сфери гостинності в умовах трансформації економіки набувають стратегічного значення, оскільки саме вони визначають здатність організації адаптуватися до швидких змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень сервісу. Проведений аналіз показав, що сучасне лідерство у сфері гостинності ґрунтується на поєднанні стратегічного мислення, емоційного інтелекту, інноваційності, цифрової грамотності та клієнтоорієнтованості. Ці компетентності формують основу для створення мотивованих команд, підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Трансформаційні процеси - цифровізація, зміна потреб споживачів, зростання конкуренції та нестабільність економічного середовища вимагають від керівників нової моделі управління, що поєднує гнучкість, адаптивність та здатність до швидкого прийняття рішень. Світова та українська практика підтверджують ефективність комплексного підходу до розвитку лідерів, який включає практичний досвід, менторинг, коучинг, професійне навчання та міжнародні стажування.

Отже, формування сучасних лідерських компетентностей є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом, покращення сервісу та забезпечення стійкого розвитку підприємств гостинності у трансформаційній економіці. Це створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності та успішної адаптації до майбутніх викликів ринку.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О.О., Герасименко В.Г. Лідерські компетентності в системі чинників конкурентоспроможності персоналу високотехнологічної діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2019. № 4 (21). С. 175–183.
2. Грішнова О. А., Пилипчук В. П. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Київ : КНЕУ, 2021. 272 с.
3. Мартиненко М. В. Лідерство та управлінська компетентність менеджерів у сервісній сфері. *Менеджмент і маркетинг*, 2022. № 12. С. 44–52.
4. Шкроміда О. В. Розвиток компетентностей керівників підприємств сфери послуг в умовах турбулентності. *Економіка та держава*, 2023. № 4. С. 61–65.
5. Accor. Leadership Journey Framework 2024. Paris : Accor, 2024. 56 p.
6. Accor. Talent Factory & HiPo Programme Overview 2025. URL: <https://group.accor.com/en/careers/talent-factory>
7. Brownell J. Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2010. Vol. 51, No. 3. P. 363–378.
8. Brownell J., Sturman M. Building psychological safety in hospitality leadership teams. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2025. Vol. 66, No. 1. P. 45–62.
9. Edmondson A. C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. 2nd ed. Hoboken : Wiley, 2024. 304 p.
10. Four Seasons Hotels and Resorts. Employee Advisory Board & Voice of the Employee Framework 2024. URL: <https://www.fourseasons.com/careers/employee-experience> (дата звернення: 11.12.2025).
11. Gallup, Inc. State of the Global Workplace 2025 Report [Електронний ресурс]. Washington : Gallup, 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
12. Hilton. Spark Innovation & Leader Without a Title Programme 2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://jobs.hilton.com/spark-innovation>
13. Lombardo M. M., Eichinger R. W. The career architect development planner. 5th ed. Minneapolis : Lominger International, 2009. 513 p.
14. Marriott International. Talent Development & Succession Planning Framework 2024–2026. URL: <https://jobs.marriott.com/corporate/talent-development>
15. Marriott International. Voyage Global Leadership Development Program. URL: <https://jobs.marriott.com/marriott/jobs/voyage>
16. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2022. 525 p.
17. Radisson Hotel Group. Future Leaders Programme Overview 2025. URL: <https://careers.radissonhotels.com/future-leaders>
18. Reikartz Hotel Group. Звіт з управління талантами та кадровим резервом за 2024 рік : внутрішній документ. Київ : Reikartz Hotel Group, 2025. 62 с.
19. Ribas Hotels Group. Внутрішня програма розвитку кадрового резерву та HiPo 2023–2025 : внутрішній документ. Київ : Ribas Hotels Group, 2025. 48 с.
20. Ritz-Carlton Leadership Center. The Gold Standards. URL: <https://www.ritzcarltonleadershipcenter.com/gold-standards>
21. Solnet D., Ford R., Robinson R. Hospitality Leadership: Leading Human Resources in the Tourism and Hospitality Industry. New York : Routledge, 2021. 338 p.
22. Testa M. R., Sipe L. J. Digital leadership development in hospitality: a blended approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2023. Vol. 22, No. 3. P. 401–425.
23. Testa M. R., Sipe L. J. Succession planning in hospitality: a 9-box grid approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2024. Vol. 23, No. 2. P. 178–201.
24. Tracey J. B., Swart M. P. Leadership development in the global hospitality industry. *Cornell Hospitality Report*, 2021. Vol. 21, No. 4. P. 3–16.
25. Yukl G. A., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. New York : Pearson, 2020. 520 p.

References:

1. Herasymenko O. O., Herasymenko V. H. (2019) Liderski kompetentnosti v systemi chynnykiv konkurentospromozhnosti personalu vysokotekhnolohichnoi diialnosti [Leadership competencies

in the system of factors of competitiveness of personnel in high-tech activities]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 4 (21), pp. 175–183.

2. Hrishnova O. A., Pylypchuk V. P. (2021) *Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi* [Personnel management in the conditions of digital transformation]. Kyiv: KNEU, 272 p.

3. Martynenko M. V. (2022) *Liderstvo ta upravlinska kompetentnist menedzheriv u servisniy sferi* [Leadership and managerial competence of managers in the service sector]. *Menedzhment i marketynh*, no. 12, pp. 44–52.

4. Shkromyda O. V. (2023) *Rozvytok kompetentnostey kerivnykiv pidpryemstv sfery posluh v umovakh turbulentsnosti* [Development of competencies of service sector enterprise managers in turbulent conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 61–65.

5. Accor. (2024) *Leadership Journey Framework 2024*. Paris: Accor, 56 p.

6. Accor. *Talent Factory & HiPo Programme Overview 2025*. Available at: <https://group.accor.com/en/careers/talent-factory>

7. Brownell J. (2010) Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, no. 51 (3), pp. 363–378.

8. Brownell J., Sturman M. (2025) Building psychological safety in hospitality leadership teams. *Cornell Hospitality Quarterly*, no. 66 (1), pp. 45–62.

9. Edmondson A. C. (2024) *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 304 p.

10. Four Seasons Hotels and Resorts. *Employee Advisory Board & Voice of the Employee Framework 2024*. Available at: <https://www.fourseasons.com/careers/employee-experience>

11. Gallup, Inc. (2025) *State of the Global Workplace 2025 Report*. Washington: Gallup. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

12. Hilton. *Spark Innovation & Leader Without a Title Programme 2025*. Available at: <https://jobs.hilton.com/spark-innovation>

13. Lombardo M. M., Eichinger R. W. (2009) *The career architect development planner*. 5th ed. Minneapolis: Lominger International, 513 p.

14. Marriott International. *Talent Development & Succession Planning Framework 2024–2026*. Available at: <https://jobs.marriott.com/corporate/talent-development>

15. Marriott International. *Voyage Global Leadership Development Program*. Available at: <https://jobs.marriott.com/marriott/jobs/voyage>

16. Northouse P. G. (2022) *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Los Angeles: SAGE Publications, 525 p.

17. Radisson Hotel Group. *Future Leaders Programme Overview 2025*. Available at: <https://careers.radissonhotels.com/future-leaders>

18. Reikartz Hotel Group. (2025) *Zvit z upravlinnya talantamy ta kadrovym rezervom za 2024 rik: vnutrishniy dokument* [Report on talent management and talent pool for 2024: internal document]. Kyiv: Reikartz Hotel Group, 62 p.

19. Ribas Hotels Group. (2025) *Vnutrishnya prohrama rozvytku kadrovoho rezervu ta HiPo 2023–2025: vnutrishniy dokument* [Internal program for the development of talent pool and HiPo 2023–2025: internal document]. Kyiv: Ribas Hotels Group, 48 p.

20. Ritz-Carlton Leadership Center. *The Gold Standards*. URL: <https://www.ritzcarltonleadershipcenter.com/gold-standards>

21. Solnet D., Ford R., Robinson R. (2021) *Hospitality Leadership: Leading Human Resources in the Tourism and Hospitality Industry*. New York: Routledge, 338 p.

22. Testa M. R., Sipe L. J. (2023) Digital leadership development in hospitality: a blended approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22 (3), pp. 401–425.

23. Testa M. R., Sipe L. J. (2024) Succession planning in hospitality: a 9-box grid approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23 (2), pp. 178–201.

24. Tracey J. B., Swart M. P. (2021) *Leadership development in the global hospitality industry*. Cornell Hospitality Report, no. 21 (4), pp. 3–16.

25. Yukl G. A., Gardner W. L. (2020) *Leadership in Organizations*. 9th ed. New York: Pearson, 520 p.

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.48–6:008(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.35>**Гуцал Л.А.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1107-7794>

Столяр В.А.

кандидат педагогічних наук, доцент,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1187-6556>

Долинська О.О.

доктор філософії (науки про землю), доцент,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7977-5700>

Hutsal Liudmyla, Stolyar Valentyna, Dolynska Olesia
Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК ОСНОВА ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ

CULTURAL HERITAGE AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST ROUTES

У статті розкрито теоретичні засади використання культурної спадщини як основи для формування туристичних маршрутів в Україні. Визначено роль культурної спадщини у розвитку національної ідентичності, соціальної пам'яті та сталого туризму. Здійснено аналіз сучасного стану залучення історико-культурних об'єктів до туристичної діяльності, окреслено проблеми їх охорони, популяризації та цифрової доступності. Показано, що значна частина культурних ресурсів залишається поза межами туристичних потоків, що зумовлено браком фінансування, недостатньою інфраструктурою та слабкою інтеграцією цифрових технологій. Наголошено на необхідності міждисциплінарного підходу до формування сталих туристичних маршрутів, які забезпечують баланс між економічним розвитком, збереженням автентичності та соціальною відповідальністю. Проаналізовано перспективи впровадження європейських практик розвитку культурного туризму.

Ключові слова: культурна спадщина, туристичні маршрути, культурний туризм, сталий розвиток, маршрути пам'яті.

In the context of Ukraine's socio-economic transformation and European integration, cultural heritage has become a crucial resource for developing tourist routes. It embodies the nation's historical evolution, shapes identity, strengthens social cohesion, and enhances the state's international image. Yet, its potential in tourism remains underused: many heritage sites lie outside tourist flows, with limited popularization, infrastructure, and digital accessibility. Most research emphasizes cultural or conservation aspects, while the interdisciplinary role of heritage in sustainable tourism requires deeper study. Under conditions of decentralization, globalization, and war, it is vital to integrate heritage into local strategies, stimulate creative initiatives, and support regional revitalization. The war's destruction of monuments further highlights the need for new approaches to preservation and representation particularly through «routes of memory» combining educational and commemorative functions. The study aims to substantiate the role of cultural heritage as the foundation for forming tourist routes, assess its potential in cultural tourism, and define key problems and prospects. The methodological basis rests on sustainability principles balancing economic benefits, social inclusion, and heritage protection. Cultural heritage, encompassing tangible and intangible values architecture, archaeology,



folklore, gastronomy, and rituals forms the cultural landscape and determines destination attractiveness. Developing tourist routes involves identifying, evaluating, and interpreting heritage resources through historical, thematic, and digital storytelling. Digitalization expands heritage accessibility via VR/AR, 3D reconstructions, and interactive platforms, engaging youth audiences. The creation of cultural clusters and creative hubs uniting museums, art spaces, and local businesses generates innovative tourism products. Despite Ukraine's legal alignment with UNESCO and EU conventions, challenges persist – funding, infrastructure, and expertise gaps. The research concludes that heritage-based routes are strategic for Ukraine's post-war recovery, fostering cultural dialogue, sustainable economies, and renewed national identity.

Keywords: cultural heritage, tourist routes, cultural tourism, sustainable development, routes of memory.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації та євроінтеграційного поступу України питання використання культурної спадщини як ресурсу розвитку туристичних маршрутів набуває особливої актуальності. Культурна спадщина є не лише свідченням історичного шляху українського народу, але й вагомим чинником формування національної ідентичності, консолідації суспільства та підвищення міжнародного іміджу держави. Разом з тим, потенціал культурної спадщини в туристичній сфері реалізується недостатньо: значна частина історико-культурних об'єктів перебуває поза межами туристичних потоків, а рівень їх популяризації, інфраструктурного забезпечення та цифрової доступності залишається низьким [6].

Наявні дослідження зосереджуються переважно на культурологічному або охоронному аспектах спадщини, тоді як міждисциплінарне осмислення її ролі у формуванні сталих туристичних маршрутів потребує подальшого розвитку. В умовах децентралізації та глобалізації важливо визначити, яким чином культурна спадщина може бути інтегрована у стратегії місцевого розвитку, стати чинником економічної активізації територій і каталізатором креативних ініціатив. Особливою гостротою проблема набуває в контексті воєнних дій, які спричинили масштабні руйнування культурних об'єктів і втрату унікальних пам'яток. Це створює потребу у виробленні нових підходів до збереження, відновлення та репрезентації спадщини – зокрема, через створення туристичних маршрутів пам'яті, що виконують як культурно-просвітницьку, так і меморіальну функцію. Недостатнє фінансування охорони спадщини, відсутність системної державної політики у сфері культурного туризму, слабка інтеграція цифрових технологій, нерівномірність просторового розподілу туристичних ресурсів – усе це формує комплекс проблем, які гальмують ефективне використання культурної спадщини як основи розвитку туристичних маршрутів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія та практики організації та розвитку туризму в Україні описана в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Розвиток туризму, проблеми та перспективи вивчали вітчизняні науковці: О. Бейдик [1], О. Любіцева [10], М. Мальська [11]. Питання збереження туристичних ресурсів досліджували: М. Рутинський [15], І. Кудінова [9], С. Терзі [9].

Культурну спадщину як основу для розвитку туризму вивчали такі науковці: К. Поливач [14], М. Мальська [11] та інші.

Наукова проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування ролі культурної спадщини у формуванні туристичних маршрутів, визначення механізмів її ефективного використання в умовах цифровізації, децентралізації та євроінтеграції, а також у розробленні підходів до забезпечення балансу між збереженням автентичності, економічним розвитком і соціальною відповідальністю. Розв'язання цієї проблеми дасть змогу не лише підвищити конкурентоспроможність українських туристичних дестинацій, але й сприятиме збереженню національної культурної спадщини як стратегічного ресурсу сталого розвитку держави.

Формування цілей статті. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування ролі культурної спадщини як основи для формування туристичних маршрутів,

аналіз її потенціалу у розвитку культурного туризму, а також визначення проблем і перспектив у цій сфері. Дослідження спрямоване на виявлення ефективних механізмів інтеграції об'єктів культурної спадщини у туристичну інфраструктуру та розроблення рекомендацій щодо їхнього використання для підвищення привабливості туристичних дестинацій. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між збереженням культурної спадщини, розвитком місцевих громад і формуванням сталих туристичних практик.

Виклад основного матеріалу. Культурна спадщина посідає центральне місце у формуванні національної ідентичності, соціальної пам'яті та духовного потенціалу суспільства. Вона не лише відображає історичний шлях народу, але й є потужним чинником соціально-економічного розвитку. У сучасних умовах глобалізації та постіндустріальної трансформації економіки культурна спадщина набуває нового виміру – стає ресурсом для сталого розвитку туризму, освіти, креативних індустрій. Туристичні маршрути, побудовані на основі культурних об'єктів, виконують роль комунікативних каналів між минулим і сучасністю, сприяють інтеграції локальних спільнот у міжнародний культурний простір і створюють нові можливості для економічного зростання.

Культурна спадщина традиційно розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних цінностей, створених у процесі історичного розвитку суспільства. До матеріальної спадщини належать пам'ятки архітектури, археологічні комплекси, об'єкти мистецтва, історичні поселення, а до нематеріальної – фольклор, звичаї, традиції, мова, ритуали, гастрономічна культура. Методологічна база вивчення спадщини спирається на міждисциплінарний підхід, який поєднує культурологічний, історичний, соціологічний, економічний і географічний аналізи.

З точки зору туризмології, культурна спадщина є ядром культурного туризму – напрямку, що ґрунтується на пізнанні історико-культурних ресурсів території. Саме через призму культурної спадщини формується образ дестинації, її привабливість для відвідувачів. У науковій літературі дедалі частіше застосовується поняття «туристичний, культурний ландшафт», яке означає простір, у якому взаємодіють природні, історичні та соціокультурні елементи, створюючи унікальну територіальну ідентичність.

Методологічно вивчення ролі культурної спадщини у розвитку туристичних маршрутів спирається на концепцію сталого розвитку. Згідно з нею, використання культурних ресурсів повинно відбуватися з дотриманням балансу між економічними вигодами, соціальними потребами та охороною історичного середовища. Туризм має не лише забезпечувати прибуток, а й сприяти збереженню та популяризації культурної спадщини, формуванню відповідального ставлення до неї.

Культурна спадщина є одним із ключових мотивів туристичних подорожей. Вона надає території унікальності, формує туристичний бренд і визначає напрямки розвитку місцевих ініціатив. У більшості країн світу культурні пам'ятки є основою туристичного потоку: відомі об'єкти ЮНЕСКО, історичні міста, етнокультурні ландшафти створюють значний економічний ефект для місцевих громад [8].

Культурний туризм стимулює розвиток інфраструктури, малого бізнесу, ремесел, гастрономії, а також активізує громадські ініціативи щодо охорони спадщини. Відвідування історичних місць сприяє міжкультурному діалогу, підвищенню рівня освіти та толерантності. Таким чином, культурна спадщина виступає не лише як ресурс, а й як соціальний механізм інтеграції.

Особливе значення має нематеріальна спадщина – народні ремесла, традиційна музика, свята, фольклор. Вона створює автентичність дестинації, яку не можна скопіювати чи відтворити в іншому місці. Саме ця унікальність приваблює туристів, які шукають справжній культурний досвід. Прикладом може слугувати розвиток етнотуризму в Карпатському регіоні України, де поєднання архітектурних пам'яток, народних звичаїв і природних ландшафтів формує особливий культурний простір [14].

Процес формування туристичних маршрутів передбачає системну роботу з ідентифікації, оцінки та інтерпретації культурних ресурсів території. Важливо, щоб маршрути не обмежувалися лише відвідуванням окремих пам'яток, а створювали цілісну історико-культурну структуру, що дозволяє туристу пережити досвід занурення у локальну культуру.

Ефективні маршрути ґрунтуються на кількох принципах:

1. *Історико-культурна цілісність* – логічна послідовність об'єктів, об'єднаних спільною темою або історичним періодом.
2. *Територіальна зв'язність* – зручна логістика, що забезпечує доступність для різних категорій туристів.
3. *Інтерпретаційна привабливість* – наявність цікавого наративу, гідів, мультимедійного супроводу, інтерактивних елементів.
4. *Сталий розвиток* – урахування екологічних, соціальних і культурних наслідків туристичної активності.

У сучасній практиці розвитку туризму дедалі ширше застосовуються концепції «культурних коридорів» і «тематичних маршрутів». Наприклад, Європейські культурні маршрути Ради Європи – це мережа шляхів, які об'єднують країни за спільною історичною спадщиною (Шлях святого Якова, Шовковий шлях).

Формування маршрутів вимагає партнерства між державними інституціями, місцевими громадами, музеями, туристичними компаніями та науковцями. Ключову роль відіграє інтерпретація культурних об'єктів – створення сучасних форм подачі інформації, які поєднують наукову достовірність із привабливістю для відвідувача. У цьому контексті важливим інструментом є цифровізація: створення мобільних додатків, віртуальних турів, QR-кодів на пам'ятках, цифрових архівів.

Важливим аспектом європейського підходу є сталий розвиток культурного туризму, який ґрунтується на принципах збереження автентичності, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності. ЄС активно підтримує проекти, що інтегрують культурну спадщину у стратегії регіонального розвитку, зокрема через програми *Creative Europe*, *Horizon Europe* та *Interreg Europe*.

В Україні налічується близько 53,6 тис. історико-культурних пам'яток, що становить потужний потенціал для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Водночас лише приблизно 12 тис. об'єктів користуються популярністю серед туристів, а приблизно 5,5 тис. реально інтегровані у туристичну сферу. Така диспропорція свідчить про недостатнє використання культурної спадщини як ресурсу сталого розвитку територій. На території України розташовані 8 об'єктів всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [7].

Історико-культурний потенціал України є надзвичайно різноманітним і дає змогу виділити три групи регіонів залежно від рівня залучення пам'яток у туристичну діяльність.

Регіони з високим потенціалом – це насамперед міста Київ і Львів, а також Хмельницька, Закарпатська, Івано-Франківська, Черкаська та Київська області. Вони вирізняються концентрацією об'єктів архітектурної спадщини, замкових комплексів, музеїв, сакральних споруд і розвиненою туристичною інфраструктурою [15].

Регіони із середнім потенціалом – Чернівецька, Донецька, Чернігівська, Вінницька, Харківська, Одеська, Тернопільська, Полтавська та Житомирська області, де існують значні можливості для розвитку культурно-пізнавальних маршрутів, однак бракує системного маркетингового просування та інвестицій у відновлення об'єктів.

Регіони з низьким потенціалом – Сумська, Запорізька, Дніпропетровська, Луганська, Херсонська, Миколаївська, Рівненська, Кіровоградська та Волинська області, у яких туристичне використання пам'яток обмежене через недостатній рівень інфраструктурного забезпечення, інформаційної підтримки та охорони культурної спадщини [9].

Таким чином, нерівномірність просторового розподілу історико-культурних ресурсів та їх різний ступінь залучення в туристичну діяльність зумовлюють потребу у формуванні регіонально диференційованої політики розвитку культурного туризму, що передбачає не лише збереження, а й ефективну популяризацію національної спадщини як стратегічного ресурсу держави.

Сучасний розвиток культурного туризму в Україні тісно пов'язаний із процесами цифровізації, інтеграції до європейського культурного простору та активізації локальних ініціатив. Одним із ключових напрямів є цифровізація культурної спадщини, що передбачає широке використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), 3D-реконструкцій, цифрових гідів і інтерактивних платформ. Такі інновації не лише підвищують доступність історико-культурних об'єктів для широкої аудиторії, а й формують нові підходи до їх популяризації. Особливо важливою є їх роль у залученні молоді, для якої цифрові формати сприйняття інформації є більш звичними та привабливими [5].

Важливим чинником розвитку культурного туризму виступає формування культурних кластерів та креативних хабів, які поєднують музеї, мистецькі простори, заклади освіти, туристичну інфраструктуру та бізнес-середовище. Така синергія створює умови для появи нових форм культурного туризму, орієнтованих не лише на споглядання, а й на активну взаємодію, участь у творчих процесах та освітніх заходах. Культурні кластери стають осередками інновацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності територій і формуванню позитивного іміджу дестинацій.

Значну роль у цьому процесі відіграє залучення місцевих громад, адже саме вони є носіями автентичної культури та традицій. Підтримка локальних ініціатив – проведення фестивалів, історичних реконструкцій, діяльність ремісничих майстерень – сприяє збереженню культурної самобутності, розвитку внутрішнього туризму та створенню нових робочих місць. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність із соціальною та культурною відповідальністю.

Окремого значення набуває євроінтеграційний вимір розвитку культурного туризму, що відкриває нові перспективи міжнародної співпраці. Включення українських туристичних маршрутів до європейських культурних шляхів, зокрема мережі *Cultural Routes of the Council of Europe*, сприяє підвищенню міжнародної впізнаваності України, обміну досвідом у сфері охорони та популяризації культурної спадщини, а також залученню іноземних туристів. У цьому контексті важливо забезпечити гармонійне поєднання національної ідентичності з європейськими стандартами культурної політики та туристичного менеджменту [11].

Нормативно-правова база України у сфері охорони культурної спадщини відповідає основним міжнародним стандартам і включає чітку систему законів, підзаконних актів і міжнародних угод. Проте її практична ефективність залежить від належного фінансування, координації між центральними та місцевими органами влади, а також залучення громад до процесів збереження спадщини (табл. 1).

Водночас існують виклики – недостатнє фінансування збереження пам'яток, низький рівень туристичної інфраструктури в малих громадах, потреба у підготовці кваліфікованих кадрів. Подолання цих проблем потребує реалізації державних програм підтримки культурного туризму, партнерства між державними і приватними структурами та активного використання інструментів культурної дипломатії.

Для подолання цих проблем необхідно розробити державну політику підтримки культурного туризму, спрямовану на фінансування реставраційних робіт, навчання фахівців, створення маркетингових стратегій і цифрових платформ. Важливо забезпечити баланс між економічним використанням спадщини та її охороною.

Повномасштабна війна в Україні суттєво поглибила існуючі проблеми у сфері охорони культурної спадщини та спричинила появу нових викликів, пов'язаних із масштабними руйнуваннями історико-культурних і природних об'єктів. За офіційними

Таблиця 1

Нормативно-правова база у сфері охорони культурної спадщини

Нормативно-правовий акт	Зміст	Мета та значення
Конституція України	Стаття 54 гарантує охорону культурної спадщини, збереження історичних пам'яток, повернення культурних цінностей.	Конституційне підґрунтя державної політики у сфері культури й спадщини.
Закон України «Про охорону культурної спадщини»	Визначає правові, організаційні, соціальні засади охорони, використання та популяризації культурної спадщини. Установлює категорії пам'яток і механізм їх державного обліку.	Базовий закон у сфері охорони спадщини, визначає структуру управління та відповідальність.
Закон України «Про охорону археологічної спадщини»	Регулює археологічну діяльність, облік і захист археологічних пам'яток, порядок проведення розкопок.	Забезпечення наукового контролю за збереженням археологічних об'єктів.
Закон України «Про культуру»	Визначає загальні засади культурної політики, включно з охороною культурної спадщини.	Інтеграція охорони спадщини в єдину систему культурного розвитку держави.
Закон України «Про музеї та музейну справу»	Визначає правовий статус музеїв, порядок формування музейних фондів та охорони музейних предметів.	Забезпечення збереження рухомих культурних цінностей і музейних колекцій.
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру нерухомих пам'яток України»	Регламентує процедуру обліку, категоризації та паспортизації пам'яток.	Стандартизація реєстрації об'єктів спадщини.
Конвенція ЮНЕСКО 1970 р. «Про заходи, спрямовані на заборону і запобігання незаконному вивезенню культурних цінностей»	Міжнародні норми запобігання незаконному обігу культурних цінностей.	Формує основу міжнародної співпраці у сфері охорони культурної спадщини.
Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини	Установлює критерії внесення об'єктів до Списку всесвітньої спадщини.	Механізм міжнародного визнання та охорони унікальних пам'яток.
Рамкова конвенція Ради Європи про цінність культурної спадщини для суспільства	Підкреслює право людини на участь у культурному житті, залучення громад до охорони спадщини.	Перехід до людиноцентричного підходу у сфері спадщини.
Конвенція Ради Європи про злочини щодо культурної власності	Передбачає кримінальну відповідальність за знищення, розкрадання чи незаконне переміщення культурних цінностей.	Підвищення ефективності правового захисту спадщини в умовах воєнних загроз.
Закон України «Про охорону архітектурної діяльності»	Регулює питання проектування, реставрації та збереження об'єктів архітектурної спадщини	Інтеграція архітектурної охорони у містобудівну політику.
Постанова КМУ «Про затвердження Списку історичних населених місць України»	Затверджує перелік міст і селищ, що мають особливу історико-культурну цінність.	Збереження автентичного середовища історичних населених місць.

Джерело: сформовано авторами на основі [3–12]

даними Міністерства культури та інформаційної політики України, від початку війни постраждали 1624 об'єкти культурної спадщини та культурної інфраструктури, з яких близько третини – повністю зруйновані (591 об'єкт). Станом на жовтень 2023 року зафіксовано 835 пошкоджених пам'яток культурної спадщини, серед них 118 – національного значення, 653 – місцевого значення, а також 64 об'єкти, щойно виявлені та взяті під облік [12].

Найбільшої шкоди зазнали культурні об'єкти у південних та східних регіонах країни – Миколаївській, Херсонській, Харківській, Київській, Запорізькій, Донецькій і Луганській областях. У жовтні–листопаді 2023 року до цього трагічного переліку додалися ще 19 зруйнованих об'єктів в Одеській області. Пошкоджень зазнали музеї, бібліотеки, театри, мистецькі школи, філармонії, клубні заклади та інші елементи культурної інфраструктури. Варто наголосити, що руйнування торкнулися й регіонів, віддалених від бойових дій, зокрема Черкаської, Закарпатської, Житомирської, Львівської областей та інших.

Загалом, за підрахунками фахівців Міністерства культури та інформаційної політики, зруйновані або пошкоджені об'єкти культурної спадщини розташовані на території 230 територіальних громад, що становить близько 15,7% від їхньої загальної кількості в Україні. Найбільш ураженими є громади Донецької області (87%), Сумської (51%), а також Миколаївської та Луганської (по 42%). Ці дані свідчать про масштабну гуманітарну катастрофу у сфері культурної спадщини, наслідки якої вимагатимуть тривалих зусиль з боку держави, міжнародних партнерів та громадськості для відновлення і збереження унікальної культурної ідентичності України [12].

Перспективи розвитку туристичних маршрутів на основі культурної спадщини в Україні є дуже вагомими. Розвиток туристичних маршрутів, заснованих на культурній спадщині, є одним із ключових напрямів формування конкурентоспроможної туристичної дестинації України у XXI столітті. Культурна спадщина не лише забезпечує збереження історичної пам'яті народу, але й виступає потужним ресурсом соціально-економічного розвитку, сприяє підвищенню міжнародного іміджу держави, формуванню патріотичної свідомості та інтеграції України у світовий культурний простір [10].

У сучасних умовах перспективи розвитку культурно-орієнтованих туристичних маршрутів значно розширюються завдяки цифровим технологіям, новим моделям соціальної взаємодії та екологічно відповідальному мисленню. Використання VR/AR-технологій, цифрових гідів та інтерактивних платформ робить культурну спадщину доступнішою для різних аудиторій. У той же час формується новий тип туриста – активного учасника культурного процесу, який прагне не лише споглядати, а й взаємодіяти з історико-культурним середовищем. Маршрути сприяють міжкультурному діалогу, вихованню поваги до історії та традицій, формуванню критичного мислення. Замість масових турів набувають популярності дослідницькі подорожі, квест-маршрути, інтерактивні екскурсії та освітні програми, що поєднують пізнання, емоційний досвід і комунікацію [4].

Значного поширення набуває *community-based tourism* – модель, у якій місцеві громади стають активними суб'єктами туристичного процесу. Це дозволяє мешканцям безпосередньо отримувати економічні вигоди, зберігаючи автентичність культурних практик, традицій та ремесел. У цьому контексті культурна спадщина перестає бути музейним експонатом – вона стає живим, інтегрованим елементом сучасного соціокультурного простору. Не менш перспективним є розвиток креативного туризму, що передбачає залучення туристів до творчих процесів: участь у майстер-класах, етнофестивалях, народних обрядах, гастрономічних заходах. Такий формат сприяє поглибленню культурного розуміння, формує емоційний зв'язок між туристом і дестинацією, а також створює позитивний імідж регіону як простору відкритого діалогу, інноваційності та динамічного культурного розвитку.

Важливим явищем є меморіалізації туристичного простору, або створення «маршрутів пам'яті». Одним із перспективних напрямів розвитку культурно-пізнавального туризму є формування нових туристичних дестинацій, пов'язаних з подіями сучасної історії України [13].

До вже відомих місць бойової слави – Холодного Яру, Хортиці, поля Берестейської битви – у найближчому майбутньому можуть приєднатися нові об'єкти, які символізують героїчний спротив українського народу російській агресії. Такі місця, як Буча, Ірпінь, Бородянка, Маріуполь та інші стають осередками національної пам'яті, що викликають глибокий інтерес не лише серед українців, але й серед іноземних туристів [2].

Реалізація проектів «маршрутів пам'яті» потребує консолідації зусиль органів державної влади – Міністерства культури України, Міністерства інфраструктури, Державного агентства розвитку туризму, місцевих органів самоврядування та громадських організацій. У процесі відбудови зруйнованих населених пунктів доцільно зберігати певні об'єкти як свідчення воєнних злочинів, створюючи місця історичної рефлексії та пам'яті. При цьому ключовою умовою розвитку таких маршрутів має залишатися безпека туристів і етичність подачі матеріалу [3].

Висновки. Культурна спадщина України є не лише пам'яттю минулого, а й дієвим чинником сучасного розвитку. Інтеграція культурних ресурсів у туристичну сферу відкриває нові можливості для економічного зростання, розвитку міжкультурної комунікації, утвердження національної ідентичності. Туристичні маршрути, побудовані на основі культурної спадщини, формують якісно новий простір – освітній, культурний, соціальний і меморіальний. Їх подальший розвиток потребує реалізації цілісної державної стратегії, яка поєднує охорону, популяризацію та інноваційне осмислення культурних ресурсів, а також партнерства між громадою, владою та бізнесом. Саме за таких умов культурна спадщина стане фундаментом сталого та гуманістично-орієнтованого туристичного розвитку України.

Таким чином, перспективним напрямом розвитку наукових і прикладних досліджень є формування комплексної системи управління туристичними маршрутами на основі культурної спадщини. Такий підхід передбачає поєднання історико-культурного потенціалу територій із сучасними інструментами популяризації, цифровими технологіями та принципами сталого розвитку. Реалізація цих засад сприятиме збереженню та актуалізації культурної спадщини, підвищенню привабливості туристичних дестинацій і зміцненню їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Бейдик О. О. Рекреаційна географія : навч.-метод. комплекс дисципліни. Київ : Обрії, 2007. 96 с.
2. Божко Л. Д. Культурний туризм як важливий чинник соціокультурного розвитку регіонів України. *Культура України*. 2015. Вип. 32. С. 3–10.
3. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2025).
4. Дичковський С. Культурний туризм як сфера реалізації дозвілєвих технологій та віртуального досвіду. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 3. С. 89–95.
5. Долинська О. О., Шоробура І. М., Біницька О. П. Інновації в туризмі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Географія*. Тернопіль, 2023. № 2 (55). С. 58–64.
6. Долинська О. О., Шоробура І. М., Гільберг Т. Г. Туристичні шляхи, як засіб популяризації культурної спадщини. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79.
7. Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини ЮНЕСКО від 16.11.1972 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089#Text

8. Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини. ЮНЕСКО, 2003. Стаття 12, пп. 1, 2. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_d69/page2
9. Кудінова І. П., Терзі С. М. Культурна спадщина – бренд туристичної України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. № 2. С. 27–40. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.02>.
10. Любіцева О. О. Методика розробки турів : навч. посіб. К. : Альтерпрес, 2003. 104 с.
11. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Галич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. Київ : Знання, 2008. 551 с.
12. Міністерство культури та інформаційної політики України. Через війну в Україні вже постраждали 1624 об'єкти культурної спадщини. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://shortlink.uk/ANDC>
13. Паньків Н., Сагайдак В. Організація культурно-пізнавального туризму. Сучасний стан та тенденції розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5, т. 1. С. 58–71. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-10)
14. Поливач К. А. Культурна спадщина та її вплив на розвиток регіонів України / наук. ред. Л. Г. Руденко. Київ: Інститут географії НАН України, 2012. 208 с.
15. Рутинський М. Й. Замковий туризм в Україні. Географія пам'яток фортифікаційного зодчества та перспективи їх туристичного відродження : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 432 с.

References:

1. Beydyk, O. O. (2007). *Rekreatsiyna heohrafiya: navchal'no-metodychnyy kompleks dystsypliny* [Recreational geography: Educational and methodological course complex]. Kyiv: Obrii. (in Ukrainian)
2. Bozhko, L. D. (2015). *Kul'turnyy turyzm yak vazhlyvyi chynnnyk sotsiokul'turnoho rozvytku rehioniv Ukrayiny* [Cultural tourism as an important factor of the socio-cultural development of Ukrainian regions]. *Kul'tura Ukrayiny – Culture of Ukraine*, no. 32, pp. 3–10. (in Ukrainian)
3. Derzhavne ahent-stvo rozvytku turyzmu Ukrayiny [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. (2025). Available at: <https://www.tourism.gov.ua/> (accessed: 18.10.2025) (in Ukrainian)
4. Dychkovs'kyi, S. (2019). *Kul'turnyy turyzm yak sfera realizatsiyi dozvil'yevykh tekhnolohiy ta virtual'noho dosvidu* [Cultural tourism as a sphere of leisure technologies and virtual experience]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi kerivnykh kadrov kul'tury i mystetstv*, no. 3, pp. 89–95. (in Ukrainian)
5. Dolyns'ka, O. O., Shorobura, I. M., & Binyts'ka, O. P. (2023). Innovatsiyi v turyzmi [Innovations in tourism]. *Naukovi zapysky Ternopil's'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatyuka. Seriya: Heohrafiya*, no. 2(55), pp. 58–64. (in Ukrainian)
6. Dolyns'ka, O. O., Shorobura, I. M., & Hil'berh, T. H. (2024). *Turystychni shlyakhy yak zasib populyaryzatsiyi kul'turnoyi spadshchyny* [Tourist routes as a means of promoting cultural heritage]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, no 79. (in Ukrainian)
7. *Konventsia pro okhoronu vsesvitn'oyi kul'turnoyi i pryrodnoyi spadshchyny* [Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage]. (1972, November 16). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089#Text (accessed: 28.10.2025) (in Ukrainian)
8. *Konventsia pro okhoronu nematerial'noyi kul'turnoyi spadshchyny* [Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage]. (2003). Article 12, paras. 1–2. Available at: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_d69/page2 (accessed: 02.11.2025) (in Ukrainian)
9. Kudinova, I. P., & Terzi, S. M. (2023). *Kul'turna spadshchyna – brend turystychnoyi Ukrayiny* [Cultural heritage – the brand of tourist Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu “L'vivs'ka politehnika”*. *Seriya “Problemy ekonomiky ta upravlinnya”*, no. 2, pp. 27–40. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02> (in Ukrainian)
10. Lyubitseva, O. O. (2003). *Metodyka rozrobky turiv: navchal'nyy posibnyk* [Methodology of tour development: Textbook]. Kyiv: Alterpres.
11. Mal's'ka, M. P., Antonyuk, N. V., & Halych, N. M. (2008). *Mizhnarodnyy turyzm i sfera posluh: pidruchnyk* [International tourism and the service sector: Textbook]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)
12. Ministerstvo kul'tury ta informatsiynoyi polityky Ukrayiny (2023). *Cherez viynu v Ukrayini vzhe postrazhdaly 1624 ob'yekty kul'turnoyi spadshchyny* [Due to the war, 1624 cultural heritage sites in Ukraine have already been affected]. *Ukrinform*. Available at: <https://shortlink.uk/ANDC> (in Ukrainian)
13. Pan'kiv, N., & Sahaydak, V. (2022). *Orhanizatsiya kul'turno-piznaval'noho turyzmu: suchasnyy stan ta tendentsiyi rozvytku v Ukrayini* [Organization of cultural and educational tourism: Current

state and development trends in Ukraine]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5 (1), pp. 58–71. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-10) (in Ukrainian)

14. Polyvach, K. A. (2012). *Kul'turna spadshchyna ta yiyi vplyv na rozvytok rehioniv Ukrayiny* [Cultural heritage and its influence on the development of Ukraine's regions]. L. H. Rudenko (Ed.). Kyiv: Instytut heohrafiyi NAN Ukrayiny. (in Ukrainian)

15. Rutyns'kyi, M. Y. (2007). *Zamkovyy turizm v Ukrayini: heohrafiya pam'yatok fortyfikatsiynoho zodchestva ta perspektyvy yikh turystychnoho vidrozhennya: navchal'nyy posibnyk* [Castle tourism in Ukraine: Geography of fortification monuments and prospects for their tourist revival]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 06.11.2025

Стаття прийнята: 03.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.48-44 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.36>

Жадько О.А.

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4019-3113>

Zhadko Oksana

Lutsk National Technical University

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ СТАЛОГО ТУРИЗМУ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ

INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE TOURISM IN PROTECTED AREAS

У статті досліджено інструменти розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях, що відіграють важливу роль у забезпеченні збалансованого використання ресурсів та підвищенні екологічної стійкості природних комплексів. Визначено проблеми функціонування природоохоронних територій, а саме: надмірне рекреаційне навантаження, недостатнє фінансове забезпечення, фрагментарність управлінських рішень та низький рівень залучення громад до планування розвитку територій. Систематизовано інституційно-управлінські, економічні, моніторингові, маркетингові та соціальні інструменти, що формують комплексний механізм розвитку сталого туризму природоохоронних територій. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для удосконалення політики сталого розвитку природоохоронних територій.

Ключові слова: інструменти розвитку, екотуризм, рекреаційне навантаження, екологічний моніторинг, стратегічне управління, державно-приватне партнерство.

The article examines the instruments for developing sustainable tourism in protected areas, which play an important role in ensuring the balanced use of natural resources and enhancing the ecological resilience of natural complexes. The relevance of the study is substantiated by the growing tourist activity and the need to preserve biodiversity amidst contemporary environmental, social, and climatic challenges. The key problems of protected area functioning are analyzed, including excessive recreational pressure, insufficient financial support, fragmented managerial decisions, and a low level of involvement of local communities in tourism planning. The study systematizes institutional and managerial, economic, monitoring, marketing, and social instruments that together form a comprehensive mechanism for sustainable tourism development. Institutional instruments include strategic planning, territorial zoning, licensing systems, and co-management models. Economic instruments encompass ecotourism fees, public-private partnerships, grant funding, and mechanisms for payment for ecosystem services. The monitoring component includes the assessment of recreational load, GIS monitoring, environmental expertise, and systems for managing tourist flows. Marketing instruments are represented through area branding, nature interpretation, the development of ecological routes, and the use of digital technologies. Social instruments focus on engaging local communities, supporting volunteer initiatives, and implementing citizen science programs. Based on the conducted analysis, a holistic model for integrating these instruments into the management system of protected areas is proposed, which will contribute to maintaining ecological balance, fostering responsible tourist behavior, and ensuring sustainable regional development. The results of the study may be used by protected area management bodies, local self-government authorities, tourism organizations, and research institutions to improve policies in the field of sustainable nature management and ecotourism.

Keywords: development instruments, ecotourism, recreational load, environmental monitoring, strategic management, public-private partnership.



Постановка проблеми. Важливість розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях зумовлено необхідністю поєднання зростаючого туристичного попиту з вимогами екологічної безпеки та збереження біорізноманіття. Незважаючи на високий потенціал природоохоронних територій, як осередків рекреації, екологічної освіти та регіонального розвитку, їхнє функціонування часто супроводжується проблемами надмірного антропогенного навантаження, недостатнього фінансування, фрагментарності управлінських рішень та обмеженої участі місцевих громад у процесах планування та реалізації туристичної діяльності. Відсутність інтегрованих інструментів регулювання та моніторингу туристичних потоків, а також недосконалість механізмів співпраці між стейкхолдерами, ускладнює забезпечення збалансованого використання природних ресурсів [1]. У цих умовах актуальним стає обґрунтування та впровадження системного підходу до розвитку сталого туризму, який дозволив би одночасно досягти екологічних, соціальних та економічних цілей, мінімізувати ризики деградації природних комплексів та посилити стійкість природоохоронних територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про увагу науковців до проблеми сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях. У працях Н. Коніщевої та С. Ткачової визначено шляхи впровадження концепції сталості в діяльність національних природних парків [1], Ю. Миронов та ін. зосередились на інноваційних підходах до управління екологічним туризмом, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку [2]. Значний внесок у дослідженні потенціалу природно-рекреаційних ресурсів зробила Ю. Кравчук, яка проаналізувала можливості Карпатського регіону для розвитку екотуризму [3]. Т. Дутчак у дослідженні окреслює проблеми та перспективи формування екотуристичної сфери в Україні [4]. На поствоєнний контекст розвитку рекреаційної та туристичної сфери звертають увагу Т. Безверхнюк та ін., підкреслюючи роль ресурсного забезпечення у відновленні країни [5]. У своїх працях Т. Колесник та В. Багнета, підкреслюють значення рекреаційного туризму для розвитку територіальних громад [6]. Н. Паньків та М. Скрипник визначають екотуризм, як стратегічний напрям сталого розвитку територій [7]. Праці І. Мельник та ін. аналізують регіональні практики сталого туризму [8]. Монографія Н. Павліхи та ін. пропонує комплексний підхід до розвитку туризму та рекреації в умовах сучасних викликів [9]. О. Роїк розглядає особливості сталого розвитку туризму у післявоєнний період [10].

Незважаючи на значну кількість наукових праць досліджуваних процесів, комплексне дослідження інструментів розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях залишається недостатньо опрацьованим. Наявні дослідження зосереджені на аналізі природно-рекреаційного потенціалу або специфічних форм туристичної діяльності. Проте, питання інтеграції інституційних, економічних, моніторингових, маркетингових та соціальних інструментів у єдиний механізм управління залишаються фрагментарними.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування інструментів розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях з урахуванням сучасних екологічних, соціальних та економічних викликів, а також визначення їхнього потенціалу щодо забезпечення збалансованого використання природних ресурсів і підвищення стійкості екосистем.

Виклад основного матеріалу. Сталий туризм на природоохоронних територіях є одним із важливих напрямів реалізації концепції збалансованого природокористування, поєднуючи інтереси охорони природи, рекреації та соціально-економічного розвитку громад. Згідно з підходами Всесвітньої туристичної організації, основними умовами формування сталих туристичних практик є мінімізація антропогенних впливів, забезпечення відновлюваності екосистем і створення економічної цінності для локального населення [2]. Українські природоохоронні території, мають значний

потенціал для розвитку сталого туризму, проте потребують системного застосування сучасних інструментів управління та моніторингу.

У межах сучасних підходів до управління природоохоронними територіями туризм розглядається не лише як інструмент рекреаційного використання ресурсів, а й як важливий механізм підтримки біорізноманіття, розвитку екологічної освіти та посилення соціально-економічної стійкості локальних громад [3]. Визначення та аналіз видів сталого туризму, що можуть бути реалізовані на таких територіях, дозволяє окреслити спектр можливостей для гармонійного поєднання природоохоронних, освітніх і рекреаційних функцій на засадах екологічної відповідальності. З огляду на це, систематизація форм сталого туризму є підґрунтям для формування ефективної моделі управління природоохоронними територіями та забезпечення їх довгострокового розвитку (таблиця 1).

Багатовимірність підходів до організації туристичної діяльності поєднує рекреаційну, освітню, природоохоронну та соціальну функції. Виокремлення екотуризму як відповідального ставлення до природних територій з акцентом на пізнання та збереження довкілля, наукового туризму, орієнтованого на проведення досліджень і моніторингових спостережень, а також рекреаційного туризму, що забезпечує відновлення психофізичного стану людини в мінімально трансформованому природному середовищі, дає змогу окреслити напрями використання ресурсів природно-заповідного

Таблиця 1

Види сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях

Вид туризму	Характеристика	Приклади реалізації
Екотуризм	Форма туризму, що передбачає відповідальне подорожування до природних територій із метою пізнання, спостереження за природою та підтримки охорони довкілля.	Екостежки у Шацькому НПП, екомаршрути в Карпатському біосферному заповіднику.
Науковий туризм	Туризм, що здійснюється з метою наукових досліджень, спостережень за природними явищами та участі в польових експедиціях.	Орнітологічні спостереження на Дунайських плавнях, у Біосферному заповіднику «Асканія-Нова».
Рекреаційний туризм	Форма туризму, що орієнтована на оздоровлення, відпочинок і відновлення психофізичного стану у природному середовищі з мінімальним втручанням.	Відпочинок на озерах Шацького НПП, лікувально-рекреаційні маршрути Синевиром
Освітньо-просвітницький туризм	Туризм, спрямований на підвищення екологічної свідомості через інтерактивне навчання, тренінги, екскурсії, участь у волонтерських заходах.	Екологічні табори в Карпатах, шкільні екскурсії національними природними парками.
Культурно-історичний туризм	Поєднання природоохоронної та культурної тематики – відвідування місць, де природа та історико-культурна спадщина взаємодіють.	Маршрути Подільськими Товтрами, Буковинськими Карпатами.
М'який туризм	Концепція, що протиставляється масовому туризму та орієнтується на гармонійне співіснування туриста з природним і культурним середовищем	Екостежка «Лісова пісня» у Шацькому НПП, Волонтерські табори в НПП «Синевир».
Добровільний туризм	Форма туризму, що поєднує подорожі з виконанням волонтерських природоохоронних або соціально-корисних завдань на території парків чи заповідників.	Участь у прибиранні територій, відновленні стежок, еко-просвітницьких акцій.

Джерело: сформовано авторами за даними [4–7]

фонду у межах концепції сталості [5]. Освітньо-просвітницький та культурно-історичний туризм сприяють формуванню екологічної свідомості та актуалізації взаємозв'язку природної та культурної спадщини, м'який та добровільний або волонтерський туризм фокусуються на гармонізації взаємодії туристів з довкіллям та активному залученні відвідувачів до природоохоронної діяльності. Приклади реалізації кожного виду туризму на базі українських національних природних парків та біосферних заповідників, демонструють практичну можливість інтеграції різних форм туристичної активності в єдину модель сталого розвитку територій, де туризм виступає інструментом підтримки екосистем, місцевих громад та природоохоронної інфраструктури.

На нашу думку, розвиток сталого туризму на природоохоронних територіях базується на ефективному застосуванні комплексу інституційно-управлінських інструментів, які визначають стратегічні орієнтири використання природних ресурсів та організації туристичної діяльності. До таких інструментів віднесемо планування розвитку природоохоронних територій, що узгоджують екологічні, соціальні та рекреаційні цілі; системи зонування, які регламентують допустимі види діяльності в заповідній, буферній та рекреаційній зонах; механізми співуправління, які інтегрують місцеві громади, адміністрації природоохоронних територій та бізнес гостинності, у процес прийняття рішень; а також регіональні та локальні стандарти сталого туризму, узгоджені з міжнародними рекомендаціями. Застосування таких інструментів сприяє формуванню прозорої та збалансованої системи управління, орієнтованої на довгострокову стійкість.

Важливою складовою розвитку сталого туризму є економічні та фінансові інструменти, що забезпечують ресурсну підтримку природоохоронних територій та створюють стимули для впровадження екологічно відповідальних практик [7]. До них належать екотуристичні збори та квоти, кошти від яких спрямовуються на охорону природи та розвиток інфраструктури; механізми державно-приватного партнерства, що дозволяють залучати інвестиції в екологічно безпечні об'єкти; грантові програми міжнародних організацій, які підтримують проекти екологічної освіти та відновлення екосистем; а також система плати за екосистемні послуги, що формує економічні мотивації для збереження природних ресурсів. Підтримка локального підприємництва, зокрема розвитку зелених садиб та екологічних ініціатив, посилює соціально-економічний ефект сталого туризму у громадах.

Забезпечення екологічної рівноваги в межах природоохоронних територіях неможливе без застосування моніторингових та природоохоронних інструментів, спрямованих на контроль рекреаційного навантаження та оцінку впливу туристичної діяльності на екосистеми. До таких інструментів належать встановлення лімітів відвідуваності та сезонних обмежень, використання ГІС-технологій для картування маршрутів та моніторингу потоків туристів, застосування датчиків руху та супутникових даних [8]. Програми відновлення екосистем забезпечують довгострокове збереження унікальних ландшафтів.

Маркетингові та комунікаційні інструменти відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу природоохоронних територій та розвитку екологічної свідомості відвідувачів. Брендуння природоохоронних територій дозволяє виділити їх серед інших туристичних ресурсів та підвищити впізнаваність, а інтерпретація природи через інформаційні стенди, мультимедійні експозиції та мобільні додатки сприяє глибшому розумінню екологічної цінності територій [9]. Формування тематичних екостежок, орнітологічних, геологічних та етнографічних маршрутів створює можливість для спеціалізованих екотуристичних продуктів. Екопросвітницькі кампанії спрямовані на зміну поведінкових моделей туристів та розвиток екокультури.

Соціальні інструменти зосереджені на активному залученні місцевих громад до екотуристичної діяльності. Співпраця з населенням у створенні туристичних продуктів, підтримка кластерних ініціатив, організація волонтерських програм і гро-

мадських екологічних акцій сприяють підвищенню відповідальності за збереження природоохоронних територій та створюють додаткові соціальні вигоди [10]. Розвиток сталого туризму на природоохоронних територіях можливий лише за умови комплексного застосування різних груп інструментів, що взаємодоповнюють один одного.

Висновки. Розвиток сталого туризму на природоохоронних територіях ґрунтується на поєднанні природоорієнтованих, освітніх, наукових, рекреаційних і соціальних моделей туристичної діяльності, кожна з яких виконує специфічні функції у підтриманні екологічної рівноваги та підвищенні добробуту місцевих громад. Запропонована типологія видів сталого туризму демонструє, що їх ефективна інтеграція можлива лише за умови стратегічного управління, контролю рекреаційного навантаження, запровадження екологічних стандартів та активної участі місцевого населення і природоохоронних інституцій. Практика українських ПЗФ підтверджує, що різні форми сталого туризму не лише мінімізують негативні впливи на природні комплекси, а й створюють додаткові можливості для збереження біорізноманіття, розвитку екологічної освіти та формування екологічно відповідальних туристичних практик, що в довгостроковій перспективі зміцнює потенціал природоохоронних територій як осередків сталого регіонального розвитку.

Запропоновано комплексну систему інструментів розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях, що охоплює інституційно-управлінські, економічні, екологічно-моніторингові, маркетингові та соціальні інструменти, які у взаємодії забезпечують збалансоване використання природних ресурсів та підвищення стійкості екосистем. Їх інтеграція спрямована на гармонізацію туристичної активності з вимогами охорони довкілля, створення додаткових можливостей для місцевих громад, формування відповідальної екологічної поведінки туристів. Запропонований підхід дозволяє сформувати цілісну модель управління сталим туризмом, орієнтовану на довгостроковий розвиток природоохоронних територій та адаптацію до сучасних викликів екологічної, соціально-економічної та кліматичної трансформації.

Список використаних джерел:

1. Коніщева Н., Ткачова С. Шляхи сталого розвитку туризму на територіях національних природних парків. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 2. 2020. С. 23–34.
2. Миронов Ю.Б., Пугачов М.І., Корінець Р.Я. Інноваційні напрямки управління екологічним туризмом в Україні в контексті сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 77. С. 128–134.
3. Кравчук Ю.С. Природно-рекреаційний потенціал Карпатського регіону: перспективи використання в екотуризмі. *Географія та туризм*. 2020. № 52. С. 59–64.
4. Дутчак Т.М. Екотуризм в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. № 1 (57). С. 127–133.
5. Безверхнюк Т.М., Бабов К.Д., Цуркан О.І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортнорекреаційної сфери. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2022. № 6 (8). С. 459–470.
6. Колесник Т., Багнета В. Особливості розвитку рекреаційного туризму в територіальних громадах регіону. *Економіка та суспільство*, № 60. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-45> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Паньків Н., Скрипник М. Екологічний туризм як пріоритетний напрямок сталого розвитку туризму в Україні: виклики сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 4, 2022. С. 229–240.
8. Мельник І., Антоненко І., Вогулкіна Д. Практики сталого розвитку туризму у регіональному вимірі. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 105–111.
9. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 211 с.
10. Роїк О. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. № (184). С. 58–61.

References:

1. Konishcheva N., Tkachova S. (2020) Shliakhy staloho rozvytku turyzmu na terytoriakh natsionalnykh pryrodnykh parkiv [Ways of sustainable tourism development in the territories of national natural parks]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*. no. 2. pp. 23–34.
2. Myronov Yu., Puhachov M., Korinets R. (2024) Innovatsiini napriamky upravlinnia ekolohichnym turyzmozom v Ukraini v konteksti staloho rozvytku [Innovative directions of ecotourism management in Ukraine in the context of sustainable development]. *Infrastruktura rynku*. no. 77. pp. 128–134.
3. Kravchuk Yu. (2020) Pryrodno-rekreatsiinyi potentsial Karpatskoho rehionu: perspektyvy vykorystannia v ekoturyzmi [Natural and recreational potential of the Carpathian region: prospects for use in ecotourism]. *Heohrafiia ta turyzm*. no. 52. pp. 59–64.
4. Dutchak T. (2021) Ekoturyzm v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Ecotourism in Ukraine: status, problems and development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. no. 1 (57). pp. 127–133.
5. Bezverkhiuk T., Babov K., Tsurkan O. (2022) Resursne zabezpechennia pisliavoiennoho vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy: potentsial kurortnorekreatsiinoi sfery [Resource provision for post-war recovery and development of Ukraine: the potential of the resort and recreational sector]. *Zhurnal "Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii"*. no. 6 (8). pp. 459–470.
6. Kolesnyk T., Bahneta V. (2024) Osoblyvosti rozvytku rekreatsiinoho turyzmu v terytorialnykh hromadakh rehionu [Features of the development of recreational tourism in the territorial communities of the region]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-45> (accessed November 14, 2025).
7. Pankiv N., Skrypyuk M. (2022) Ekolohichniy turyzm yak priorytetnyi napriamok staloho rozvytku turyzmu v Ukraini: vyklyky sohodennia [Ecological tourism as a priority direction for sustainable tourism development in Ukraine: current challenges]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. no. 4. pp. 229–240.
8. Melnyk I., Antonenko I., Vohulkina D. (2024) Praktyky staloho rozvytku turyzmu u rehionalnomu vymiri [Sustainable tourism development practices in the regional dimension]. *Ekonomika i rehion*. no. 4 (95). pp. 105–111.
9. Pavlikha N., Tsymbaliuk I., Savchuk A. (2022) Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektyvy dlia Ukrainy [Sustainable development of tourism and recreation: current challenges and prospects for Ukraine]: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk. 211 p.
10. Roik O. (2023) Napriamky staloho rozvytku turyzmu Ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia [Directions of sustainable development of tourism in Ukraine in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomichniy prostir*. no. 184. pp. 58–61.

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.48:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.37>**Філіпчук С.С.**

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0567-5480>**Панасюк А.В.**

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7078-1423>**Filipchuk Serhii, Panasiuk Anna**

Lutsk National Technical University

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СВІТОВИХ ПРАКТИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

IMPLEMENTATION OF GLOBAL PRACTICES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF UKRAINE

Стаття присвячена комплексному аналізу особливостей імплементації світових практик інноваційного розвитку індустрії гостинності України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених глобальними викликами, воєнними подіями та посиленням євроінтеграційних процесів. Дослідження розкриває основні технологічні та екологічні інновації, характерні для провідних туристичних країн, зокрема розвиток цифрових сервісів, автоматизації операцій, використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, впровадження «зелених» стандартів та стимулювання розвитку локальної гастрономії. Проведено порівняльний аналіз міжнародних підходів із можливостями їх адаптації в Україні, виявлено стимулюючі фактори та перешкоди, серед яких недостатня інноваційна культура, обмежений доступ до інвестицій, низький рівень цифрових компетенцій персоналу та потреба модернізації інфраструктури. Встановлено, що війна значно загострила наявні проблеми індустрії гостинності, сформувавши необхідність прискореного впровадження інновацій як основного інструменту стійкості, адаптивності та відновлення. Сформульовано рекомендації щодо розвитку людського капіталу, створення інноваційних кластерів, посилення партнерств та адаптації міжнародних моделей управління для вітчизняної індустрії гостинності.

Ключові слова: інноваційні моделі управління, «зелені» інновації, сталий розвиток, конкурентоспроможність, людський капітал, інноваційні кластери, повосенне відновлення, євроінтеграція.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the implementation of global practices of innovative development in Ukraine's hospitality industry under conditions of profound economic, technological, and social transformations caused by the war; intensifying global competition, and the acceleration of European integration processes. The study substantiates the key directions of innovative transformations characteristic of leading countries worldwide, including the digitalization of services, the use of artificial intelligence, the automation of operational processes, the introduction of "green" standards, the development of local gastronomy, the modernization of managerial approaches, and the formation of new models of service interaction. It is demonstrated that these practices significantly enhance the efficiency, adaptability, and competitiveness of hospitality enterprises, creating favorable conditions for the long-term resilience of the hospitality industry. Based on a comparative analysis, the article identifies the potential for adapting global innovation models to the Ukrainian context, taking into account the specifics of regional development, the needs of the domestic market, resource



constraints, and the impact of wartime risks. A number of barriers that slow down innovation processes have been revealed, including insufficient investment, weak digital and organizational readiness of enterprises, a low level of innovation culture, staff shortages, and the fragmented nature of state support policies. Emphasis is placed on the fact that current conditions generate an increased demand for technologically flexible solutions capable of ensuring the recovery and further growth of the hospitality industry. Recommendations have been formulated regarding the creation of regional innovation clusters, the development of human capital, the strengthening of cross-sectoral cooperation, the improvement of the institutional environment, and Ukraine's integration into global innovation networks of the hospitality industry. The results of the study provide a scientific and practical foundation for developing effective strategies aimed at enhancing the competitiveness of the hospitality industry during the post-war recovery period and ensuring its long-term development.

Keywords: *innovative management models; green innovations; sustainable development; competitiveness; human capital; innovation clusters; post-war recovery; European integration.*

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності стикається з доцільністю швидкої адаптації до нових технологічних трендів, змін у поведінці споживачів, вимог сталого розвитку та підвищеної конкуренції на світовому ринку туристичних послуг. Проте український ринок характеризується низькою інноваційною активністю, недостатнім рівнем технологічного забезпечення, фрагментарністю управлінських підходів та слабкою інтеграцією до глобального та регіональних ринків гостинності. У результаті виникає розрив між глобальними стандартами інноваційності та реальними можливостями українських підприємств гостинності, що обмежує їхню конкурентоспроможність і сповільнює розвиток досліджуваної сфери.

Крім того, вплив воєнних дій, суттєво загострив проблему стійкості та перешкоджає відновленню індустрії гостинності. Підприємства змушені діяти в умовах ресурсних обмежень, деструкції логістичних зв'язків, зміни туристичних потоків та зниження інвестиційної активності. У таких обставинах інновації перестають бути лише фактором підвищення ефективності, вони стають необхідним інструментом виживання та довгострокового розвитку досліджуваної сфери [1]. Україна має потенціал для впровадження провідних світових практик, однак цей процес потребує комплексного обґрунтування, визначення оптимальних механізмів адаптації, подолання наявних бар'єрів та формування сприятливого середовища для інноваційного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростання інтересу вчених до проблем інноваційного розвитку індустрії гостинності України, особливо в умовах воєнних викликів та посткризового відновлення. У роботі Ковальчук С. [1] висвітлено основні тенденції трансформації індустрії гостинності, акцентовано увагу на структурних змінах, падінні туристичної активності та необхідності модернізації підприємств через цифровізацію та інновації. Дослідження Сірої Е. та ін. [2] визначає важливість післявоєнних інструментів відновлення туризму, що включають інтеграцію міжнародних підходів, формування адаптивних бізнес-моделей та підвищення ролі державної підтримки. Вагомий внесок у теоретико-методологічне підґрунтя зроблено у монографії Кувіки Г. та Черчик Л. [3], де системно обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності, визначено інституційні бар'єри та окреслено потенціал інноваційно орієнтованих моделей розвитку.

У ряді сучасних публікацій визначено інструменти інновацій, їхній вплив на сервіс, управління та маркетинг. Зокрема, Гарбар Ж. та Гонтарук Я. [4] досліджують маркетингові інновації та підкреслюють їхню роль у підвищенні привабливості туристичних продуктів. Саркісян Г. та ін. [5] аналізують концептуальні інновації у моделях функціонування закладів гостинності південних регіонів. Вдовічена О. та Паламарек К. [6] розкривають значення світових технологічних трендів для готельно-ресторанного бізнесу, Чепурда Л. та ін. [7] вивчають використання інновацій у стратегічному маркетингу туристичних підприємств.

Значну увагу дослідники приділяють цифровим технологіям. Благополучна та ін. [8] аналізують роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу, Д'яконова А. та ін. [9] доводять, що інновації є важливим чинником підвищення якості послуг. Дослідження Мельник Т. та Дробот О. [10] наголошують на глибокому впливі війни на функціонування індустрії гостинності та потребі адаптивних, технологічно гнучких рішень для її відновлення.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених інноваційному розвитку індустрії гостинності, низка аспектів комплексної імплементації світових практик в Україні залишається недостатньо дослідженою. Не визначено механізми адаптації глобальних інноваційних моделей до умов воєнної економіки та посткризового відновлення, не розроблено інструментарій оцінювання готовності українських підприємств до цифрової трансформації та «зелених» інновацій, а також не вистачає системних рекомендацій щодо формування регіональних інноваційних кластерів у сфері гостинності. Недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції штучного інтелекту в сервісні процеси, побудови інноваційних екосистем партнерства «освіта-бізнес-влада» та узгодження міжнародних стандартів сталості з національними умовами. Саме ці аспекти потребують обґрунтування та подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо імплементації світових інноваційних практик в індустрію гостинності України, а також визначення механізмів, інструментів і умов, що забезпечують підвищення її конкурентоспроможності та стійкості в сучасних умовах розвитку.

Виклад основного матеріалу. Індустрія гостинності в Україні перебуває на етапі структурної трансформації, зумовленої дією глобалізаційних трендів, вимог постпандемічного відновлення та викликів воєнного часу. У цих умовах важливою є імплементація кращих світових практик інноваційного розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності, її технологічну модернізацію, гнучкість та адаптивність до мінливих умов ринку. Досвід провідних країн із розвинутою туристичною та готельно-ресторанною інфраструктурою демонструє, що саме інновації у сферах сервісу, цифровізації, логістики, просторової організації бізнес-процесів та стратегічного управління забезпечують стійкість індустрії гостинності до кризових коливань та створюють додану вартість для споживачів [2].

У країнах Європейського Союзу, Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону найбільш поширеними напрямками інновацій є цифрова трансформація готельно-ресторанного бізнесу, використання систем штучного інтелекту для оптимізації операційних процесів, запровадження автоматизованих систем управління якістю сервісу, діджиталізація ланцюгів взаємодії зі споживачем, розвиток безконтактних технологій та мобільних платформ [3]. Такі інструменти, як chat-bots, автоматизовані інформаційно-диспетчерські системи, системи рекомендацій та прогновної аналітики вже стали стандартом для інноваційно орієнтованих підприємств гостинності. Крім того, світова практика доводить, що глибока трансформація індустрії гостинності неможлива без поєднання технологічних інновацій із концептуальними змінами в управлінні, сервісному дизайні, формуванні інноваційної культури персоналу та переходу до сталих моделей функціонування.

Значний вплив на розвиток індустрії гостинності мають моделі сталості та «зелені» інновації, що активно імplementуються у світовій практиці. У країнах Скандинавії, Німеччині, Канаді та Японії відбувається системна інтеграція екологічних стандартів (ISO 14001, EMAS), енергоефективних рішень, технологій повторного використання ресурсів, скорочення вуглецевого сліду підприємств гостинності та розвиток екоорієнтованої гастрономії [4]. Готелі впроваджують «Smart-eco» управління, ресторани переходять на локальні ланцюги постачання, а туристичні оператори запроваджують цифрові системи моніторингу впливу на довкілля. Такі підходи формують новий стан-

дарт інноваційного розвитку, що поєднує технологічну та соціально-екологічну складові, забезпечуючи довгострокову економічну стійкість індустрії гостинності.

Застосування світових практик інноваційного розвитку в українській індустрії гостинності забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств та формує довгострокову стратегічну стійкість досліджуваної сфери в умовах глобальної турбулентності та внутрішніх викликів [5]. Імплементація таких підходів дозволяє адаптувати кращі технологічні, управлінські та екологічні рішення, що вже довели свою ефективність у провідних туристичних країнах світу, сприяє модернізації сервісу, інтеграції у європейський економічний простір, зміцненню людського капіталу та розвитку інноваційних екосистем на регіональному рівні (таблиця 1).

Світові практики інноваційного розвитку індустрії гостинності вирізняються високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, автоматизації сервісних операцій та широким застосуванням штучного інтелекту у взаємодії зі споживачами. У провідних країнах світу технологічні рішення, такі як наприклад, безконтактні системи реєстрації, мобільні додатки для повного циклу обслуговування, автоматизовані модулі управління бронюванням тощо, стали невід’ємним стандартом сервісу [6]. Підприємства гостинності в Україні впроваджують зазначені інновації, проте переважно мережеві готелі та ресторани. Процес цифрової трансформації гальмується недостатнім рівнем інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури та обмеженим набором цифрових компетенцій персоналу, що потребує державної підтримки та розширення освітніх програм.

Екоменеджмент та «зелені» інновації набули особливої популярності в країнах ЄС, Японії та Скандинавії. Такий підхід включає впровадження енергоефективних

Таблиця 1

**Можливість імплементації світових практик
інноваційного розвитку індустрії гостинності в Україні**

Поширені світові практики	Характеристики та приклади впровадження	Можливості імплементації в Україні
Цифровізація та автоматизація сервісів	Безконтактні технології, мобільні додатки, AI-сервіси, автоматизовані системи бронювання.	Імплементується переважно у мережах, потребує інвестицій, підготовки персоналу та модернізації IT-інфраструктури.
«Зелені» інновації та екоменеджмент	Енергоефективні рішення, повторне використання ресурсів, скорочення CO ₂ , сертифікація за ISO	Має потенціал завдяки попиту та євроінтеграції, проте наразі недостатньо фінансування та стимулів
Стійкі гастрономічні практики	Локальні продукти, короткі ланцюги постачання, zero-waste принципи	Усі регіони мають потужний гастропотенціал, потребує розвитку кластерів та логістики
Інноваційні моделі управління	Сервісний дизайн, lean-менеджмент, гнучкі операційні моделі	Можлива адаптація через освітні програми та бізнес-інкубатори, бар’єром є нестача менеджерів
Розвиток людського капіталу	Компетентнісне навчання, інтеграція з технологічними рішеннями, партнерство бізнесу та освіти	Активно імплементується, потрібні інвестиції в освіту, дуальні програми, участь у міжнародних проєктах
Кластеризація інновацій та міжсекторальні партнерства	Туристичні кластери, лабораторії сервісного дизайну, інноваційні хаби	Є потенціал створення регіональних кластерів, потребує підтримки держави та залучення грантових ресурсів

Джерело: сформовано авторами за даними [6–11]

рішень, скорочення вуглецевого сліду, повторне використання ресурсів та сертифікацію підприємств відповідно до міжнародних стандартів сталості [7]. В Україні наявний значний потенціал для розвитку екоорієнтованої гостинності, зокрема завдяки інтеграції до європейських ринків та підвищенню попиту на екологічний сервіс серед споживачів. Проте основними стримуючими чинниками залишаються висока вартість інвестицій у модернізацію та відсутність системи економічних стимулів для підприємств гостинності, які впроваджують екотехнології.

Окреме місце у міжнародній практиці займають стійкі гастрономічні рішення та розвиток концепцій локальної кухні з короткими ланцюгами постачання. Світові тенденції демонструють перехід до «zero-waste» моделей, використання локальних продуктів, розвиток гастрономічних регіонів і позиціонування національної кухні як інструменту туристичної привабливості [8]. Україна має особливо сприятливі умови для впровадження таких практик завдяки багатому культурній та гастрономічній спадщині своїх регіонів, проте реалізація потенціалу потребує розвитку регіональних кластерів, удосконалення логістики та посилення взаємодії між виробниками, рестораторами й туристичними операторами.

Світові моделі інноваційного управління все частіше базуються на концепціях сервісного дизайну та гнучких операційних підходах, що дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, покращувати якість обслуговування та підвищувати адаптивність до змін ринку [9]. В Україні такі підходи починають застосовуватися, зокрема у мережевих закладах та підприємствах, що беруть участь у міжнародних програмах професійного розвитку. Проте, масштабна імплементація стримується нестачею менеджерів, які володіють компетенціями у сфері сервісного дизайну та інноваційного менеджменту.

У провідних країнах світу важливим елементом модернізації індустрії гостинності є розвиток людського капіталу через компетентнісно орієнтовану освіту, дуальні програми підготовки фахівців, партнерство з бізнесом та впровадження навчальних модулів, що відповідають сучасним технологічним трендам [10]. Для України цей напрям є стратегічно важливим, оскільки саме дефіцит висококваліфікованих кадрів залишається одним із основних бар'єрів інноваційного розвитку.

Важливим інструментом глобального розвитку індустрії гостинності є кластеризація, яка передбачає формування інноваційних екосистем, що об'єднують готельно-ресторанні підприємства, освітні установи, органи влади та інших стейкхолдерів. У світі такі кластери стають платформами для трансферу технологій, розвитку сервісних інновацій, створення стартапів і проведення прикладних досліджень [11]. Для України кластерний підхід є перспективним шляхом підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності, особливо в умовах євроінтеграції та регіональної економічної трансформації. Проте для його реалізації потрібна інституційна підтримка, стимулювання кооперації та залучення міжнародного фінансування. Використання глобального досвіду може стати основою для побудови конкурентоспроможної, стійкої та інноваційно орієнтованої української індустрії гостинності.

Висновки. Імплементація світових практик інноваційного розвитку індустрії гостинності є стратегічно важливим вектором модернізації українського ринку послуг, що забезпечує можливість адаптації найефективніших технологічних, управлінських і сервісних рішень, які вже довели свою результативність у провідних країнах світу. Аналіз досліджуваних процесів засвідчив, що основними напрямками інновацій є цифровізація, екологізація, розвиток людського капіталу, кластеризація та впровадження сучасних моделей управління, кожен із яких має значний потенціал адаптації в Україні за умови відповідної інституційної підтримки та інвестиційного забезпечення.

Українська індустрія гостинності перебуває у складних умовах посткризового та воєнного відновлення, що робить інноваційний розвиток необхідним для забезпечення її стійкості та конкурентоздатності. Використання глобального досвіду доз-

воляє пришвидшити трансформаційні процеси, інтегрувати країну в європейський економічний простір, розвивати регіональні інноваційні екосистеми та створювати нові можливості для бізнесу. Успішність такого процесу визначатиметься здатністю держави, бізнесу та освітніх інституцій до скоординованої взаємодії, спрямованої на подолання бар'єрів інноваційного розвитку та формування сучасної інфраструктури гостинності.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (7), С. 27–32.
2. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.
3. Кувіка Г., Черчик Л. Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2025. 324 с.
4. Гарбар Ж., Гонтарук Я. Маркетингові інновації в індустрії гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 2022. № 5, С. 36–44.
5. Саркісян Г., Ліганенко М., Кожевнікова В., Ткачук О. Інноваційні підходи до удосконалення концепції закладів гостинності півдня України. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 2 (16). С. 104–117.
6. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 22–27.
7. Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 68–76.
8. Благополучна А., Поворознюк І., Штангесва Н. Роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу у готелях та ресторанах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9 (27). С. 69–77.
9. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (дата звернення: 12.11.2025).
10. Філіпчук С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невідзначеності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16> (дата звернення: 12.11.2025).
11. Мельник Т.М., Дробот О.В. Вплив війни на індустрію гостинності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2023. № 42. С. 121–127.

References:

1. Kovalchuk S. (2024) Doslidzhennia stanu ta tendentsii rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [Research on the state and development trends of the Ukrainian hospitality industry]. *Transformatsiina ekonomika*. no. 2 (7), pp. 27–32.
2. Sira E., Holubets I., Bezruchenkov Yu. (2022) Pislivoienne vidnovlennia turyzmu v Ukraini [Post-war revival of tourism in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*. no. 68. pp. 155–158.
3. Kuvika H., Cherchik L. (2025) Sfera hostynnosti Ukrainy: teoriia, metodolohiia, stratehichni napriamy vidnovlennia konkurentospromozhnosti [Hospitality sector of Ukraine: theory, methodology, strategic directions for restoring competitiveness]: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk. p. 324.
4. Harbar Zh., Hontaruk Ya. (2022) Marketynhovi innovatsii v industrii hostynnosti Ukrainy [Marketing innovations in the Ukrainian hospitality industry]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi*, no. 5, pp. 36–44.
5. Sarkisian H., Lihanenko M., Kozhevnikova V., Tkachuk O. (2023) Innovatsiini pidkhody do udoskonalennia kontseptsii zakladiv hostynnosti pivdnia Ukrainy [Innovative approaches to improving the concept of hospitality establishments in southern Ukraine]. *Nauka i tekhnika sohodni*, no. 2 (16). pp. 104–117.
6. Vdovichena O., Palamarek K. (2024) Rol svitovykh innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [The role of global innovative technologies in the development of the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, no. 2 (12). pp. 22–27.

7. Chepurda L., Chepurda H., Matviichuk L. (2024) Dosvid zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii v praktytsi realizatsii metodiv stratehichnoho marketynhu v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi [Experience in applying innovative technologies in the practice of implementing strategic marketing methods in tourism and hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, no. 2 (12). pp. 68–76.

8. Blahopoluchna A., Povorozniuk I., Shtanheieva N. (2024) Rol shtuchnoho intelektu u personalizatsii servisu u hoteliakh ta restoranakh [The role of artificial intelligence in personalizing service in hotels and restaurants]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, no. 9 (27). pp. 69–77.

9. Diakonova A., Titomyr L., Zhovtiak K. (2024) Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in forming a service quality management strategy in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (accessed November 12, 2025).

10. Filipchuk S. (2025). Innovatsiinyi rozvytok industrii hostynnosti Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Innovative development of the Ukrainian hospitality industry in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16> (accessed November 12, 2025).

11. Melnyk T., Drobot O. (2023) Vplyv viiny na industrii hostynnosti v Ukraini [The impact of the war on the hospitality industry in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 42. pp. 121–127.

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 10.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351.005.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.38>

Медведенко І.В.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Київський університет культури»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6161-9589>

Medvedenko Ihor

Private Higher Educational Institution "Kyiv University of Culture"

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ELECTRONIC GOVERNMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF INTEGRATION WITH THE EU

У статті розглянуто стратегічні засади цифрової трансформації державного управління в Україні в контексті інтеграції до Європейського Союзу. Проаналізовано основні здобутки у сфері е-урядування за останні роки. Акцентовано на ролі е-урядування як інструменту модернізації публічного сектору, підвищення прозорості, підзвітності та ефективності надання послуг. Уточнено стратегічні напрями розвитку е-урядування в умовах євроінтеграції. Доведено, що ефективна реалізація зазначених напрямів сприятиме поступовій інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС. Зроблено висновок, що електронне урядування має стати системоутворювальним чинником соціально-економічного розвитку, що потребує міжсекторальної координації, довгострокового стратегічного планування та суспільного консенсусу щодо цифрової трансформації держави.

Ключові слова: електронне урядування, цифрова трансформація, євроінтеграція, цифрова інфраструктура, кібербезпека, цифрова грамотність, державні електронні послуги, інтегрованість, цифрове законодавство, цифровий ринок ЄС, публічне управління, цифрова інклюзія, CDTO, платформа «Дія», цифрове суспільство.

The article considers the strategic principles of digital transformation of public administration in Ukraine in the context of integration with the European Union. The article analyses the main achievements in the field of electronic governance in recent years, in particular the creation of the Ministry of Digital Transformation, the launch of the "Diia" digital services ecosystem, the implementation of the "Trembita" interoperable system, and the development of the regulatory framework in the field of cybersecurity and e-identification. The emphasis is on the role of electronic governance as a tool for modernizing the public sector, increasing transparency, accountability and efficiency of administrative services. It is specified that the strategic directions of e-governance development in the context of European integration are: 1) development of digital infrastructure (high-speed Internet, data centers, secure networks); 2) strengthening institutional capacity (implementation of the CDTO institute, strengthening the capacity of communities); 3) improving the cybersecurity system (implementation of the NIS2 directive, creation of SOC centers); 4) increasing the digital literacy of the population and civil servants (through "Diia.Osvita" and educational campaigns); 5) harmonization of digital legislation with the EU acquis (in the areas of eID, data protection, access to services);



© Медведенко І.В., 2025

6) participation in European initiatives (EU4DigitalUA, DT4UA, Single Digital Gateway); 7) borrowing and exporting best practices (Estonian experience, promotion of the "Diia" application as a model). It has been proven that the effective implementation of these areas will contribute not only to increasing the competitiveness of the state in the digital sphere, but also to its gradual integration into the EU Single Digital Market. It is concluded that e-government should become a system-forming factor of socio-economic development, which requires intersectoral coordination, long-term strategic planning and public consensus on the digital transformation of the state.

Keywords: e-government, digital transformation, European integration, digital infrastructure, cybersecurity, digital literacy, public e-services, interoperability, digital legislation, EU digital market, public administration, digital inclusion, CDTO, Diia platform, digital society.

Постановка проблеми. Електронне урядування як інноваційна модель організації публічного управління відіграє стратегічну роль у процесах модернізації державного сектору, забезпечуючи зростання його ефективності, прозорості та підзвітності. У контексті євроінтеграційного вектору зовнішньої політики України розвиток е-урядування набуває особливої актуальності, оскільки формування належного цифрового середовища розглядається як ключова передумова для гармонізації із цифровими стандартами Європейського Союзу та приєднання до Єдиного цифрового ринку ЄС. Разом із тим, попри досягнення останніх років, зокрема, запровадження цифрових публічних сервісів, створення нормативно-правової бази та функціонування інституційної інфраструктури спостерігається низка системних викликів, серед яких варто виокремити фрагментованість нормативно-технічних підходів, відсутність єдиного підходу до міжвідомчої взаємодії, недостатню інтеграцію цифрових сервісів та незавершену імплементацію *acquis communautaire* у сфері цифровізації. У цьому контексті особливої наукової значущості набуває окреслення стратегічних напрямків розвитку електронного урядування в Україні з урахуванням кращих європейських практик, правових зобов'язань перед ЄС та потреб формування інтегрованої, безпечної й інклюзивної цифрової держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі останніх років проблематика розвитку електронного урядування в Україні розглядається як ключовий чинник модернізації державного управління в умовах цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів. Аналіз праць сучасних українських дослідників свідчить про комплексність цього феномену, що охоплює як технологічний, так і нормативно-інституційний виміри.

Зокрема, концептуалізацію е-урядування з техніко-операційної точки зору здійснив М. Білецький, який визначає його як «використання ІКТ для забезпечення та оптимізації роботи державних структур», акцентуючи на таких ключових засадах, як пріоритетність цифрових технологій, принцип «першої цифри» (*digital by default*) та орієнтація на користувача [2].

Разом з тим, попри запровадження електронних декларацій, цифрових сервісів та інформаційних платформ, електронне урядування в Україні стикається з низкою викликів. Залишаються актуальними проблеми недостатньої цифрової інфраструктури, нестачі освітніх програм для держслужбовців, а також нестабільного правового регулювання.

Нормативно-правове забезпечення електронного урядування досліджується у роботах К. В. Оксютенко, яка акцентує увагу на необхідності оновлення законодавства, зокрема, вдосконалення Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» і формування чітких правових механізмів цифрової взаємодії між суб'єктами публічної влади [8]. Комплексний аналіз інституційно-правових засад цифровізації управління представлений у монографії О. З. Романчука та співавт., в якій розглянуто конституційно-правові засади, механізми імплементації цифрових сервісів і питання узгодженості між рівнями влади [12].

У площині євроінтеграційної політики електронне урядування розглядається як передумова досягнення інституційної сумісності з державами-членами ЄС. К. В. Оксютенко прямо вказує на те, що розвиток е-урядування є складовою виконання положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що передбачає поступове наближення національного законодавства до норм ЄС у сфері цифрового урядування [8].

Водночас, Р. А. Крусян аналізує синергію між європейськими стандартами електронного урядування (зокрема, використанням open source, цифрової ідентифікації, єдиних реєстрів) та трансформацією публічного управління в Україні, акцентуючи на потенціалі впровадження моделей цифрової взаємодії, заснованих на принципах інтероперабельності та відкритості [7].

Узагальнюючи результати сучасних наукових досліджень, необхідно констатувати, що формування ефективної стратегії електронного урядування в Україні ґрунтується на поєднанні техніко-технологічних інновацій, адаптації нормативно-правової бази до acquis ЄС та забезпеченні цифрової інклюзії населення. Такий підхід спрямований не лише на внутрішню модернізацію управлінських процесів, але й на інтеграцію України до єдиного європейського цифрового простору.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз сучасного стану електронного урядування в Україні та визначення стратегічних напрямів його розвитку в контексті інтеграції до Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі Україна демонструє динамічний розвиток у сфері електронного урядування, що підтверджується як результатами внутрішньої інституційної трансформації, так і позиціями у міжнародних цифрових рейтингах. Створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації стало ключовим етапом у формуванні цілісної цифрової політики держави, забезпечивши відхід від фрагментарних цифрових ініціатив попередніх періодів та впровадження системного підходу до модернізації публічного управління [1].

Реалізація цифрових реформ дала змогу Україні суттєво покращити свої позиції у глобальних рейтингах. Так, згідно з даними ООН, у 2024 році Україна посіла 30-те місце у світі за Індексом розвитку електронного урядування, що на 16 позицій вище порівняно з 2022 роком [14]. Крім того, за результатами Індексу електронної участі (E-Participation Index), Україна вперше посіла провідне місце серед країн світу, що свідчить про високий рівень інтеграції громадян у процеси цифрової взаємодії з органами державної влади [14].

Центральним елементом цифрової трансформації публічних послуг стало впровадження цифрової екосистеми «Держава і Я» («Дія»), яка починаючи з 2020 року забезпечує доступ громадян до базових адміністративних сервісів в електронному форматі [1]. Застосунок «Дія» акумулював у межах єдиної цифрової платформи понад 130 електронних послуг, зокрема комплексні сервіси, орієнтовані на життєві ситуації користувачів («Малаятко», «є-Підприємець» тощо). Так, у листопаді 2023 року кількість зареєстрованих користувачів застосунку становила близько 20 млн осіб [3], а впродовж 2024 року цей показник досяг 21,7 млн, що свідчить про значну цифрову інклюзію населення.

Окрему наукову значущість становить функціонування цифрових сервісів в умовах воєнного стану. Зокрема, у застосунку «Дія» було реалізовано низку спеціалізованих рішень, спрямованих на підтримку постраждалих верств населення (сервіси «Відновлення», цифрові документи для ВПО, запити на допомогу тощо), що забезпечило безперервність публічного управління навіть в умовах системних криз. Таким чином, цифровізація публічних послуг в Україні набула функціональної стабільності та довела ефективність інтеграції інновацій у державне управління навіть у період надзвичайних обставин [1].

Поряд із розвитком цифрових сервісів відбувається системне удосконалення нормативно-правового забезпечення електронного урядування. Упродовж 2019–2023 років

ухвалено понад 100 законодавчих і підзаконних актів, спрямованих на формування цілісної правової інфраструктури цифрової трансформації держави [1]. Одним із ключових нормативних рішень стало прийняття Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», що заклав правові підвалини для поступового переведення державних послуг в електронний формат, визначив принципи їх надання та механізми взаємодії суб'єктів публічної влади у цифровому середовищі [10].

З метою гармонізації національного правового поля з вимогами Європейського Союзу було оновлено законодавство у сфері електронних довірчих послуг. Українська модель е-підпису та інфраструктура цифрових сертифікатів приведені у відповідність до норм регламенту eIDAS, що надало можливість забезпечити їх взаємне визнання з ЄС та підтвердило відповідність технічним і процедурним стандартам Союзу [4]. Це стало підґрунтям для інтеграції України до європейського цифрового простору та визначило її як першу країну поза межами ЄС, чия система довірчих послуг отримала офіційне визнання.

Важливою складовою є розвиток механізмів інтероперабельності цифрових документів. У 2023 році українські електронні документи, зокрема цифрові ідентифікаційні засоби в застосунку «Дія», успішно протестовано на сумісність із прототипами європейського цифрового гаманця (EU Digital Wallet), що підтвердило можливість майбутнього взаємного визнання цифрових ідентифікаторів між Україною та державами-членами ЄС [4].

Посилення нормативного регулювання стосується також сфери захисту персональних даних та кібербезпеки. Урядом розроблено нову редакцію законопроекту щодо захисту персональних даних, імплементація якого має забезпечити відповідність українського законодавства вимогам Загального регламенту захисту даних ЄС (GDPR) [9]. Проект уже ухвалено у першому читанні, що свідчить про поступову інтеграцію України до європейського правового поля у сфері цифрових прав та даних.

Незважаючи на наявні досягнення у сфері цифровізації публічного управління, вітчизняними науковцями та експертами констатується наявність низки бар'єрів, що стримують подальший розвиток електронного урядування в Україні. Так, у дослідженнях Р. С. Кіріного вказується на збереження структурних дисфункцій, зокрема дефіциту міжвідомчої координації, відсутності комплексної нормативно-правової регламентації, неузгодженості технічних стандартів, а також недостатнього рівня професійної готовності державних службовців до роботи в умовах цифрового середовища [6, с. 148].

Аналогічні проблеми були окреслені у Концепції розвитку електронного урядування, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України у 2017 році. Серед них виокремлено недостатній рівень інтеграції державних реєстрів, низький ступінь інтероперабельності інформаційних систем, нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури між регіонами, а також фрагментарність інституційної взаємодії [11].

Упродовж останніх років здійснено окремі кроки щодо подолання означених диспропорцій. Зокрема, з метою забезпечення функціональної взаємодії державних інформаційних ресурсів запроваджено систему електронної взаємодії «Трембіта», яка реалізує принцип «одноразового введення даних» та забезпечує автоматизований міжвідомчий обмін інформацією в межах публічного сектору [11]. Окреслений підхід відповідає європейським практикам організації сервісно-орієнтованого е-урядування та є засадничим для зниження адміністративного навантаження на громадян.

Позитивні зрушення спостерігаються також у сфері відкритих даних, де забезпечено нормативне регулювання, створено функціональні платформи для публікації інформації, підвищено рівень прозорості та підзвітності органів влади. Запроваджені інструменти та рішення формують інституційну основу для подальшої імплементації

принципів цифрового врядування відповідно до рекомендацій Європейської комісії та положень цифрової політики ЄС.

У контексті сучасних трансформаційних процесів, спричинених курсом України на європейську інтеграцію, розвиток електронного урядування постає не лише як інструмент модернізації системи публічного управління, але й як одна з ключових умов адаптації до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. На основі аналізу актуальних нормативно-правових ініціатив, а також з урахуванням зобов'язань, що випливають із Угоди про асоціацію, визначено основні стратегічні орієнтири в означеній сфері.

Так, пріоритетним завданням державної цифрової політики є імплементація *acquis* ЄС у національне правове поле. Насамперед це стосується адаптації положень Регламенту ЄС № 2016/679 (GDPR) щодо захисту персональних даних, Директиви ЄС 2022/2555 (NIS2) про заходи для забезпечення високого спільного рівня кібербезпеки, Регламенту *eIDAS* 2.0, Акту про цифрові послуги (DSA) та Акту про цифрові ринки (DMA).

Запровадження зазначених документів сприятиме: нормативному закріпленню вимог до електронної ідентифікації, цифрових підписів, довірчих послуг; підвищенню рівня кіберстійкості інформаційних систем органів державної влади; забезпеченню взаємного визнання електронних документів та транскордонних адміністративних послуг на рівні держав-членів ЄС і України.

На сьогодні розроблено та подано на розгляд парламенту євроінтеграційний законопроект № 8153 «Про захист персональних даних», який має на меті забезпечити нормативну відповідність GDPR та підвищити рівень захисту прав суб'єктів персональних даних в Україні.

Іншим стратегічним напрямом є інституційне включення України до загальноєвропейських цифрових механізмів і платформ. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає ініціатива *Single Digital Gateway* (SDG) – єдиний цифровий портал державних послуг ЄС, що забезпечує реалізацію принципу «одноразового подання» (*Once-Only Principle*) та інтероперабельність державних реєстрів. Участь України у SDG є важливою умовою повноцінної цифрової інтеграції, оскільки вона відкриває доступ українських громадян до адміністративних послуг у країнах ЄС, полегшує взаємодію бізнесу (зокрема в контексті реєстрації, оподаткування та електронної комерції) та сприяє мобільності робочої сили та інтеграції українських мігрантів у цифрові сервіси приймаючих держав.

Україна вже бере участь у консорціумах *POTENTIAL* та *APTITUDE*, створених для розробки загальноєвропейського цифрового гаманця (*EUDI Wallet*). Залучення українських фахівців до цих проєктів підтверджує високий рівень довіри з боку європейських партнерів та готовність України до інтеграції у цифрову інфраструктуру ЄС [3].

Наступним стратегічним напрямом є формування цифрової спроможності та кіберстійкості. Так, імплементація європейських стандартів у сфері електронного урядування потребує розвитку відповідної цифрової компетентності працівників державного сектору, модернізації технічної інфраструктури, а також гарантування кібербезпеки критичних інформаційних систем. У цьому контексті необхідною є реалізація наступних завдань: масштабне підвищення цифрової грамотності державних службовців; впровадження систем управління інформаційною безпекою відповідно до вимог ISO/IEC 27001; створення системи раннього виявлення, моніторингу та реагування на кіберінциденти на базі Національного координаційного центру кібербезпеки; розвиток цифрової інклюзії, що передбачає забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів для всіх громадян, незалежно від регіону, віку чи соціального статусу.

Крім того, ефективна реалізація концепції електронного урядування вимагає формування розвиненої цифрової інфраструктури, до якої належать високошвидкісні мережі передачі даних, центри обробки та зберігання інформації, захищені канали

комунікації, а також інституційного ресурсу, представленого професійно підготовленими фахівцями, здатними до управління цифровими трансформаціями. З 2019 року в Україні запроваджено практику призначення керівників з цифрової трансформації (Chief Digital Transformation Officers, CDTO) у міністерствах та центральних органах виконавчої влади, що створило основу для системної цифровізації на рівні держави.

У перспективі необхідно інституціоналізувати дану практику на субнаціональному рівні, зокрема через формалізацію посад CDTO в органах місцевого самоврядування, що дозволить активізувати діджиталізацію адміністративних процедур у громадах. У цьому контексті ключовим напрямом є масштабування ініціативи «Дія.Цифрова громада», спрямованої на впровадження високоякісних електронних сервісів на місцевому рівні.

Поряд із цим стратегічно важливим є подолання цифрової нерівності, що виявляється в обмеженому доступі до цифрових сервісів у сільських територіях та віддалених регіонах. Вирішення даної проблеми передбачає подальше впровадження програм із розбудови широкосмугового інтернету, створення точок безоплатного доступу до онлайн-послуг, а також запуск інтегрованих центрів цифрових послуг – своєрідних «цифрових хабів», де громадяни можуть не лише отримати адміністративні послуги, а й пройти навчання з цифрової грамотності.

Також важливо підкреслити, що зі зростанням цифровізації державного сектору істотно підвищуються ризики кіберзагроз, що ставить у пріоритет розвиток національної системи кібербезпеки як обов'язкового елементу цифрового суверенітету. За аналітичними даними, у 2024 році кількість кіберінцидентів в Україні зросла на 50% у порівнянні з 2022 роком, що обумовлено, зокрема, агресією з боку іноземних держав та ускладненим безпековим середовищем [1].

У цьому контексті ключовими векторами мають стати: нормативне оновлення (гармонізація законодавства з положеннями Директиви ЄС NIS2), створення мережі центрів реагування на інциденти (Security Operation Centers), інвестиції в резервування даних, а також розробка механізмів кризового цифрового реагування. Особливої актуальності набуває концепт цифрової стійкості (resilience), що передбачає збереження функціональності цифрових сервісів навіть в умовах екстремального навантаження чи атак.

Досвід повномасштабної війни засвідчив необхідність оперативного запуску тимчасових цифрових рішень, наприклад, систем екстрених виплат через платформу «Дія», цифрових каналів комунікації з громадянами з подальшою інтеграцією цих рішень у постійну інституційну структуру. Це вимагає розробки формалізованих регламентів для швидкої цифрової реакції в умовах надзвичайних ситуацій.

Ефективне функціонування електронного урядування неможливе без наявності висококваліфікованого людського капіталу як серед державних службовців, так і серед громадян, які є кінцевими користувачами цифрових сервісів. З огляду на це, стратегічним напрямом державної цифрової політики має стати формування сталої системи цифрової освіти, яка охоплює як фахову підготовку посадовців (управління цифровими трансформаціями, аналітика даних, кібергігієна, керування проєктами), так і масові просвітницькі програми для населення.

За результатами дослідження, проведеного Програмою розвитку ООН (ПРООН), реалізована у 2024 році інформаційна кампанія з підвищення цифрової грамотності мала значний ефект. Так, 17,1% опитаних українців почали вперше користуватися електронними послугами, тоді як ще 21,9% респондентів повідомили про підвищення рівня цифрових навичок та збільшення частоти використання е-сервісів [13].

Розвиток освітньої платформи «Дія.Освіта», яка орієнтується на персоналізовані навчальні траєкторії, становить один із ключових інструментів цифрової інклюзії. Метою є забезпечення рівного доступу до переваг е-урядування для всіх категорій населення, незалежно від вікових, соціально-економічних чи географічних чинників.

Крім того, одним із чинників успішної трансформації державного управління є залучення міжнародного досвіду. У цьому контексті Естонія виступає прикладом інноваційного лідерства у сфері електронного урядування, оскільки 94% її громадян користуються електронними ID-картками, 99% адміністративних послуг надаються онлайн, а 98% податкових декларацій подаються у цифровому форматі [13].

Україна активно імплементує елементи даної моделі у власний державний апарат, зокрема через впровадження платформи обміну даними «Трембіта», систем електронної демократії (е-петиції, громадський бюджет) тощо. Натомість український досвід у сфері цифрового урядування набуває міжнародного визнання. Так, мобільний застосунок «Дія» став предметом зацікавлення низки держав, зокрема Естонія у 2023 році презентувала свій прототип застосунку mRiik, розроблений з урахуванням українських технологічних рішень [5].

Потенціал експорту українських інновацій у сфері GovTech набуває особливого значення, оскільки він може стати не лише інструментом посилення міжнародного іміджу держави, а й джерелом економічних вигод та стратегічного партнерства. У цьому контексті варто інституціалізувати канали трансферу цифрових технологій, зокрема через участь у міжнародних програмах типу EU4DigitalUA, DT4UA тощо, які фінансуються Європейським Союзом і спрямовані на підтримку цифрової трансформації України.

Особливе значення має імплементація європейських нормативних рамок, зокрема Єдиної рамки інтероперабельності (EIF), принципу «digital by default», а також дотримання положень Берлінської декларації (2020) щодо цінностей цифрового суспільства. Інтеграція до європейського цифрового простору має не лише прикладне, а й цивілізаційне значення, оскільки сприяє формуванню суспільної довіри до державних інституцій, посиленню кіберсуверенітету та утвердженню засад цифрової демократії.

Висновки. На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що за останнє десятиліття Україна досягла суттєвого прогресу в розбудові електронного урядування, що розглядається як ключова передумова її успішної інтеграції до цифрового простору Європейського Союзу. Сформована інституційна основа, впровадження масштабних цифрових ініціатив на кшталт застосунку «Дія», а також імплементація сучасного нормативно-правового регулювання створили підґрунтя для формування цифрової держави нового типу. Досягнення високих міжнародних позицій, зокрема в рейтингу електронної участі та динаміці впровадження державних е-послуг, засвідчують ефективність стратегічного курсу цифрових трансформацій.

Разом із тим, подальший розвиток е-урядування в Україні потребує вирішення низки системних викликів, пов'язаних із забезпеченням повної гармонізації цифрового законодавства з *acquis* ЄС (зокрема, у сфері захисту персональних даних, кібербезпеки, цифрової ідентифікації), розбудовою цифрової інфраструктури, зміцненням кадрового потенціалу через інституціалізацію посад керівників цифрової трансформації (CDTO) на національному та місцевому рівнях, а також підвищенням рівня цифрової грамотності населення. Особливої актуальності набуває формування комплексної системи кібербезпеки, здатної забезпечити стійкість цифрових сервісів в умовах гібридних загроз і воєнного стану.

У цьому контексті стратегічною залишається участь України в програмах міжнародної технічної допомоги, зокрема ініціативах Європейського Союзу, що сприяють імплементації найкращих європейських практик, інтероперабельності реєстрів і стандартизації електронних послуг. Важливим напрямом подальших наукових пошуків є дослідження ефективності реалізації дорожньої карти цифрової інтеграції України до ЄС, моніторинг виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію, а також аналіз впливу цифрових трансформацій на інституційну спроможність держави та рівень соціально-економічного розвитку.

Отже, електронне урядування має трансформуватися із сукупності окремих цифрових проєктів у цілісну екосистему цифрової держави, інтегрованої до європейського цифрового простору. Від успішності цієї трансформації залежить не лише технологічна модернізація управління, а й геополітична суб'єктність України у цифровому вимірі сучасного світу.

Список використаних джерел:

1. Балицька М., Виговська В., Шолудько В. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019–2024 роки. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky>
2. Білецький М. Електронне урядування: шлях до цифрової трансформації держави. *Європейська інтеграція та трансформація публічного урядування в Україні*: монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 33–35.
3. Буняк В. Застосунок «Дія» встановили майже 20 мільйонів українців. *Детектор медіа*. 2023. URL: <https://ms.detektor.media/trendi/post/33554/2023-11-23-zastosunok-diya-vstanovyly-mayzhe-20-milyoniv-ukraintsiv/>
4. Бурба О. Як Україна рухається до єдиного цифрового ринку ЄС. *NV*. 2023. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/vstup-do-yes-ekspert-pro-nablizhennya-ukrajini-yevropeyskih-dofirovih-standativ-50563168.html>
5. «Дія» шириться світом: в Естонії вже представили власну програму, а США планують долучити інші країни. *АСМС*. 2023. URL: <https://acmc.ua/diya-shyrytsya-svitom-v-estoniyi-vzhepredstavlyu-vlasnu-programu-a-ssha-planuyut-doluchyty-inshi-krayiny/>
6. Кірін Р. С. Розвиток законодавства про е-урядування на підстапі цифровізації економіки (2021–2022). *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5 (15). С. 135–150.
7. Крусян Р. А. Європейська інтеграція та розвиток електронного урядування: перспективи та виклики. *Наукові перспективи*, 2024. № 3 (45). С. 224–235. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-224-235](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-224-235)
8. Оксютенко К. В. Правові засади розвитку електронного урядування в Україні в умовах європейської інтеграції. *Київський часопис права*, 2024. Вип. 3. С. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/kjp/2024.3.24>
9. Проект Закону про захист персональних даних № 8153 від 25.10.2022. Офіційний портал Верховної Ради України. 8 сесія IX скликання. Включено до порядку денного: постанова № 4586-IX від 03.09.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/40707>
10. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20>
11. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/649-2017-%D1%80>
12. Романчук О. З., Бисага Ю. М., Берч В. В., Нечипорук Г. Ю., Чечерський В. І. Електронне урядування: конституційно-правове дослідження. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2021. 196 с.
13. Успіхи електронного урядування: досвід Естонії для України. ПРООН в Україні. 2019. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/uspikhy-elektronnogo-vryaduvannya-dosvid-estoniyi-dlya-ukrayiny>
14. Ukraine has significantly improved its position in global digital governance rankings. *Interfax-Ukraine*. 2024. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/telecom/1015279.html>

References:

1. Balytska M., Vyhovska V., Sholudko V. (2025) Derzhavna tsyfrova transformatsiia: analiz za 2019–2024 roky [State digital transformation: analysis for 2019–2024]. *VoxUkraine*. Available at: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky>
2. Biletskyi M. (2024) Elektronne vryaduvannia: shliakh do tsyfrovoy transformatsii derzhavy [Electronic governance: the path to digital transformation of the state]. *Yevropeiska intehratsiia ta transformatsiia publicnogo vryaduvannia v Ukraini*. Lviv: NU "Lvivska politehnika", pp. 33–35.
3. Buniak V. (2023) Zastosunok «Diia» vstanovyly maizhe 20 milioniv ukraintsiv [The application "Diia" was installed by almost 20 million Ukrainians]. *Detektor media*. Available at: <https://ms.detektor.media/trendi/post/33554/2023-11-23-zastosunok-diya-vstanovyly-mayzhe-20-milyoniv-ukraintsiv/>

4. Burba O. (2023) Yak Ukraina rukhaietsia do yedynoho tsyfrovoho rynku YeS [How Ukraine is moving towards the EU's single digital market]. *NI*. Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/vstup-doyes-ekspert-pro-nablizhennya-ukrajini-yevropeyskih-do-cifrovih-standativ-50563168.html>
5. *ACMC* (2023) “Diia” shyrytsia svitom: V Estonii vzhe predstavlyly vlasnu prohramu, a SShA planuiut doluchyty inshi krainy [“Diia” is spreading around the world: Estonia has already presented its own program, and the US plans to include other countries]. Available at: <https://acmc.ua/diya-shyrytsya-svitom-v-estoniyi-vzhe-predstavlyly-vlasnu-programu-a-ssha-planuyut-doluchyty-inshi-krainy/>
6. Kirin R. S. (2025) Rozvytok zakonodavstva pro e-uriduvannya na pidetapi tsyfrovizatsii ekonomiky (2021–2022) [Development of legislation on e-government at the substage of digitalization of the economy (2021–2022)]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 5 (15), pp. 135–150.
7. Krusian R. A. (2024) Yevropeiska intehtatsiia ta rozvytok elektronnoho uriduvannya: perspektyvy ta vyklyky [European integration and development of e-government: prospects and challenges]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 3 (45), pp. 224–235. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-224-235](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-224-235)
8. Oksiutenko K. V. (2024) Pravovi zasady rozvytku elektronnoho uriduvannya v Ukraini v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [Legal principles of the development of electronic governance in Ukraine in the context of European integration]. *Kyivskyi chasopys prava*, no. 3, pp. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/kij/2024.3.24>
9. Proekt Zakonu pro zakhyst personalnykh danykh No. 8153 vid 25.10.2022 [Draft Law on Personal Data Protection No. 8153 of 10/25/2022]. Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy. 8 sesiia IX sklykannia. Vklucheno do poriadku dennoho: postanova No. 4586-IX vid 03.09.2025. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/40707>
10. Pro osoblyvosti nadання publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh [On the features of the provision of public (electronic public) services: Law of Ukraine dated 15.07.2021 No. 1689-IX]. *Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 No. 1689-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20>
11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriduvannya v Ukraini [On approval of the Concept of the development of electronic governance in Ukraine]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.09.2017 No. 649-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/649-2017-%D1%80>
12. Romanchuk O. Z., Bysaha Yu. M., Berch V. V., Nechyporuk H. Yu., Checherskyi V. I. (2021) *Elektronne uriduvannya: konstytutsiino-pravove doslidzhennia [Electronic governance: constitutional and legal research]*. Uzhhorod: TOV “RIK-U”, 196 p.
13. Uspikhy elektronnoho vriaduvannya: dosvid Estonii dlia Ukrainy [Successes of electronic governance: the experience of Estonia for Ukraine]. *PROON v Ukraini*. 2019. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/uspikhy-elektronnoho-vryaduvannya-dosvid-estoniyi-dlya-ukrayiny>
14. Ukraine has significantly improved its position in global digital governance rankings. *Interfax-Ukraine*. 2024. Available at: <https://en.interfax.com.ua/news/telecom/1015279.html>

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

UDC 658.5:005.584]:338.439

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.39>**Oliinyk Oleksandr**

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,
Zaporizhzhia National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0511-7681>

Олійник О.М.

Запорізький національний університет

AUTOMATION OF TRACEABILITY PROCESSES IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПРОСТЕЖУВАНOSTІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

The article examines the automation of traceability processes in the food industry and its impact on supply management, quality control, and regulatory compliance. It demonstrates that the absence of a unified regulatory ecosystem complicates interaction among key stakeholders in the food sector. The study applies an analysis of scientific research, practical cases, and digital tools for integrating Blockchain, Smart contracts, IoT, AI-driven analytics, and end-to-end monitoring. It presents an automated traceability model that covers transport monitoring, digital certification, and governmental oversight. Special attention is given to integration with state digital transformation platforms for automating reporting and monitoring product safety. The research identifies the need to improve the regulatory framework and data exchange standards.

Keywords: food industry, regulatory authorities, Blockchain, traceability, Smart contract.

У статті досліджено основні виклики автоматизації простежуваності у харчовій промисловості та її вплив на ефективність постачання, контроль якості і дотримання нормативних вимог. Визначено, що несинхронізовані інформаційні потоки, несумісність облікових систем і фінансово-організаційні труднощі стримують цифровізацію, а відсутність єдиної екосистеми створює інформаційні розриви між виробниками, постачальниками, дистрибуторами та регуляторами. Використання наукових досліджень, кейс-стаді та аналізу цифрових інструментів дозволило поглибити розуміння інтеграції Blockchain, Smart-контрактів, IoT та ШІ-аналітики для формування єдиної системи управління даними. Запропонована концептуальна модель автоматизованої простежуваності охоплює моніторинг транспортування, автоматизовану сертифікацію, контроль логістики у реальному часі та державний нагляд на основі відкритих даних. Доведено, що Blockchain забезпечує незмінність інформації і прозорість ланцюгів постачання, Smart-контракти прискорюють перевірку відповідності, IoT-сенсори гарантують контроль умов зберігання та транспортування, а штучний інтелект дає змогу прогнозувати ризики і швидко виявляти відхилення. Взаємодія з державними цифровими платформами забезпечує автоматичну звітність і доступ регуляторів до ключових параметрів безпечності, а відкриті дані підсилюють громадський контроль та довіру споживачів. Встановлено, що нормативна база потребує оновлення та уніфікації стандартів обміну даними. Подолання бар'єрів потребує розвитку цифрових компетентностей, стимулів для впровадження цифрових рішень і посилення міжгалузевої інтеграції. Результати дослідження свідчать, що цифрова простежуваність направлена на покращення ефективності харчової галузі, мінімізує шахрайство та зміцнює безпечність продукції, а в довгостроковій перспективі сприяє регуляторній гармонізації й зростанню конкурентоспроможності. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на створенні національної системи простежуваності, здатної інтегрувати всі етапи постачання, централізовано перевіряти сертифікати та забезпечувати миттєвий обмін даними на основі Blockchain і штучного інтелекту.

Ключові слова: харчова промисловість, регуляторні органи, Blockchain, простежуваність, Smart-контракт.



Formulation of the problem. The automation of traceability processes faces technical, organizational, and economic barriers. Companies utilize various production, logistics, and sales management systems, which are often incompatible, complicating data exchange. Many businesses still rely on manual record-keeping, using paper documentation or spreadsheets, which slows down operations and increases the risk of errors. The implementation of digital solutions requires financial investment, staff training, and internal process restructuring, which is particularly challenging for small and medium-sized enterprises (SMEs). The shortage of qualified IT and data analytics specialists further complicates the adoption of automated systems. Even if a manufacturer upgrades its processes, its suppliers and customers may continue operating with outdated frameworks, preventing end-to-end traceability of products. As a result, the development of digital solutions within the industry remains uneven, and information gaps persist among supply chain stakeholders.

Analysis of recent research and publications. The essence, characteristics, advantages, and drawbacks of modern digital transformation tools have been studied by the following domestic experts: Bortnikova M., Chirkova Yu. [1], Smaglo O. [2], Petko S. [3], Shevchenko N. Yu., Turlakova S. S., Latysheva O. V. [4], Pogrebny V. [5], Povarova N., Melnyk L. [6], Dashko I., Cherep O., Mykhailichenko L. [7], Baranov O. A. [8], Neshchadym L., Tymchuk S. [9], Fedyk T. V. [10], Veretelnik V. V. [11], Lysiuk T. [12], Mozhova H., Zaika O., Kovalenko A. [13], Honcharuk A., Pidkaminskyi M., and Shliakhovyi O. [14]. However, the development of a conceptual framework for automated business processes in digital traceability within the food industry has not been previously explored.

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. The automation of traceability in the food industry continues to develop actively; however, several unresolved challenges hinder its effective implementation. Despite the availability of digital solutions, the lack of unified data exchange standards among enterprises creates gaps in supply chains, making end-to-end product control more difficult. The accessibility of these technologies for small and medium-sized enterprises (SMEs) remains limited due to the high costs of implementation and the need for business process adaptation. Many companies rely on incompatible systems that do not support automatic data exchange between market participants, leading to fragmented information flows. Manufacturers are forced to operate in an environment where, even with internal automation, they cannot synchronize with suppliers and distributors, reducing the overall efficiency of traceability processes across the entire industry.

Formulation of the purpose of the article. To identify modern technologies for automating the traceability process in the food industry, analyze their impact on supply chain efficiency, and propose approaches for integrating digital solutions that ensure a unified system for product accounting and traceability.

Presentation of the main material. The automation of traceability in the food industry is developing unevenly. Large companies are implementing digital systems, while small and medium-sized producers often remain outside this process. This creates gaps in the information chain, complicating quality and safety control. Increasing regulatory and partner requirements are forcing enterprises to rethink their approaches to data management and exchange. Previously, traceability was limited to storing batch numbers within internal systems. Today, it is essential to ensure end-to-end control from raw materials to the final consumer. Achieving this is impossible without automated solutions that enable fast and error-free tracking of all product movement stages. Manual record-keeping, reliance on paper documentation, and inconsistent data formats across companies create additional challenges. Information may be lost, updates take time, and record-keeping errors lead to inaccuracies. All these factors make the implementation of automated traceability systems not just desirable but a necessary step in the industry's digital transformation.

Modern tools for implementing the concept of digital traceability in the food industry are presented in Tab. 1.

As shown in Tab. 1, the conducted analysis demonstrates a rational approach to selecting technologies for implementing a food traceability system [3]. It encompasses key areas of automation, including process accounting and management, digital identification, quality control, logistics, regulatory compliance, and analytics [6]. A structured approach to tool selection highlights the necessity of ensuring end-to-end traceability and data protection at every stage of the product lifecycle [9]. SAP, MES, and POS systems serve as fundamental management components that structure both production and commercial processes [4, 13]. Their integration creates a unified information environment for product accounting, minimizing the risks of data loss or distortion [3]. The selection of Blockchain as a technology for storing critical records ensures data immutability and transparency, eliminating unauthorized modifications to historical records [1, 2]. Smart contracts add an additional level of automation by enabling automatic compliance verification, blocking uncertified batches, and controlling transportation conditions [1]. The use of IoT sensors and GPS trackers enhances real-time monitoring capabilities, ensuring continuous tracking of temperature, humidity, location, and other critical parameters [5, 8]. These technologies have become an integral part of dynamic risk management in logistics [5]. Regulatory compliance increasingly relies on a centralized monitoring system integrated with government platforms, which allows the automatic generation of reports, the creation of open databases, and the simplification of compliance verification processes [6]. The application of Big Data and AI analytics provides predictive capabilities, enabling the system to automatically detect anomalies, analyze violation trends, and assess risks before products reach the end consumer [7]. Thus, the selection of technologies is based on the principles of end-to-end automation, continuous monitoring, and data integration into a unified system [3]. The combination of Blockchain, IoT, AI, SAP, and government platforms not only enhances

Table 1

Modern tools for implementing the concept of digital traceability in the food industry

№	Category	Tool	Appointment
1	Accounting automation	SAP system	Batch registration, product identification
2		MES system	Production parameter control
3		POS system	Product accounting at retail points
4	Digital identification and traceability	QR codes, RFID tags	Product identification and tracking
5		Blockchain	Data protection, information transparency
6		Smart contracts	Automatic approval or blocking of supplies
7	Quality control and certification	Laboratory systems	Analysis of physicochemical, microbiological indicators
8		Digital certification system	Automatic verification of compliance
9		AI analytics	Automatic detection of non-conformities
10	Logistics and transportation	TMS system	Transport management
11		IoT sensors	Control of temperature, humidity, route
12		GPS trackers	Product location tracking
13	Regulatory control	State monitoring system	Risk analysis, violation tracking
14		Integration with «Dii»	Automatic reporting, open data
15	Analytics and transparency	Big Data	Trend analysis and fraud detection
16		Open API	Information exchange between market participants
17		Platform of public control	Collection of reviews and product ratings

Source: formed by the author based on sources [1–13]

food safety control but also improves the efficiency of logistics, production, and regulatory oversight [4, 6, 7]. This approach lays the foundation for the sustainable development of the industry by reducing fraud risks and increasing market trust in food products [6].

Based on the reviewed tools, the concept of automated business processes for digital traceability in the food industry is visualized in Fig. 1–8.

The implementation steps for the business process “Digital identification and certification of raw materials”, see Fig. 1.

According to the data in Fig. 1, the process begins with identifying the product's readiness for collection, accompanied by the registration of relevant data in the supplier's digital system. The SAP system automatically generates a unique batch identifier, ensuring traceability at all subsequent stages. Next, laboratory testing is conducted, and the results are recorded in the Blockchain, creating an immutable digital footprint of product safety. A smart contract analyzes the obtained certificates, verifies their compliance with established standards, and either approves or blocks the supply automatically.

In the case of a positive decision, the system generates a shipment confirmation and synchronizes the data with the transportation system, enabling continuous monitoring of transportation conditions.

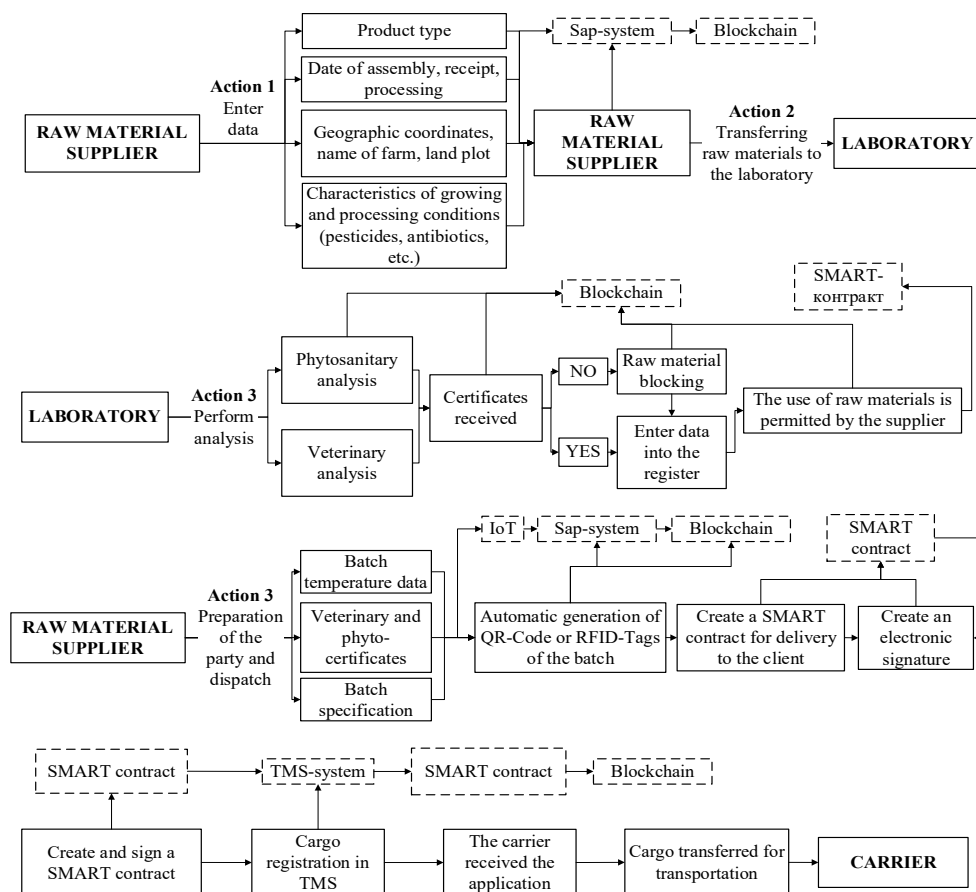


Figure 1. Implementation of the business process
“Digital identification and certification of raw materials”

Source: developed by the author himself

The implementation steps for the business process “Digital Verification of Production Processes”, see Fig. 2.

According to the data in Fig. 2, the enterprise receives raw materials using an automated batch scanning system, which instantly verifies their parameters against the Blockchain, ensuring the presence of valid certificates and compliance with transportation conditions. In case of non-compliance, the smart contract automatically halts further processing and initiates an additional inspection. If the data confirms the raw materials' safety, the batch is integrated into the production process through the MES system. All production parameters, including temperature control, processing duration, humidity levels, and other critical indicators, are recorded by IoT sensors, preventing any manipulation or concealment of discrepancies. At each production stage, information is transmitted to the Blockchain, forming a digital trace of the process. Upon completion of product manufacturing, a new unique code is generated, allowing each unit to be tracked individually, thereby ensuring compliance with quality standards.

The implementation steps for the business process “Intelligent quality control and product certification”, see Fig.3.

As shown in Fig. 3, the quality control process involves a multi-level verification system that integrates both laboratory analysis and algorithmic monitoring of regulatory compliance. The laboratory, upon receiving product samples, conducts tests for physicochemical, microbiological, and toxicological indicators, with the results being transmitted to the digital certification system. AI-driven analytics further validate the obtained data against regulatory databases, enabling rapid detection of non-conformities. The smart contract automatically blocks a batch if at least one parameter fails to meet the established criteria, while a valid certificate is instantly registered in the Blockchain and becomes accessible to all supply chain participants.

Implementation steps for the business process “Smart logistics and monitoring”, see Fig. 4.

According to the data in Fig. 4, the transportation process is based on the principle of continuous monitoring of key parameters, achieved through the integration of IoT sensors

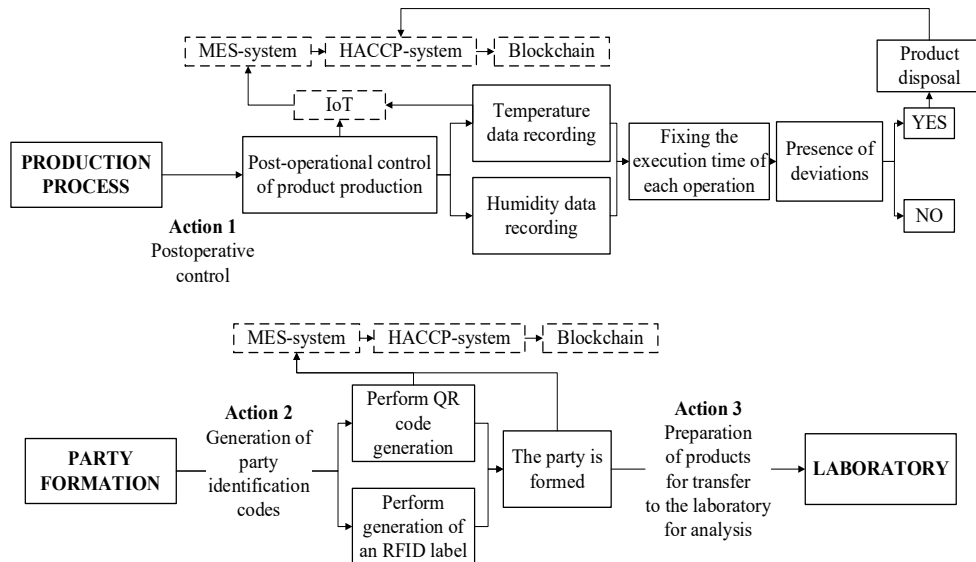


Figure 2. Implementation steps for the business process
“Digital verification of production processes”

Source: developed by the author himself

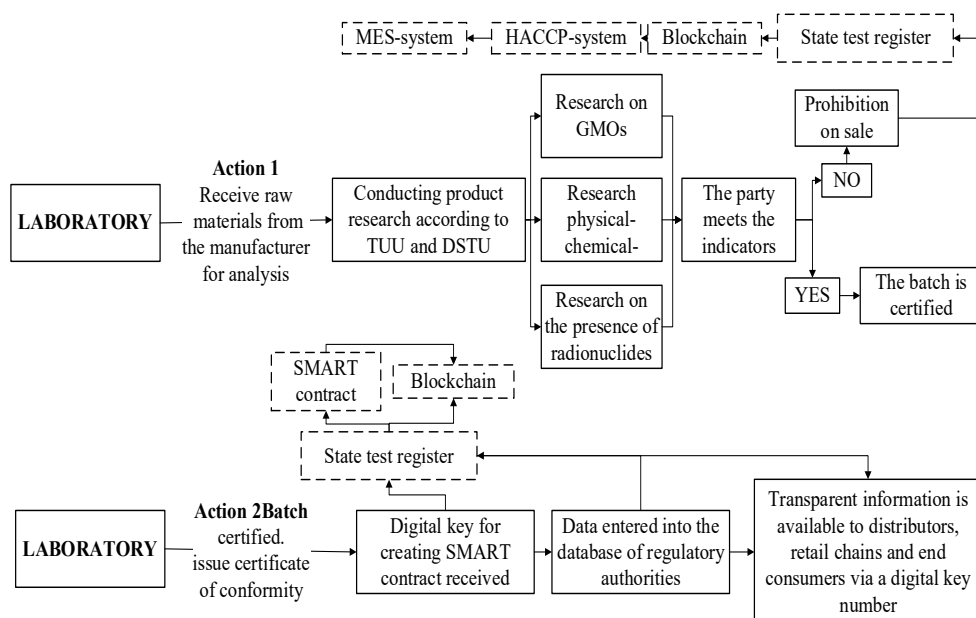


Figure 3. Implementation steps for the business process "Intelligent quality control and product certification"

Source: developed by the author himself

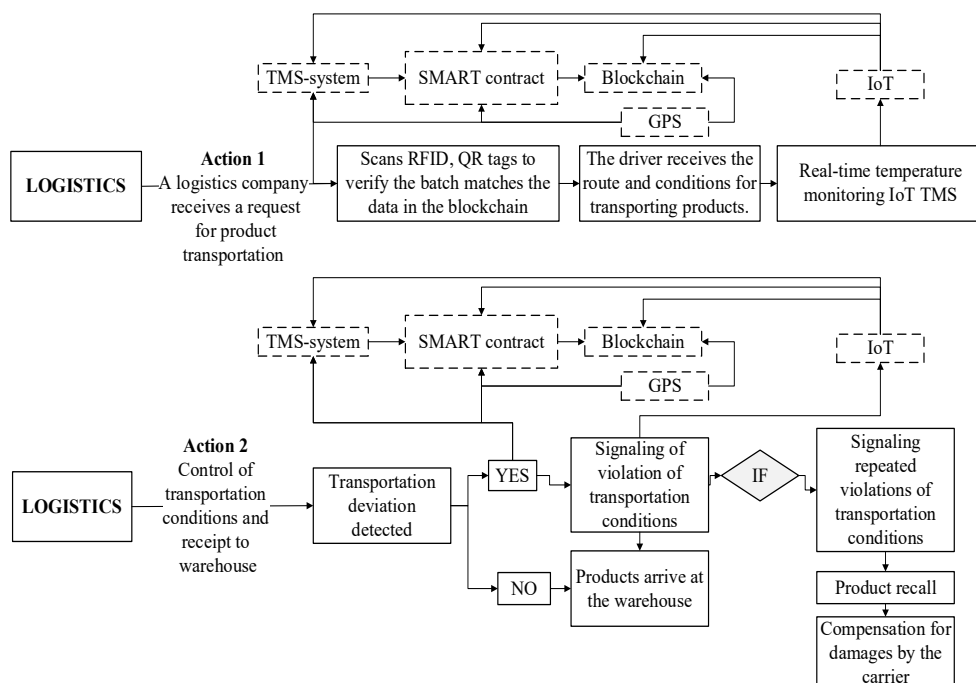


Figure 4. Implementation steps for the business process "Smart logistics and monitoring"

Source: developed by the author himself

and a Blockchain registry. The transfer of goods from the manufacturer to the distributor is accompanied by the scanning of a unique batch identifier, which initiates a verification process to compare declared transportation conditions with actual parameters. In case of discrepancies, the smart contract automatically notifies responsible personnel and halts the distribution process.

Throughout the entire route, GPS trackers record the vehicle's geolocation, while temperature sensors detect any potential breaches of storage conditions.

Any deviation from regulatory parameters is recorded in the Blockchain, ensuring complete transparency in logistics processes and eliminating the risk of product substitution or unethical handling.

Implementation steps for the business process «Digital trade and consumer transparency», see Fig. 5.

As shown in Fig. 5, the arrival of products at retail locations follows the principle of automated compliance verification, enabled through the integration of POS systems with the Blockchain registry. During product acceptance, the unique batch code is scanned, triggering a verification process that reviews all previous traceability stages. If discrepancies are detected, the system automatically blocks the sale and requires an additional inspection. Product stock data is instantly updated in the inventory management system, and each customer has the ability to verify the product's history by scanning a QR code.

This eliminates the risk of selling expired or counterfeit goods, significantly enhancing consumer trust in the brand.

Implementation steps for the business process «Digital consumer quality control and product (manufacturer) reputation management», see Fig. 6.

According to the data in Fig. 6, the final stage of the supply chain ensures interactive engagement between the consumer and the traceability system. Scanning the QR code

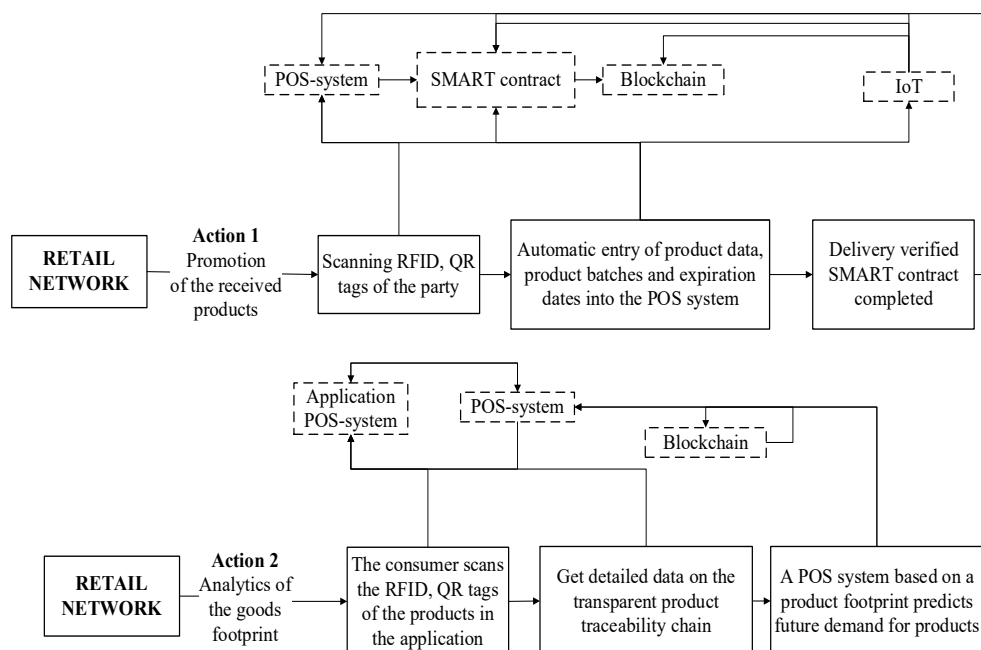


Figure 5. Implementation steps for the business process
“Digital trade and consumer transparency”

Source: developed by the author himself

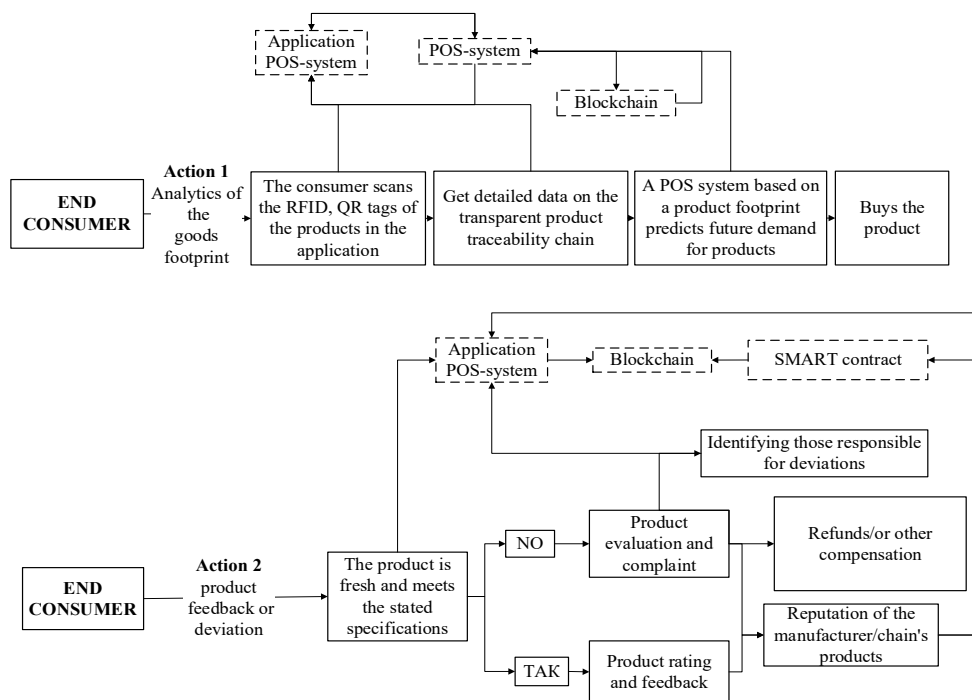


Figure 6. Implementation steps for the business process "Digital consumer quality control and product (manufacturer) reputation management"

Source: developed by the author himself

on the packaging provides immediate access to detailed information about the product's origin, manufacturing conditions, laboratory test results, and transportation history. Additionally, consumers can leave a review, which is recorded as a hashed Blockchain data block, creating an independent quality control system where reviews influence the product's rating. The smart contract automatically analyzes trends in negative reviews, enabling the transparency system to identify potentially problematic batches and initiate additional inspections.

Implementation steps for the business process "Automated regulatory control", see Fig. 7.

According to the data in Fig. 7, the institutional level of control is based on the automated monitoring of the entire traceability system, implemented through AI-driven analytics and Blockchain mechanisms. Government authorities have access to all critical supply chain parameters, enabling them to quickly identify risks, analyze food safety threats, and make proactive decisions regarding product recalls. Smart contracts automatically flag violations, streamlining regulatory processes and allowing for rapid crisis response.

Additionally, integration with governmental regulatory platforms ensures the automatic generation of compliance reports by enterprises, reducing administrative burdens on businesses and minimizing human error in data submission.

Implementation steps for the business process "Transparency verification and risk detection in the supply chain", see Fig. 8.

As shown in Fig. 8, the transparency control system conducts a comprehensive analysis of all records within the supply chain, comparing actual and declared data to detect

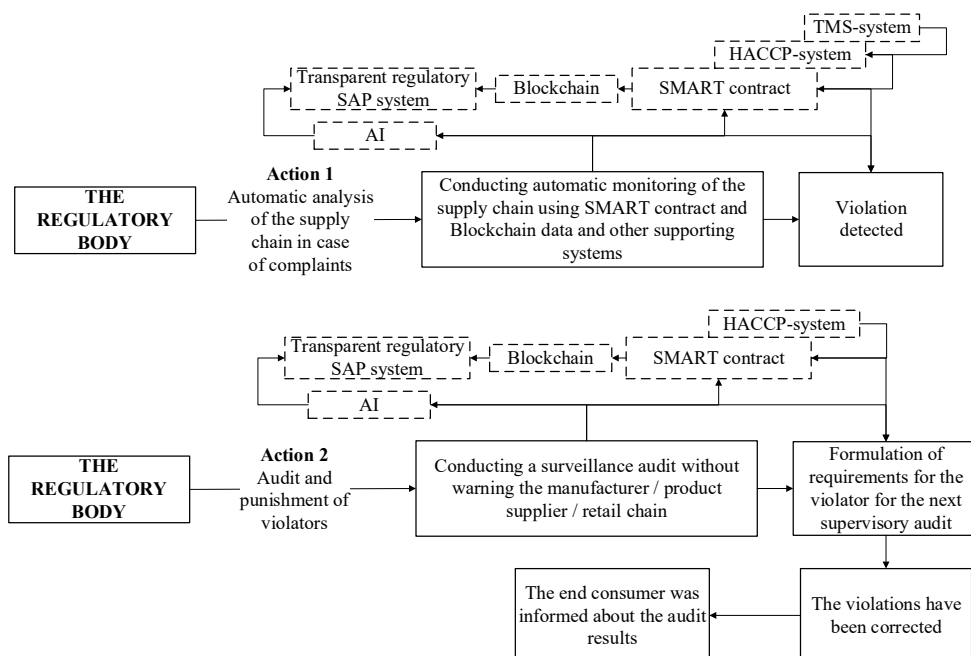


Figure 7. Implementation steps for the business process “Automated regulatory control”

Source: developed by the author himself

anomalies or inconsistencies. AI-powered analytics enable the automatic identification of counterfeit products, document discrepancies, and potential fraud schemes, such as certificate duplication or mismatches in production and delivery dates. Smart contracts instantly block products with a suspicious status, generating inspection requests for the relevant regulatory authorities. Public access to open data ensures maximum transparency and enhances manufacturers' accountability to consumers.

Conclusions. Based on the conducted research, the key challenges associated with the automation of traceability in the food industry have been identified. These include fragmented information flows, difficulties in integrating digital technologies, and the lack of universally accessible data exchange standards for all supply chain participants. A conceptual model of an automated traceability system has been developed, leveraging Blockchain, smart contracts, IoT solutions, and AI analytics to ensure transparency and continuous product control throughout its entire lifecycle. The system's operational algorithm has been outlined, incorporating end-to-end monitoring of transportation and storage conditions, automated certificate verification, and compliance control through smart contracts. Additionally, the advantages of integrating the system with government platforms have been analyzed. This integration facilitates the automatic generation of reports by enterprises, provides regulatory bodies with real-time access to analytical data on violations, and establishes an open database for public monitoring. An assessment has been conducted on the potential impact of digital traceability on reducing fraud risks, improving logistics efficiency, and enhancing regulatory oversight. The analysis results indicate that implementing such a system enables comprehensive food safety control, significantly simplifies interactions between businesses, government authorities, and consumers, and lays the foundation for improving product quality and developing a more effective risk management mechanism in the field of food safety.

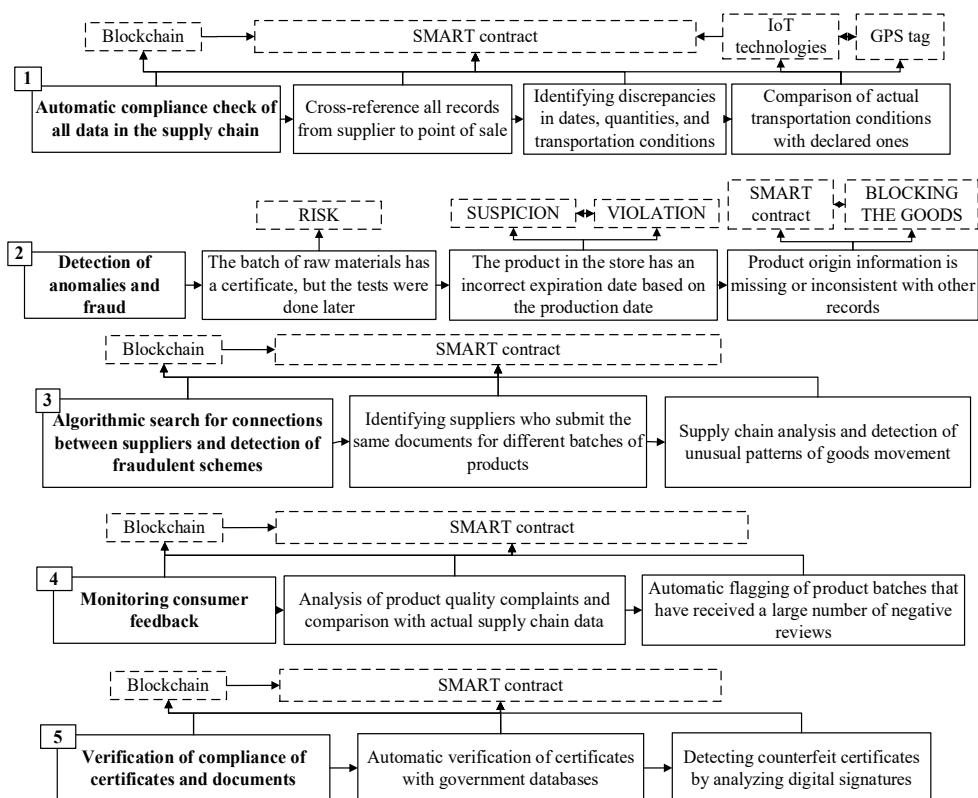


Figure 8. Implementation steps for the business process
“Transparency verification and risk detection in the supply chain”

Source: developed by the author himself

References:

- Bortnikova M., & Chirkova Y. (2022). Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii smart-kontraktiv v Ukraini [Features of the formation and implementation of smart contracts in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 181, pp. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-13>
- Smaglo O. (2024). Perspektyvy rozvytku blockchain tekhnolohii u sferi hlobalnoho finansovoho rynku [Prospects for the development of blockchain technologies in the global financial market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-69>
- Petko S. (2023). Teoretychni osnovy tsyfrovoi transformatsii subiektiv hospodariuvannia [Theoretical foundations of digital transformation of economic entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
- Shevchenko N. Yu., Turlakova S. S., & Latysheva O. V. (2022). Korporatyvni informatsiini ERP- ta MES-systemy v stratehichnomu rozvytku ta pidvyshchenni operatsiinoi efektyvnosti pidpriemstv [Corporate information ERP and MES systems in strategic development and increasing operational efficiency of enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2 (43), pp. 79–84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).79-84)
- Pohrebnyi V. (2024). Upravlinnia lohistychnymy protsesamy u transportnii sferi [Management of logistics processes in the transport sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>
- Povarova N., & Melnyk L. (2019). Rozvytok systemy prostezhuvanosti u miasnii promyslovosti [Development of the traceability system in the meat industry]. *Scientific Works*, vol. 82 (2), pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.15673/swonaft.v82i2.1157>

7. Dashko I., Cherep O., & Mykhailichenko, L. (2024). Rozvytok shytuchnoho intelektu: perevahy ta nedoliky [Development of artificial intelligence: advantages and disadvantages]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31>
8. Baranov O. A. (2018). Internet rechey (IoT): rehuliuвання nadання posluh robotamy zishtuchnym intelektom [Internet of Things (IoT): regulation of service provision by artificial intelligence robots]. *Informatsiia i pravo*, vol. 4, pp. 46–70. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2018.4\(27\).270610](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2018.4(27).270610)
9. Neshchadym L., & Tymchuk S. (2022). Avtomatyzatsiia biznes-protsesiv pidpriemstv industrii hostynnosti yak chynnyk pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti [Automation of business processes of the hospitality industry as a factor in increasing economic efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (36). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-38>
10. Fedyk T. V. (2024). QR-kody: yikh stvorennia ta vykorystannia na zaniattiakh anhliiskoi movy [QR codes: their creation and use in English lessons]. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, vol. 70, pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-75-83>
11. Veretelnik V. V. (2023). Systema identyfikatsii na osnovi RFID-mitky [Identification system based on RFID tag]. *Informatsiini modeliuvchi tekhnologii, systemy ta komplekсы. IMTSA-2023*, pp. 87–90.
12. Lysiuk T. (2024). Innovatsiini rishennia v hotelno-restorannomu biznesi: tekhnologii avtomatyzatsii ta personalizatsii posluh [Innovative solutions in the hotel and restaurant business: automation and service personalization technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>
13. Mozhova H., Zaika O., & Kovalenko A. (2021). Zastosuvannia prohramnoho zabezpechennia SAP ERP v informatsiino-analitychnomu zabezpechenni upravlinnia pidpriemstvom [Application of SAP ERP software in information-analytical support of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-54>

Список використаних джерел:

1. Бортнікова, М., Чиркова, Ю. Особливості формування та реалізації smart-контрактів в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-13>
2. Смагло, О. Перспективи розвитку блокчейн технологій у сфері глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-69>
3. Петько, С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
4. Шевченко, Н. Ю., Турлакова, С. С., Лагишева, О. В. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 79–84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).79-84)
5. Погребний, В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>
6. Поварова, Н., Мельник, Л. Розвиток системи простежуваності у м'ясній промисловості. *Scientific Works*. 2019. № 82 (2). С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.15673/swonaft.v82i2.1157>
7. Дашко, І., Череп, О., Михайліченко Л. Розвиток штучного інтелекту: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31>
8. Баранов, О. А. Інтернет речей (IoT): регулювання надання послуг роботами зі штучним інтелектом. *Інформація і право*. 2018. № 4. С. 46–70. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2018.4\(27\).270610](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2018.4(27).270610)
9. Нецадим, Л., Тимчук, С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-38>
10. Федик, Т. В. QR-коди: їх створення та використання на заняттях англійської мови. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2024. № 70. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-75-83>
11. Веретельник, В. В. Система ідентифікації на основі RFID-мітки. *Інформаційні моделюючі технології, системи та комплекси. IMTSA-2023*. 2023. С. 87–90.

12. Лисюк, Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>

13. Мозгова, Г., Заїка, О., Коваленко, А. Застосування програмного забезпечення SAP ERP в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-54>

Стаття надійшла: 04.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339. 5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.40>

Кретьова О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4191-1375>

Шиманська В.О.

студентка,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9427-6604>

Софійська А.О.

студентка,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5070-275X>

Kretova Olena, Shymanska Valeria, Sofiiska Anna
Odesa National Economic University

СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ ПЛОДОВО-ЯГІДНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

CURRENT PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN FRUIT AND BERRY EXPORTS TO FOREIGN MARKETS

Стаття присвячена актуальній проблемі експорту Україною плодово-ягідної продукції на міжнародні ринки. Підкреслено про зростання попиту на даний вид товарів у зв'язку з тим, що вони не просто задовольняють потреби людей у їжі, а й виступають цінними джерелами корисних для людини нутрієнтів. Проведено дослідження географічної структури експорту та імпорту плодово-ягідної продукції в світовому масштабі за 2024 рік – визначено 20 лідерів-країн постачальників та покупців даного виду товару і порівняно їх позиції в 2014 році. Відзначено значне зростання обсягів як експорту так імпорту продукції і зауважено. Підкреслено, що Україна поки ще не може претендувати на лідерські місця в світовому експортному рейтингу плодово-ягідних товарів, але має можливості значно збільшити поставки даної продукції на міжнародні ринки тому що за останні роки спостерігається зростання експорту ягід в країни Євросоюзу. В висновках акцентується увага на те, що для розвитку експорту плодово-ягідної продукції Україні необхідно подолати ряд проблем в її вирощуванні та реалізації.

Ключові слова: світовий ринок, експорт, імпорт, плодово-ягідна продукція, країни-лідери, Україна, перспективи розвитку.

The article is devoted to the urgent problem of Ukraine's export of fruit and berry products to international markets in modern conditions. The growing demand for this type of goods is emphasized due to the fact that they not only satisfy people's needs for food, but also act as valuable sources of nutrients useful for humans. A study of the geographical structure of exports and imports of fruit and berry products on a global scale for 2024 was conducted - 20 leading countries of suppliers and buyers of this type of product were identified and their positions in 2014



© Кретьова О.І., Шиманська В.О., Софійська А.О., 2025

were compared. A significant increase in the volumes of both exports and imports of products was noted. It was found that in 2024, the top ten countries in global fruit and berry exports were Spain, the Netherlands, the USA, Thailand, China, Chile, Mexico, Italy, Turkey, and Peru. Together, they provided more than 50% of global exports of goods in the subgroup under consideration. A number of these countries are in the import ranking because, due to their geographical location, flows of fruits, berries, nuts, and their processed products are sent to neighboring countries through their infrastructure. It was emphasized that Ukraine cannot yet claim leadership in the world export ranking of fruit and berry products, but has the opportunity to significantly increase supplies of these products to international markets, as in recent years there has been an increase in berry exports to the European Union countries. Using economic and mathematical programming methods, a forecast of export supplies of fruit and berry products of Ukraine for 2026 was calculated. According to the developed model, the volume of product exports tends to increase annually. The conclusions emphasize that in order to develop the export of fruit and berry products, Ukraine needs to overcome a number of problems, such as the difficulty of attracting financial resources to introduce innovations into production, the dependence of the price formation for frozen products on weather conditions, harvest and demand for it; lack of sufficient domestic equipment for shock freezing of fruits and vegetables, etc.

Keywords: world market, export, import, fruit and berry products, leading countries, Ukraine, development prospects.

Постановка проблеми. Україна багато років входить в лідери експортерів сільськогосподарської продукції. Найбільшими групами реалізації даного продукції є зернові та насіння олійних культур. Водночас решта груп товарів сільського господарства не відіграє помітної ролі в експорті України, хоча деякі з них демонструють зростання і мають вагомі перспективи. Однією з таких слід вказати плодово-ягідну продукцію – традиційний напрям вітчизняного аграрного виробництва [1, с. 95]. Сучасна практика загальносвітового виробництва та міжнародної торгівлі свідчить про те, що плодово-ягідна продукція є однією з важливих підгруп сільськогосподарської сировини та продовольства. Відповідно до більшості класифікацій до її складу входять як одержувані з різних видів рослин фрукти, ягоди та горіхи, так і створені з них продукти різного ступеня переробки. Вони не просто задовольняють потреби людей у їжі, а й виступають цінними джерелами корисних для людини нутрієнтів. Міжнародний оборот плодово-ягідної продукції, що відбувається в останні два десятиліття, особливо свіжими фруктами, ягодами та горіхами, цілком відповідає так званим органічним стандартам. Українські виробники шляхом впровадження інновацій вирішують проблему відповідності якості даної групи продукції міжнародним стандартам і тому Україна може в сучасних умовах збільшити її експорт, особливо ягід.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За останні роки в вітчизняній науковій літературі автори почали приділяти увагу зовнішній торгівлі плодово-ягідною продукцією. Так, Б. Б. Стасюк досліджено особливості динаміки плодово-ягідного ринку України, наголосивши на ролі внутрішнього попиту й експорту як драйверів розвитку [2]. І. А. Сало, О. І. Завальнюк і В. М. Скакун висвітлили глобальні та національні тенденції формування ринку кісточкових плодів і визначили чинники конкурентоспроможності продукції [3]. Д. Самофалов провів маркетингове дослідження українського та світового ринку плодів та ягід з акцентом на поточний стан, динаміку та перспективи його розвитку, з'ясував перспективні напрямки розвитку українського експорту, включаючи взаємодію з європейськими ринками, диверсифікацію асортименту та адаптацію до глобальних тенденцій [4]. Б. Духницьким проведено порівняння наявних виробничо-ресурсних потужностей галузі садівництва окремих країн з Україною в контексті ефективності експорту плодів і ягід, проаналізовано вітчизняну конкурентоспроможність за обсягами і цінами продукції [1]. На сьогодні, незважаючи на різноманіття досліджень у галузі вирощування та реалізації плодів і ягід на міжнародних ринках, є необхідність у додаткових дослідженнях, спрямованих на розвиток експорту даного виду продукції з нашої країни.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження стану експорту України плодово-ягідної продукції в сучасних умовах та визначення перспектив його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Перш за все розглянемо сучасну географічну структуру експорту та імпорту плодово-ягідної продукції в світовому масштабі. Для цього нами проведено порівняння лідерів експортерів та імпортерів даної продукції в 2014 та 2024 роках за даними розділу «trade» статистичної бази ФАО. В таблиці 1 представлені дані по лідерам-експортерам плодово-ягідної продукції, в таблиці 2 – по лідерам-імпортерам.

В даний час глобальний міжнародний оборот фруктами, ягодною та продуктами їх переробки охоплює майже всі країни. Охарактеризуємо трансформацію обсягів і структури загальносвітового експорту плодово-ягідної продукції за зазначений десятирічний період аналізу. Помітно з табл. 1, що з держав, які увійшли в рейтинг, сім (тобто по суті – третина з двадцяти) з Європи: Іспанія, Нідерланди, Італія, Бельгія, Німеччина, Польща та Франція. Це лише підкреслює значення цього макрорегіону світу в глобальному виробництві та міжнародному обороті товарами продовольчої підгрупи, що розглядається.

Шість країн, тобто майже ще одна третина, а саме: Чилі, Мексика, Перу, Бразилія, Еквадор та Коста-Ріка – з Латинської Америки. Природно, що в них, враховуючи геогра-

Таблиця 1

**Зміна за 2014–2024 роки вартісного експорту плодово-ягідної продукції
в країнах-лідерах (топ-20 по даному показнику за 2024 р.)**

Країни	Млрд. дол. США		2024р. до 2014 р. %, (+,-)	Частка, %		2024р. до 2014 р. %, (+,-)
	2014 р.	2024 р.		2014 р.	2024 р.	
Іспанія	9,849	11,496	116,73	9,02	7,67	-1,35
Нідерланди	6,378	10,717	168,03	5,84	7,15	1,31
США	10,114	10,539	104,2	9,26	7,03	-2,23
Тайланд	2,866	8,256	288,09	2,62	5,51	2,88
Китай	6,715	8,034	119,65	6,15	5,36	-0,79
Чилі	5,709	7,671	134,38	5,23	5,12	-0,11
Мексика	3,104	6,390	205,87	2,84	4,26	1,42
Італія	4,770	5,229	109,63	4,37	3,48	-0,88
Туреччина	3,401	5,098	149,88	3,12	3,40	0,29
Перу	1,290	4,675	362,48	1,18	3,12	1,94
ПАР	2,979	4,675	145,98	2,73	2,90	0,17
Бельгія	4,440	4,119	92,78	4,07	2,75	-1,32
Бразилія	2,862	3,882	135,63	2,62	2,59	-0,03
Еквадор	2,945	3,605	122,41	2,70	2,41	-0,29
В'єтнам	0,602	3,416	567,69	0,55	2,28	1,73
Німеччина	2,974	3,156	106,13	2,72	2,11	-0,62
Коста-Ріка	2,271	2,951	129,89	2,08	1,97	-0,11
Польща	2,136	2,743	128,42	1,96	1,83	-0,13
Франція	2,775	2,693	97,05	2,54	1,80	-0,74
Єгипет	1,087	2,468	226,96	1,00	1,65	0,65
Інші країни	29,911	38,365	128,27	27,40	25,60	-1,79
В цілому	109,176	149,851	137,26	100,0	100,0	–
Україна довідково	0,148	0,361	243,91	0,14	0,29	0,15

Джерело: розроблено за [5, 6]

Таблиця 2

**Зміна за 2014–2024 роки вартісного імпорту плодово-ягідної продукції
в країнах-лідерах (топ-20 по даному показнику за 2024 р.)**

Країни	Млрд. дол. США		2024р. до 2014 р. %, (+,-)	Частка, %		2024р. до 2014 р. %, (+,-)
	2014 р.	2024 р.		2014 р.	2024 р.	
США	13,235	26,095	197,17	11,37	15,93	4,56
Китай	5,112	17,984	351,79	4,39	10,98	6,56
Німеччина	10,164	12,243	120,45	8,73	7,47	-1,26
Нідерланди	7,370	10,406	141,19	6,33	6,35	0,02
Франція	6,316	7,603	120,38	5,43	4,64	-0,78
Великобританія	6,907	7,152	103,56	5,93	4,37	-1,57
Канада	5,040	6,242	123,85	4,33	3,81	-0,52
Японія	3,597	3,969	110,36	3,09	2,42	-0,67
Іспанія	2,216	3,823	172,51	1,90	2,33	0,43
Бельгія	5,127	3,648	71,15	4,40	2,23	-2,18
Італія	2,812	3,620	128,75	2,42	2,21	-0,21
Польща	1,788	2,971	166,14	1,54	1,81	0,28
Гонконг	3,183	2,862	89,92	2,73	1,75	-0,99
В'єтнам	0,285	2,117	762,61	0,25	1,33	1,08
Австрія	1,552	2,104	135,54	1,33	1,28	-0,05
ОАЕ	1,836	2,080	113,31	1,58	1,27	-0,31
Саудівська Аравія	1,471	1,882	127,92	1,26	1,15	-0,12
Мексика	1,086	1,662	153,05	0,93	1,01	0,08
Індонезія	0,835	1,538	184,25	0,72	0,94	0,22
Інші країни	30,526	38,455	125,97	26,22	23,47	-2,75
В цілому	116,408	163,830	140,74	100,0	100,0	–

Джерело: розроблено за [5]

фічне розташування та природно-кліматичні умови, в основному вирощують тропічні та субтропічні фрукти, ягоди та горіхи. Саме ці види свіжої плодово-ягідної продукції, а також отримані в результаті їх переробки товари, переважають у їх поставках в інші країни. Зазначимо, що чисто географічно Мексика, як і США, розташовані у Північній Америці. Тому, якщо об'єднати зазначені вище два макрорегіони, то кількість американських держав у даному рейтингу зрівняється з відповідним європейським показником.

Що стосується Азії та Африки, то першу в табл. 1 представляють лише чотири країни: Таїланд, Китай, Туреччина та В'єтнам, а другу – дві: ПАР та Єгипет. Справа в тому, що садівництво в більшості держав, розташованих у цих макрорегіонах світу, в основному поки намагається задовольняти внутрішні потреби у фруктах, ягодах і продуктах їх переробки.

В цілому, за зазначений період дослідження глобальний експорт плодово-ягідної продукції зріс на 40,675 млрд дол. З двадцяти держав, що увійшли в даний рейтинг, наступні десять внесли найбільше значення в дану зміну: Таїланд – 5,390 млрд дол. (13,25% від загальносвітового приросту), Нідерланди – 4,339 млрд дол. (10,67%), Перу – 3,286 млрд дол. (8,08%), В'єтнам – 2,814 млрд дол. (6,92%), Чилі – 1,963 млрд дол. (4,83%), Туреччина – 1,697 млрд дол. (4,17%), Іспанія – 1,647 млрд дол. (4,05%), Єгипет – 1,380 млрд дол. (3,39%), ПАР – 1,370 млрд дол. (3,37%).

Якщо ми звернемо увагу на сформований нами рейтинг країн, які в 2024 р. були в числі двадцяти лідерів за імпортом плодово-ягідної продукції (табл. 2), то зауважимо, що практично половина з них, а саме, одинадцять держав, присутні і в таблиці з екс-

порту, розглянутої та охарактеризованої вище. Це пов'язано з тим, що, по-перше, у них теж виробляються певні фрукти, ягоди, горіхи та продукти їх переробки, у тому числі із завезеної з-за кордону сировини. Тобто деякі їх види вони закуповують для внутрішнього використання, а інші – поставляють у міжнародну торгівлю. По-друге, в силу географічного розташування цих країн через їх інфраструктуру в сусідні держави прямують реекспортом потоки товарів аналізованої продовольчої підгрупи.

Так, серед них у табл. 2 виявилось сім країн з Європи - Нідерланди, Франція, Іспанія, Бельгія, Італія, Німеччина та Польща, дві з Азії – Китай і В'єтнам, і дві з Північної Америки – США і Мексика. Загалом, за озвучений час дослідження глобальний імпорт плодово-ягідної продукції зріс на 47,423 млрд дол. З двадцяти держав, що ввійшли в даний рейтинг, наступні десять внесли найбільше значення в дану зміну: США – 12,860 млрд дол. (27,12% від загальносвітового приросту), Китай – 12,872 млрд дол. (27,14%), Німеччина – 2,079 млрд дол. (4,38%), В'єтнам – 1,892 млрд дол. (3,99%), Іспанія – 1,607 млрд дол. (3,39%), Франція – 1,287 млрд дол. (2,71%), Канада – 1,202 млрд дол. (2,53%), Польща – 1,183 млрд дол. (2,49%), Італія – 0,808 млрд дол. (1,70%).

Визначимось з місцем України в рейтингу по експорту плодово-ягідної продукції. Наша країна, яка знаходиться в лідерах експорту зернових та олійних культур в 2014 році реалізувала на світовий ринок плодово-ягідної продукції на 0,15 млрд дол США, що складало 0,1% загального експорту продукції даного виду. В 2024 році ця частка зросла до 0,3%. Отже, Україна поки ще не може претендувати на лідерські місця в світовому експортному рейтингу плодово-ягідних товарів, але має можливість значно збільшити поставки даної продукції на міжнародні ринки. Згідно з торговельною статистикою, у 2024 календарному році експорт замороженої малини з України досяг рекордних 65 000 тонн, що стало вражаючим зростанням на 34% протягом одного року. Це зростання значно випередило показники всіх інших основних експортерів [4]. Експортує плодово-ягідну продукцію Україна в основному в країни Євросоюзу. Основники покупцями є Польща, Німеччина, Франція.

Розмір світового ринку ягід оцінювався в 27,31 млрд. доларів США у 2024 році та, як очікується, досягне 28,68 млрд. доларів США у 2025 році зі середньорічним темпом зростання 4,94% та сягне 40,18 млрд. доларів США до 2032 року [7]. Нами зроблено прогноз обсягу експорту плодів та ягід України на 2026 рік за статистичними даними з 2013 року по 2024 рік по статті «Істівні плоди та горіхи». Дані представлені в табл. 3. Для прогнозування показників використаний метод трендового аналізу.

Прогноз обсягу експорту плодів та ягід України на 2026 рік побудований за поліноміальною моделлю 3 ступеню:

$$y = 2,47 \cdot t^3 + 373,57 \cdot t^2 + 13497 \cdot t + 117000 \quad (1)$$

$$R^2 = 0,9107$$

Рівняння (1) відрізняється високими якісними характеристиками, а тому може бути використано для побудови прогнозу. З ймовірністю 91% за прогнозом експорт плодо-

Таблиця 3

**Дані для побудови прогнозу експорту з України
плодово-ягідної продукції на 2026 рік**

Рік	Тис. дол. США	Рік	Тис. дол. США	Рік	Тис. дол. США
2013	138491,8	2018	228564,1	2023	256668,1
2014	148191,4	2019	260112,2	2024	361449,6
2015	154083,5	2020	238390,2	2025 (очікується)	365000,0
2016	148221,9	2021	268197,5		
2017	195287,3	2022	312964,2		

Джерело: розроблено за [5]

во-ягідної продукції України при відсутності негативних впливів зовнішніх політичних факторів в 2026 може скласти 386 млн. дол. США. Наочно результати розрахунків представлені на рис. 1.

Отже, Україна, незважаючи на зовнішні фактори, посідає провідні позиції в експорті окремих плодів і ягід, що підтримує її економіку, але потребує диверсифікації для зменшення залежності від імпорту та сезонності.

Висновки. На підставі проведеного аналізу автори вважають за необхідне зробити наступні висновки.

1. За 2014–2024 роки загальносвітовий вартісний експорт плодово-ягідної продукції збільшився в 1,37 рази: з 109,176 млрд дол. до 149,851 млрд дол. При цьому на початку періоду, охопленого аналізом на першу двадцятку передових за цим показником держав припадало 75,77% від відповідного глобального обсягу, то в 2024 р. – 74,40%. У той самий час аналогічний імпорт зріс з 116,408 млрд дол. до 163,830 млрд дол., тобто у 1,41 разу. У базовому році на першу двадцятку лідируючих за цим показником країн припадало 75,37% від відповідного глобального обсягу, а в порівнюваному – 76,53%.

2. У 2024 р. в першу десятку загальносвітового експорту плодово-ягідної продукції входили Іспанія –7,67%, Нідерланди –7,15%, США –7,03%, Таїланд –5,51%, Китай –5,36%, Чилі –5,12%, Мексика – 4,26%, Італія –3,49%, Туреччина – 3,49%, Перу –3,12%. У сукупності вони забезпечили 52,12% від глобального експорту товарів продовольчої підгрупи, що розглядається. Ряд з цих країн опинилися в рейтингу з імпорту, тому що в силу географічного розташування через їх інфраструктуру в сусідні держави прямують потоки фруктів, ягід, горіхів і продуктів їх переробки.

3. Україна в 2014 році реалізувала на світовий ринок плодово-ягідної продукції на 0,15 млрд дол. США, що складало 0,1% загального експорту продукції даного виду. В 2024 році ця частка зросла до 0,3%. Отже, вона поки ще не може претендувати на лідерські місця в світовому експортному рейтингу плодово-ягідних товарів, але має можливість значно збільшити поставки даної продукції на міжнародні ринки. Про це свідчить великий обсяг малини, що був реалізований нашою країною у 2024 році. Проведений розрахунок прогностичного значення обсягу експорту в 2026 році свідчить, що Україна може реалізувати в наступному році плодово-ягідної продукції майже на 0,4 млрд дол. США

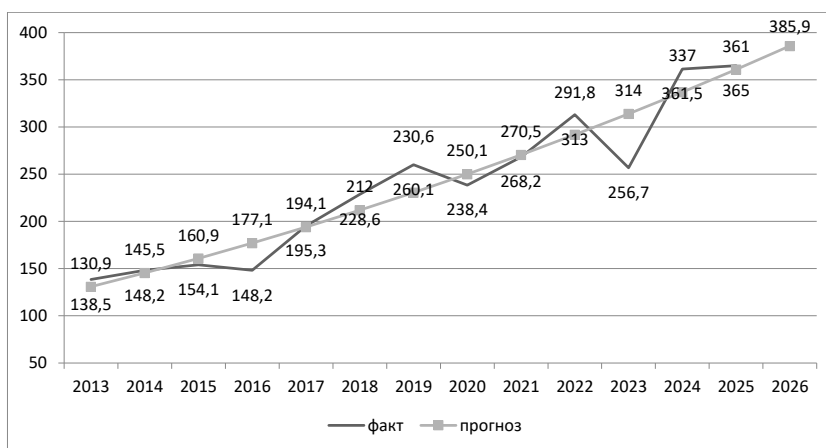


Рис. 1. Фактичний експорт плодово-ягідної продукції з України за 2013–2025 роки та результати прогностичних розрахунків на 2026 рік, млн. дол. США

Джерело: розроблено авторами

4. Для розвитку експорту плодово-ягідної продукції Україні необхідно подолати ряд проблем, таких як складність залучення фінансових ресурсів для впровадження інновацій у виробництво, залежність формування ціни на заморожену продукцію від погодних умов, урожаю та попиту на неї; відсутність достатньої кількості вітчизняного устаткування для шокового заморожування плодів й овочів; нестача кваліфікованих фахівців менеджерів та технологів, які розуміються на сучасних процесах заморожування та деякі інші.

Список використаних джерел:

1. Духницький Б.В. Ефективність зовнішньої торгівлі України плодово-ягідною продукцією. *Економіка АПК*. 2020, № 9. С. 99–102
2. Стасюк Б. Б. Тенденції змін плодово-ягідного ринку України. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2 (102). С. 286–296
3. Сало І. А., Завальнюк О. І., Скакун В. М. Розвиток світового та вітчизняного ринку кісткових плодів. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 85–94.
4. Самофалов Д. Стан глобального ринку плодів і ягід в умовах сучасності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-149> (дата звернення 12.10.2025).
5. Food and Agriculture Organization. URL: <https://www.fao.org/statistics> (дата звернення 12.10.2025).
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2025).
7. The Berries Market size was estimated at USD 27.31 billion in 2024 and expected to reach USD 28.68 billion in 2025, at a CAGR 4.94% to reach USD 40.18 billion by 2032. URL: <https://www.360iresearch.com/library/intelligence/berries> (дата звернення 12.10.2025).

References:

1. Dukhnytskyi B. V. (2020) Efektyvnist zovnishnoi torhivli Ukrainy plodovo-yahidnoi produktsiiei [Efficiency of Ukraine's foreign trade in fruit and berry products]. *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 99–102. (in Ukrainian)
2. Stasiuk B. B. (2023) Tendentsii zmin plodovo-yahidnoho rynku Ukrainy [Trends in changes in the fruit and berry market of Ukraine]. *Visnyk NUVHP. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2 (102), pp. 286–296. (in Ukrainian)
3. Salo I. A., Zavalniuk O. I., Skakun V. M. (2023) Rozvytok svitovoho ta vitchyznianoho rynku kistochkovykh plodiv [Development of the global and domestic stone fruit market]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1. pp. 85–94. (in Ukrainian)
4. Samofalov D. (2025) Stan hlobalnoho rynku plodiv i yahid v umovakh suchasnosti [The state of the global fruit and berry market in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-149> (accessed October 12, 2025). (in Ukrainian)
5. Food and Agriculture Organization. Available at: <https://www.fao.org/statistics> (accessed October 12, 2025).
6. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed October 12, 2025).
7. The Berries Market size was estimated at USD 27.31 billion in 2024 and expected to reach USD 28.68 billion in 2025, at a CAGR 4.94% to reach USD 40.18 billion by 2032. Available at: <https://www.360iresearch.com/library/intelligence/berries> (accessed October 12, 2025).

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 339.924

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.41>

Радзісєвська С.О.

доцент,

Державне некомерційне підприємство

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3680-7952>

Radziyevska Svitlana

State Non-Commercial Company

"State University "Kyiv Aviation Institute"

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ДЕРЖАВ ЄС ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ БОРГОВОЇ КРИЗИ**FOREIGN TRADE OF THE EU COUNTRIES AFTER THE END OF THE DEBT CRISIS**

Офіційною датою завершення європейської боргової кризи вважається червень 2018 року. У статті проаналізовано деякі показники зовнішньої торгівлі країн ЄС протягом 2019–2023 років. З одного боку, експорт Кіпру збільшився на 67,26%; Словенії – на 57,25%; Польщі – на 45,41%; Болгарії – на 43,49%; Хорватії – на 43,02%. З другого боку, експорт Фінляндії зріс лише на 8,44%; Німеччини – на 15,6%; Франції – на 17,81%. У 2023 р. за обсягами позитивного сальдо Німеччина посіла перше місце серед держав-учасниць ЄС, у той час як Франція мала найбільший дефіцит зовнішньої торгівлі товарами та послугами. Чотири країни ЄС – Франція, Румунія, Греція, Фінляндія – мають постійний дефіцит у торгівлі товарами і послугами, у той час як вісім держав ЄС – Німеччина, Нідерланди, Польща, Люксембург, Чехія, Данія, Бельгія, Мальта – мають профіцит у торгівлі товарами та послугами протягом 2019–2024 років.

Ключові слова: країни-учасниці ЄС, ВВП, експорт, імпорт, сальдо торгівлі товарами та послугами, зовнішньоторговельний оборот, трансформація регіонального розвитку.

The study focuses on some foreign trade indicators of the EU member states after the end of the debt crisis. The paper offers the analysis of the dynamics of exports and imports of goods and services; of the balance of trade in goods and services; of the trade turnover of goods and services of the EU countries between 2019 and 2023. While the deepest phase ended around 2014–2015, the official end of the EU crisis is often seen in 2018 when Greece exited its final bailout program, marking the formal conclusion for the most affected nation. In 2023, the top five exporters of goods and services among the EU-27 member states were Germany (20.9% of total EU exports of goods and services), the Netherlands (12.2%), France (9.9%), Italy (8.0%), and Belgium (7.0%). In 2023, the five largest importers of goods and services among the bloc's members were Germany (20.15% of total EU imports of goods and services), the Netherlands (11.52%), France (11.39%), Italy (8.09%), and Belgium (7.28%). The EU countries are extremely dependent on foreign trade, e.g., in 2023, nineteen members had trade-to-GDP ratio of over 100%: Luxembourg – 366.05%; Slovenia – 240.85%; Malta – 224.36%; Belgium – 222.71%; Ireland – 219.38%; Netherlands – 206.75%; Cyprus – 198.63%; Slovakia – 193.16%; Hungary – 178.33%; Czech Republic – 163.96%; Lithuania – 158.30%; Estonia – 157.46%; Latvia – 151.26%; Bulgaria – 122.81%; Austria – 122.15%; Croatia – 118.18%; Denmark – 117.92%; Poland – 114.47%; Sweden – 104.05%; while the other eight members had the ratio below 100%: Portugal – 96.90%; Greece – 93.41%; Germany – 91.16%; Romania – 86.67%; Finland – 83.51%; Spain – 73.15%; Italy – 70.42%; France – 70.15%. Over 2019–2023, on the one hand, exports from Cyprus increased by 67.26%; Slovenia – by 57.25%; Poland – by 45.41%; Bulgaria – by 43.49%; Croatia – by 43.02%; on the other hand, exports from Finland grew by 8.44%; Germany – by 15.6%; France – by 17.81%. Eight EU countries reduced



their exports of goods and services in 2023 compared to 2022: Belgium, Greece, Denmark, Estonia, Latvia, Lithuania, the Netherlands, and Finland. In 2023, Germany had the largest goods and services surplus, while France ran the largest trade deficit. During 2019-2024, four EU countries – France, Romania, Greece, and Finland – had a trade deficit, while eight EU countries – Germany, the Netherlands, Poland, Luxembourg, the Czech Republic, Denmark, Belgium, and Malta – had a trade surplus.

Keywords: EU member states, GDP, exports, imports, balance of trade in goods and services, trade turnover, transformation of regional development.

Постановка проблеми. Глобальна криза 2008-2009 рр. вдарила по економіці Європейського Союзу (ЄС), який і наразі втрачає позиції у світовому господарстві. Так, якщо в 2010 р. США випереджали ЄС за виробництвом ВВП на 503'169 млн дол. США, то в 2012 р. – на 1'611'534; у 2015 р. – на 4'746'498; у 2019 р. – на 5'826'965; у 2023 р. – вже на 8'961'162 млн дол. США: тобто, слід відзначити стрімке збільшення між ними розриву [2, с. 352]. Варто звернути увагу, що хоча криза розпочалася у США, оскільки була спричинена крахом іпотечного американського ринку, найболючіше вона вдарила саме по ЄС. Нагадаємо, що глобальна фінансова криза перейшла у боргову кризу єврозони, потім – у банківську, згодом спричинила загострення міграційних проблем та політичну нестабільність в ЄС, переросла у політичні та соціальні розколи, охопивши всіх учасниць блоку. Кульмінацією кризи став вихід Великої Британії з ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботі Х. Джеймса висвітлено діяльність МВФ в ЄС після великої рецесії 2008-2009 рр., особливо після 2010 року. Американський професор пояснює, як, чому і з якими наслідками Міжнародний валютний фонд (МВФ) – з Європейським центральним банком (ЄЦБ) та Європейською комісією (разом відомі у науковій літературі як «трійка») – втілював програми адаптації Греції, Ірландії, Португалії, Кіпру, а також здійснював моніторинг програми адаптації Іспанії та пропонував варіанти підтримки економіки Італії [4]. У науковій праці проаналізовано ситуацію в єврозоні та її вплив на економіки країн ЄС, котрі використовували свої валюти, а також на Велику Британію, де політичні наслідки популізму були найекстремальнішими [4].

С. Джанков у монографії досліджує заходи ЄС щодо стримування кризи у Греції, Угорщині, Ірландії, Португалії, Іспанії, Італії, Франції, на Кіпрі [3]. Болгарський політичний діяч аналізує історію про те, як ЄЦБ взяв на себе відповідальність за кризу, пообіцявши зробити «все, що потрібно», щоб врятувати єврозону. У роботі розглядаються проблеми, пов'язані з фінансовою та монетарною політиками, приділяється увага діяльності ЄЦБ у цілому, а також діям, які сприяли прогресу, та тим, хто протистояв йому [3]. С. Джанков деталізує драматичну історію подій, які призвели до його власної відставки з посади міністра фінансів у 2013 р. через політику, яку він проводив, щоб вберегти Болгарію від втягнення у кризу [3].

Формулювання цілей статті. Мета публікації – проаналізувати динаміку обраних зовнішньоторговельних показників держав ЄС протягом 2019-2023 років.

Виклад основного матеріалу. Необхідно констатувати, що з тріади – Європи, Північної Америки та АТР, які представлені відповідно такими регіональними інтеграційними об'єднаннями як ЄС, ЮСМКА й АСЕАН – лише АСЕАН вдалося вийти на новий рівень економічної співпраці, підписавши Угоду про створення Регіонального Всеохоплюючого Економічного партнерства (РВЕП). У 2023 р. регіональний номінальний ВВП РВЕП становив 29'481 млрд дол. США, або 28,07% світового ВВП, тобто блок посів друге місце серед інтеграційних угруповань світу після ЮСМКА (31'262 млрд дол. США). Розрахунки засвідчують, що питома вага ВВП ЄС у світовому ВВП становить: 21,49% у 2015 р.; 21,93 – у 2018; 17,96 – у 2019; 18,07 – у 2020; 17,87 – у 2021; 16,72 – у 2022; 17,55 – у 2023; 17,56% – у 2024 році [1, с. 24].

Як бачимо, ЄС не встигає реагувати на зміни у світовій економіці, знижуючи

свій вплив в умовах контрверсійного розгортання глобальних економічних процесів у сучасному світі, який перебуває у стані турбулентності. Саме тому висвітлення трансформаційних процесів на прикладі європейських країн набуває особливої актуальності.

Офіційною датою завершення європейської боргової кризи вважається червень 2018 року, коли Греція, остання з проблемних країн, успішно вийшла з програми фінансової допомоги.

У табл. 1 наведено динаміку номінального ВВП країн ЄС протягом 2019-2024 років.

Таблиця 1

**Динаміка номінального ВВП* країн-учасниць Європейського Союзу,
млн. дол. США**

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	442984	536726	68634	207306	345401	31874	1403496
2020	434398	529694	70551	191363	355631	31821	1289784
2021	480467	598494	84414	218304	408378	37205	1461245
2022	471774	593439	90509	218881	401946	38376	1446498
2023	511685	644783	102397	243498	407092	41291	1620091
2024	523329	665901	111545	256580	425687	42476	1721000

Продовження таблиці 1

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта	Нідерланди
2019	407125	2019607	26197	33100	55122	69891	16338	928903
2020	436556	1907481	25555	33380	57412	73699	16413	932561
2021	531307	2179208	30373	38185	67037	85584	19717	1054472
2022	548570	2102996	30976	38019	71034	81642	19235	1046541
2023	551395	2300941	33887	42248	79790	85755	22212	1154361
2024	563288	2369933	36296	43238	84905	90660	24071	1225087

Продовження таблиці 1

	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія	Угорщина
2019	3957208	602684	240116	251677	105843	53910	164937
2020	3940143	605914	229619	252034	107733	53385	158468
2021	4348297	689170	256056	286578	120592	61529	183271
2022	4163596	695607	256899	296354	115929	59928	177580
2023	4525704	809201	289114	350776	132908	69148	212657
2024	4658977	909008	307045	384610	140873	72468	221454

Закінчення таблиці 1

	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	2722794	267015	62467	256794	532169	15810316
2020	2647926	270000	57809	251110	545148	15505587
2021	2966434	294223	69121	290973	637187	17497821
2022	2796302	280242	71154	301831	579896	16995753
2023	3051832	295532	84391	343208	584960	18590858
2024	3161193	299043	92400	344552	606366	19381983

*Gross domestic product: US\$ at current prices. Last updated 14 Jul. 2025.

Джерело: розраховано автором за даними [5]

У 2023 р. до п'ятірки найбільших експортерів товарів та послуг серед країн-учасниць ЄС-27 (табл. 2) увійшли Німеччина (2'145'165 млн дол. США, або 20,9% сукупного обсягу експорту товарів і послуг ЄС), Нідерланди (1'254'059 млн дол. США, або 12,22%), Франція (1'021'052 млн дол. США, або 9,95%), Італія (825'109 млн дол. США, або 8,04%), Бельгія (720'438 млн дол. США, або 7,02%). Тобто, на п'ятірку лідерів припадає 58,11% (5'965'823 млн дол. США) експорту товарів та послуг ЄС

Таблиця 2

Динаміка сукупного обсягу експорту товарів* і послуг країн ЄС,
млн дол. США**

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	255'309	571'936	44'792	82'868	194'704	24'148	490'086
2020	234'463	540'500	40'684	61'156	184'877	22'861	397'317
2021	273'967	687'529	52'654	88'681	225'089	31'735	497'342
2022	294'962	765'722	63'691	108'820	266'028	34'467	580'547
2023	314'380	720'438	64'274	108'179	246'192	32'304	619'401
2024	308'639	683'971	63'029	109'689	260'355	32'355	644'534

Продовження таблиці 2

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта	Нідерланди
2019	452'001	660'147	19'852	22'116	46'441	133'155	20'546	984'529
2020	512'588	585'403	20'026	21'886	45'259	139'503	20'931	903'267
2021	582'160	720'853	27'100	27'157	56'758	175'025	21'826	1'102'328
2022	605'519	787'991	30'885	31'724	64'820	162'247	22'441	1'259'094
2023	639'761	825'109	33'204	30'770	64'417	166'669	25'778	1'254'059
2024	760'141	829'645	35'442	28'838	63'919	187'506	28'434	1'257'314

Продовження таблиці 2

	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія	Угорщина
2019	1'855'756	337'076	107'628	107'134	101'803	54'638	153'963
2020	1'716'061	340'247	87'786	97'790	96'975	52'811	143'302
2021	2'036'067	421'923	108'360	120'381	115'221	67'373	168'778
2022	2'109'678	456'162	129'808	134'728	121'534	81'530	182'750
2023	2'145'165	490'156	140'601	143'533	130'854	85'918	197'329
2024	2'154'705	498'793	148'036	143'241	129'438	92'524	195'533

Закінчення таблиці 2

	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	866'697	109'241	34'392	230'121	242'472	8'205'272
2020	734'298	96'657	27'391	218'280	227'789	7'570'958
2021	901'419	116'384	38'812	257'244	280'678	9'204'528
2022	981'441	122'213	46'219	276'699	294'959	10'028'804
2023	1'021'052	118'465	49'189	295'284	302'369	10'265'882
2024	1'040'347	119'302	50'490	305'266	311'458	10'459'315

*Merchandise trade: the value of total merchandise exports and imports, expressed in United States dollars at current prices. Last updated 16 Apr. 2025.

**Services (BPM6): Exports and imports by service category, trading partner world, annual US\$ at current prices in millions. Last updated 25 Jul. 2025.

Джерело: розраховано автором за даними [5]

(10'265'882 млн дол. США) у 2023 році.

У 2023 р. до п'ятірки найбільших імпортерів товарів та послуг серед держав блоку (табл. 3) потрапили Німеччина (1'980'310 млн дол. США, або 20,15% сукупного обсягу імпорту товарів і послуг ЄС), Нідерланди (1'132'558 млн дол. США, або 11,52%), Франція (1'119'690 млн дол. США, або 11,39%), Італія (795'270 млн дол. США, або 8,09%), Бельгія (715'565 млн дол. США, або 7,28%). На п'ятірку лідерів припадає 58,43% (5'743'393 млн дол.

Таблиця 3

Динаміка сукупного обсягу імпорту товарів* і послуг країн ЄС,
млн дол. США**

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	250'875	557'743	43'570	83'706	178'198	23'762	458'721
2020	228'439	516'476	39'794	73'574	172'563	23'710	387'609
2021	286'949	664'264	52'196	103'375	207'500	32'660	497'417
2022	309'976	760'499	65'371	129'161	236'210	35'870	583'308
2023	310'623	715'565	61'481	119'275	233'854	32'713	565'727
2024	298'840	671'668	62'019	122'647	243'109	32'695	583'510

Продовження таблиці 3

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта	Нідерланди
2019	495'224	597'425	20'076	22'505	43'518	117'642	19'597	901'286
2020	504'127	521'358	21'265	21'736	40'108	119'923	18'560	813'076
2021	489'486	683'203	26'974	28'712	54'126	149'900	19'728	1'006'840
2022	528'421	834'435	31'507	34'659	67'183	142'508	22'219	1'172'917
2023	569'868	795'270	34'105	33'135	61'892	147'240	24'057	1'132'558
2024	609'553	778'018	35'211	29'620	59'439	155'775	25'913	1'116'339

Продовження таблиці 3

	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія	Угорщина
2019	1'616'490	308'917	109'643	117'413	100'930	50'445	142'809
2020	1'497'734	302'116	93'926	108'676	93'628	48'018	134'106
2021	1'818'224	392'124	118'765	138'039	114'576	64'979	164'255
2022	2'054'717	438'960	139'719	157'205	124'967	77'923	188'488
2023	1'980'310	436'101	139'559	160'468	125'866	80'627	181'899
2024	1'976'483	454'519	143'651	167'071	126'576	93'844	176'360

Закінчення таблиці 3

	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	921'731	110'491	33'855	204'864	240'321	7'793'244
2020	808'572	101'379	30'967	192'776	224'323	7'161'256
2021	984'184	122'836	39'842	237'005	279'434	8'795'964
2022	1'115'709	138'812	50'558	267'130	309'795	10'047'716
2023	1'119'690	128'324	50'548	267'436	306'310	9'830'193
2024	1'090'690	127'125	54'073	270'482	312'939	9'798'191

*Merchandise trade: the value of total merchandise exports and imports, expressed in United States dollars at current prices. Last updated 16 Apr. 2025.

**Services (BPM6): Exports and imports by service category, trading partner world, annual US\$ at current prices in millions. Last updated 25 Jul. 2025.

Джерело: розраховано автором за даними [5]

США) імпорту товарів та послуг ЄС (9'830'193 млн дол. США) у 2023 році.

Обсяги світового експорту товарів та послуг збільшилися на 25,72% (з 25'407'334 млн дол. США до 31'942'163 млн дол. США) протягом 2019-2023 рр., у той час як обсяги експорту ЄС-27 зросли на 25,11%, або на 2'060'610 млн дол. США (табл. 2).

Протягом 2019-2023 рр., з одного боку, експорт Кіпру збільшився на 67,26% (з 19'852 млн дол. США у 2019 р. до 33'204 млн дол. США у 2023 р.); Словенії – на 57,25%; Польщі – на 45,41%; Болгарії – на 43,49%; Хорватії – на 43,02%. З іншого боку, експорт Фінляндії зріс лише на 8,44%; Німеччини – на 15,595%; Франції – на 17,81%; з 866'697 млн дол. США у 2019 р. до 1'040'347 млн дол. США у 2023 році.

Протягом 2019-2023 рр. обсяги світового імпорту товарів та послуг зросли на 36,67% (з 25'453'453 млн дол. США до 31'756'989 млн дол. США), у той час як обсяги імпорту ЄС-27 – на 26,14% (табл. 3).

З одного боку, протягом обраного для дослідження періоду, імпорт Кіпру збільшився на 69,88% (з 20'076 млн дол. США у 2019 р. до 34'105 млн дол. США у 2023 р.); Словенії – на 59,83%; Хорватії – на 49,31%; Латвії – на 47,23%; Греції – на 42,49%. З іншого боку, імпорт Ірландії зріс на 15,07%; Фінляндії – на 16,14%; Франції – на 21,48%; Німеччини – на 22,51%; з 1'616'490 млн дол. США у 2019 р. до 1'980'310 млн дол. США у 2023 році.

Незважаючи на COVID-19, п'ять країн ЄС збільшили обсяги експорту товарів та послуг у 2020 р. порівняно із 2019 р.: Ірландія, Кіпр, Люксембург, Мальта і Польща.

Вісім країн ЄС скоротили обсяги експорту товарів та послуг у 2023 р. порівняно із 2022 р.: Бельгія, Греція, Данія, Естонія, Латвія, Литва, Нідерланди, Фінляндія.

Внаслідок такої динаміки експорту та імпорту товарів і послуг за обсягами позитивного сальдо у 2023 р. (табл. 4) Німеччина посіла перше місце (164'855 млн дол. США) серед країн ЄС. На другому місці – Нідерланди (121'501 млн дол. США); на третьому – Ірландія (69'893 млн дол. США); на четвертому – Польща (54'055 млн дол. США); на п'ятому – Іспанія (53'674 млн дол. США).

Як видно з табл. 4, у 2023 р. серед країн ЄС Франція мала найбільший дефіцит зовнішньої торгівлі товарами та послугами (98'638 млн дол. США); на другому місці – Румунія (16'935 млн дол. США); на третьому – Греція (11'096 млн дол. США); на четвертому – Фінляндія (9'859 млн дол. США); на п'ятому – Швеція (3'941 млн дол. США).

Чотири країни ЄС – Франція, Румунія, Греція, Фінляндія – мають постійний дефіцит у торгівлі товарами і послугами, у той час як вісім держав ЄС – Німеччина, Нідерланди, Польща, Люксембург, Чехія, Данія, Бельгія, Мальта – мають профіцит у торгівлі товарами і послугами протягом 2019-2024 років (табл. 4).

Констатуємо, що протягом 2019-2024 рр. вартість експортованих товарів і послуг перевищувала вартість імпортованих товарів і послуг (за виключенням 2022 року): позитивне сальдо торгівлі товарами та послугами ЄС зросло з 412'028 млн дол. США у 2019 р. до 661'124 млн дол. США у 2024 році.

У табл. 5 представлено результати розрахунків динаміки загального обсягу зовнішньоторговельного обороту (сукупного обсягу експорту та імпорту товарів і послуг) країн ЄС протягом 2019-2024 років.

У 2023 р. зовнішньоторговельний оборот товарів та послуг держав-учасниць ЄС становив 20'096'075 млн дол. США, продемонструвавши зростання (табл. 5) на 25,61% у порівнянні з показником 2019 року (15'998'516 млн дол. США). Фактично, протягом 2019–2023 рр. всі країни ЄС збільшили обсяги зовнішньої торгівлі товарами та послугами: Кіпр – на 68,58%; Словенія – на 58,49%; Хорватія – на 46,14%; Польща – на 43,39%; Латвія – на 43,22%; Болгарія – на 42,32%; Литва – на 40,41%; Греція – на 36,55%; Естонія – на 35,71%; Румунія – на 35,38%; Чехія – на 29,37%; Португалія – на 28,95%; Італія – на 28,85%; Данія – на 28,73%; Угорщина – на 27,78%; Ірландія – на

Таблиця 4

Динаміка сальдо торгівлі товарами* та послугами в країнах ЄС,
млн дол. США**

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	4'434	14'193	1'222	-838	16'506	386	31'365
2020	6'024	24'024	890	-12'418	12'314	-849	9'708
2021	-12'982	23'265	458	-14'694	17'589	-925	-75
2022	-15'014	5'223	-1'680	-20'341	29'818	-1'403	-2'761
2023	3'757	4'873	2'793	-11'096	12'338	-409	53'674
2024	9'799	12'303	1'010	-12'958	17'246	-340	61'024

Продовження таблиці 4

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта	Нідерланди
2019	-43'223	62'722	-224	-389	2'923	15'513	949	83'243
2020	8'461	64'045	-1'239	150	5'151	19'580	2'371	90'191
2021	92'674	37'650	126	-1'555	2'632	25'125	2'098	95'488
2022	77'098	-46'444	-622	-2'935	-2'363	19'739	222	86'177
2023	69'893	29'839	-901	-2'365	2'525	19'429	1'721	121'501
2024	150'588	51'627	231	-782	4'480	31'731	2'521	140'975

Продовження таблиці 4

	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія	Угорщина
2019	239'266	28'159	-2'015	-10'279	873	4'193	11'154
2020	218'327	38'131	-6'140	-10'886	3'347	4'793	9'196
2021	217'843	29'799	-10'405	-17'658	645	2'394	4'523
2022	54'961	17'202	-9'911	-22'477	-3'433	3'607	-5'738
2023	164'855	54'055	1'042	-16'935	4'988	5'291	15'430
2024	178'222	44'274	4'385	-23'830	2'862	-1'320	19'173

Закінчення таблиці 4

	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	-55'034	-1'250	537	25'257	2'151	412'028
2020	-74'274	-4'722	-3'576	25'504	3'466	409'702
2021	-82'765	-6'452	-1'030	20'239	1'244	408'564
2022	-134'268	-16'599	-4'339	9'569	-14'836	-18'912
2023	-98'638	-9'859	-1'359	27'848	-3'941	435'689
2024	-50'343	-7'823	-3'583	34'784	-1'481	661'124

*Merchandise trade: the value of total merchandise exports and imports, expressed in United States dollars at current prices. Last updated 16 Apr. 2025.

**Services (BPM6): Exports and imports by service category, trading partner world, annual US\$ at current prices in millions. Last updated 25 Jul. 2025.

Джерело: розраховано автором за результатами, наведеними у табл. 2 і табл. 3

27,70%; Бельгія – на 27,12%; Словаччина – на 26,63%; Нідерланди – на 26,56%; Швеція – на 26,07; Люксембург – на 25,16%; Іспанія – на 24,91%; Мальта – на 24,14%; Австрія – на 23,47%; Франція – на 19,7%; Німеччина – на 18,81%; Фінляндія – на 12,31% (табл. 5).

Дані табл. 6. демонструють динаміку співвідношення сукупного обсягу експорту та імпорту товарів і послуг до ВВП країн ЄС протягом 2019–2024 років. Результати

Таблиця 5

Динаміка сукупного обсягу експорту та імпорту товарів* і послуг країн ЄС,
млн дол. США**

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	506'184	1'129'679	88'362	166'574	372'902	47'910	948'807
2020	462'902	1'056'976	80'478	134'730	357'440	46'571	784'926
2021	560'916	1'351'793	104'850	192'056	432'589	64'395	994'759
2022	604'938	1'526'221	129'062	237'981	502'238	70'337	1'163'855
2023	625'003	1'436'003	125'755	227'454	480'046	65'017	1'185'128
2024	607'479	1'355'639	125'048	232'336	503'464	65'050	1'228'044

Продовження таблиці 5

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта	Нідерланди
2019	947'225	1'257'572	39'928	44'621	89'959	250'797	40'143	1'885'815
2020	1'016'715	1'106'761	41'291	43'622	85'367	259'426	39'491	1'716'343
2021	1'071'646	1'404'056	54'074	55'869	110'884	324'925	41'554	2'109'168
2022	1'133'940	1'622'426	62'392	66'383	132'003	304'755	44'660	2'432'011
2023	1'209'629	1'620'379	67'309	63'905	126'309	313'909	49'835	2'386'617
2024	1'369'694	1'607'663	70'653	58'458	123'358	343'281	54'347	2'373'653

Продовження таблиці 5

	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія	Угорщина
2019	3'472'246	645'993	217'271	224'547	202'733	105'083	296'772
2020	3'213'795	642'363	181'712	206'466	190'603	100'829	277'408
2021	3'854'291	814'047	227'125	258'420	229'797	132'352	333'033
2022	4'164'395	895'122	269'527	291'933	246'501	159'453	371'238
2023	4'125'475	926'257	280'160	304'001	256'720	166'545	379'228
2024	4'131'188	953'312	291'687	310'312	256'014	186'368	371'893

Закінчення таблиці 5

	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	1'788'428	219'732	68'247	434'985	482'793	15'998'516
2020	1'542'870	198'036	58'358	411'056	452'112	14'732'214
2021	1'885'603	239'220	78'654	494'249	560'112	18'000'492
2022	2'097'150	261'025	96'777	543'829	604'754	20'076'520
2023	2'140'742	246'789	99'737	562'720	608'679	20'096'075
2024	2'131'037	246'427	104'563	575'748	624'397	20'257'506

Джерело: розраховано автором за результатами, наведеними у табл. 2 і табл. 3

розрахунків, представлені у табл. 6, засвідчують, що *рівень відкритості ЄС становить понад 100%* (за виключенням 2020 року). Як бачимо, більшість держав ЄС є надзвичайно залежними від зовнішньої торгівлі. Так, рівень відкритості понад 100% у 2023 р. мають такі дев'ятнадцять учасниць об'єднання: Люксембург – 366.05%; Словенія – 240.85%; Мальта – 224.36%; Бельгія – 222.71%; Ірландія – 219.38%; Нідерланди – 206.75%; Кіпр – 198.63%; Словаччина – 193.16%; Угорщина – 178.33%; Чехія – 163.96%; Литва – 158.30%; Естонія – 157.46%; Латвія – 151.26%; Болгарія – 122.81%; Австрія – 122.15%; Хорватія – 118.18%; Данія – 117.92%; Польща – 114.47%; Швеція – 104.05%. У той час як частка зовнішньої торгівлі у ВВП Португалії становить 96.90%; у ВВП Греції – 93.41%; Німеччини – 91.16%; Румунії – 86.67%; Фінляндії – 83.51%;

Іспанії – 73.15%; Італії – 70.42% та у ВВП Франції – 70.15% відповідно (табл. 6).

Очевидно, що найбільш інтегрованим у світову економіку серед країн ЄС є **Люксембург**, рівень відкритості економіки якого є значно вищим (358.84% у 2019 р. та 366.05% у 2023 р.) порівняно із рівнем економіки **Франції** (65.68% у 2019 р. та 70.15% у 2023 р.) відповідно (табл. 6).

Слід пригадати, що економіка Люксембургу є однією із найбільш відкритих у світі поряд із економіками Сінгапуру та Гонконгу, у той час як економіка Франції є найбільш закритою серед учасниць ЄС. У 2023 р. серед 154 країн середній рівень відкритості становив 95%, хоча рівень відкритості 45% є прийнятним, оскільки він відображає достатньо активну участь країни у світогосподарських процесах. Для порівняння: серед країн РВЕП, згідно з нашими розрахунками, найменш інтегрованою у світове господарство економікою, яка намагається підвищити рівень закритості, є КНР: 42.24% у 2015 р. та 38.66% у 2023р. (тренд: $y = -0.3271x + 40,316$). Приблизно порівняний із Китаєм ступінь відкритості мають економіки Індонезії (39,34% у 2015 р. та 41,25% у 2023 р.); Австралії (39,23% у 2015 р. та 45,67% у 2023 р.); Японії (39,50% у 2015 р. та 46,22% у 2023 р.) відповідно.

Варто також виявити експорт або імпорт є важливою складовою розвитку економіки конкретної країни. Динаміку частки експорту товарів і послуг у ВВП країн ЄС протягом 2019-2024 рр. представлено в табл. 7.

Розрахунки підтверджують, що частка експорту товарів та послуг у ВВП країн ЄС сильно варіюється. Всебічний аналіз експорту держави дозволяє охарактеризувати її

Таблиця 6

**Динаміка частки зовнішньої торгівлі (експорт та імпорт товарів і послуг)
у ВВП країн ЄС, %**

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	114.27	210.48	128.74	80.35	107.96	150.31	67.60
2020	106.56	199.54	114.07	70.41	100.51	146.35	60.86
2021	116.74	225.87	124.21	87.98	105.93	173.08	68.08
2022	128.23	257.18	142.6	108.73	124.95	183.28	80.46
2023	122.15	222.71	122.81	93.41	117.92	157.46	73.15
2024	116.08	203.58	112.11	90.55	118.27	153.15	71.36

Продовження таблиці 6

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта
2019	232.67	62.27	152.41	134.81	163.2	358.84	245.70
2020	232.9	58.02	161.58	130.68	148.7	352.01	240.61
2021	201.7	64.43	178.03	146.31	165.41	379.66	210.75
2022	206.71	77.15	201.42	174.60	185.83	373.28	232.18
2023	219.38	70.42	198.63	151.26	158.30	366.05	224.36
2024	243.16	67.84	194.66	135.20	145.29	378.65	225.78

Продовження таблиці 6

	Нідерланди	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія
2019	203.02	87.74	107.19	90.49	89.22	191.54	194.92
2020	184.05	81.57	106.02	79.14	81.92	176.92	188.87
2021	200.02	88.64	118.12	88.70	90.17	190.56	215.11
2022	232.39	100.02	128.68	104.92	98.51	212.63	266.07
2023	206.75	91.16	114.47	96.90	86.67	193.16	240.85
2024	193.75	88.67	104.87	94.998	80.68	181.73	257.17

Закінчення таблиці 6

	Угорщина	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	179.93	65.68	82.29	109.25	169.39	90.72	101.19
2020	175.06	58.27	73.35	100.95	163.695	82.93	95.01
2021	181.72	63.56	81.31	113.79	169.86	87.90	102.87
2022	209.06	74.997	93.14	136.01	180.18	104.29	118.13
2023	178.33	70.15	83.51	118.18	163.96	104.05	108.1
2024	167.93	67.41	82.41	113.16	167.10	102.97	104.52

Джерело: розраховано автором за результатами, наведеними у табл. 1 і табл. 5

Таблиця 7

Динаміка частки експорту товарів і послуг у ВВП країн-учасниць ЄС, %

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	57.63	106.56	65.26	39.97	56.37	75.76	34.92
2020	53.97	102.04	57.67	31.96	51.99	71.84	30.80
2021	57.02	114.88	62.38	40.62	55.12	85.3	34.04
2022	62.52	129.03	70.37	49.72	66.19	89.81	40.13
2023	61.44	111.73	62.77	44.43	60.48	78.23	38.23
2024	58.98	102.71	56.51	42.75	61.16	76.17	37.45

Продовження таблиці 7

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта
2019	111.02	32.69	75.78	66.82	84.25	190.52	125.76
2020	117.41	30.69	78.36	65.57	78.83	189.29	127.53
2021	109.57	33.08	89.22	71.12	84.67	204.51	110.7
2022	110.38	37.47	99.71	83.44	91.25	198.73	116.67
2023	116.03	35.86	97.98	72.83	80.73	194.35	116.05
2024	134.95	35.01	97.65	66.7	75.28	206.82	118.13

Продовження таблиці 7

	Нідерланди	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія
2019	105.99	46.9	55.93	44.82	42.57	96.18	101.35
2020	96.86	43.55	56.15	38.23	38.80	90.01	98.92
2021	104.54	46.82	61.22	42.32	42.01	95.55	109.5
2022	120.31	50.67	65.58	50.53	45.46	104.83	136.05
2023	108.64	47.4	60.57	48.63	40.92	98.45	124.25
2024	102.63	46.25	54.87	48.21	37.24	91.88	127.68

Продовження таблиці 7

	Угорщина	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	93.35	31.83	40.91	55.06	89.61	45.56	51.9
2020	90.43	27.73	35.8	47.38	86.93	41.78	48.8
2021	92.09	30.39	39.56	56.15	88.41	44.05	52.6
2022	102.91	35.1	43.61	64.96	91.67	50.86	59.0
2023	92.79	33.46	40.09	58.29	86.04	51.69	55.2
2024	88.3	32.91	39.9	54.64	88.6	51.36	53.96

Джерело: розраховано автором за результатами, наведеними у табл. 1. і табл. 2

участь у міжнародному поділі праці, особливості її спеціалізації тощо.

Наведемо результати розрахунків показника у 2023 р.: Люксембург – 194.35%; Словенія – 124.25%; Мальта – 116.05%; Ірландія – 116.03%; Бельгія – 111.73%; Нідерланди – 108.64%; Словаччина – 98.45%; Кіпр – 97.98%; Угорщина – 92.79%; Чехія – 86.04%; Литва – 80.73%; Естонія – 78.23%; Латвія – 72.83%; Болгарія – 62.77%; Австрія – 61.44%; Польща – 60.57%; Данія – 60.48%; Хорватія – 58.29%; Швеція – 51.69%; Португалія – 48.63%; Німеччина – 47.4%; Греція – 44.43%; Румунія – 40.92%; Фінляндія – 40.09%; Іспанія – 38.23%; Італія – 35.86%; Франція – 33.46%.

Динаміку частки імпорту товарів і послуг у ВВП країн ЄС протягом 2019-2024 рр. наведено у табл. 8.

Розрахунки підтверджують, що частка імпорту товарів та послуг у ВВП учасниць

Таблиця 8

Динаміка частки імпорту товарів і послуг в ВВП країн-учасниць ЄС, %

	Австрія	Бельгія	Болгарія	Греція	Данія	Естонія	Іспанія
2019	56.63	103.92	63.48	40.38	51.59	74.55	32.68
2020	52.59	97.50	56.40	38.45	48.52	74.51	30.05
2021	59.72	110.99	61.83	47.35	50.81	87.78	34.04
2022	65.70	128.15	72.23	59.01	58.77	93.47	40.33
2023	60.71	110.98	60.04	48.98	57.45	79.23	34.92
2024	57.10	100.87	55.6	47.80	57.11	76.97	33.91

Продовження таблиці 8

	Ірландія	Італія	Кіпр	Латвія	Литва	Люксембург	Мальта
2019	121.64	29.58	76.63	67.99	78.95	168.32	119.95
2020	115.48	27.33	83.21	65.12	69.86	162.72	113.08
2021	92.13	31.35	88.81	75.19	80.74	175.15	100.06
2022	96.33	39.68	101.71	91.16	94.58	174.55	115.51
2023	103.35	34.56	100.64	78.43	77.57	171.7	108.31
2024	108.21	32.83	97.01	68.50	70.01	171.82	107.65

Продовження таблиці 8

	Нідерланди	Німеччина	Польща	Португалія	Румунія	Словаччина	Словенія
2019	97.03	40.85	51.26	45.66	46.65	95.36	93.57
2020	87.19	38.01	49.86	40.91	43.12	86.91	89.95
2021	95.48	41.81	56.9	46.38	48.17	95.01	105.61
2022	112.08	49.35	63.10	54.39	53.05	107.8	130.03
2023	98.11	43.76	53.89	48.27	45.75	94.70	116.60
2024	91.12	42.42	50.00	46.79	43.44	89.85	129.5

Продовження таблиці 8

	Угорщина	Франція	Фінляндія	Хорватія	Чехія	Швеція	ЄС
2019	86.58	33.85	41.38	54.2	79.78	45.16	49.29
2020	84.63	30.54	37.55	53.57	76.77	41.15	46.19
2021	89.62	33.18	41.75	57.64	81.45	43.85	50.27
2022	106.14	39.9	49.53	71.05	88.50	53.42	59.12
2023	85.54	36.69	43.42	59.9	77.92	52.36	52.88
2024	79.64	34.50	42.51	58.52	78.50	51.61	50.55

Джерело: розраховано автором за результатами, наведеними у табл. 1 і табл. 3

ЄС також сильно варіюється. На рівні країн деталізуємо результати розрахунків показника у 2023 р.: Люксембург – 171.7%; Словенія – 116.60%; Бельгія – 110.98%; Мальта – 108.31%; Ірландія – 103.35%; Кіпр – 100.64%; Нідерланди – 98.11%; Словаччина – 94.70%; Угорщина – 85.54%; Естонія – 79.23%; Латвія – 78.43%; Чехія – 77.92%; Литва – 77.57%; Австрія – 60.71%; Болгарія – 60.04%; Хорватія – 59.9%; Данія – 57.45%; Польща – 53.89%; Швеція – 52.36%; Греція – 48.98%; Португалія – 48.27%; Румунія – 45.75%; Німеччина – 43.76%; Фінляндія – 43.42%; Франція – 36.69%; Іспанія – 34.92%; Італія – 34.56%. Наведені дані потребують подальшого аналізу.

Висновки. Протягом 2019-2024 рр. вартість експортованих товарів і послуг перевищувала вартість імпортованих товарів і послуг (за виключенням 2022 року): позитивне сальдо торгівлі товарами та послугами ЄС зросло з 412'028 млн дол. США у 2019 р. до 661'124 млн дол. США у 2024 році.

У 2023 р. до п'ятірки найбільших експортерів товарів та послуг серед країн-учасниць ЄС-27 увійшли Німеччина (20,9% сукупного обсягу експорту товарів і послуг ЄС), Нідерланди (12,22%), Франція (9,9%), Італія (8,04%), Бельгія (7,02%). У 2023 р. до п'ятірки найбільших імпортерів товарів та послуг серед держав блоку потрапили Німеччина (20,15% сукупного обсягу імпорту товарів і послуг ЄС), Нідерланди (11,52%), Франція (11,39%), Італія (8,09%), Бельгія (7,279%).

Протягом 2019-2023 рр., з одного боку, експорт Кіпру збільшився на 67,26%; Словенії – на 57,25%; Польщі – на 45,41%; Болгарії – на 43,49%; Хорватії – на 43,02%. З другого боку, експорт Фінляндії зріс лише на 8,44%; Німеччини – на 15,6%; Франції – на 17,81%.

Вісім країн ЄС скоротили обсяги експорту товарів і послуг в 2023 р. порівняно з 2022 р.: Бельгія, Греція, Данія, Естонія, Латвія, Литва, Нідерланди, Фінляндія.

У 2023 р. за обсягами позитивного сальдо Німеччина посіла перше місце серед держав-учасниць ЄС, у той час як Франція мала найбільший дефіцит зовнішньої торгівлі товарами та послугами. Чотири країни ЄС – Франція, Румунія, Греція, Фінляндія – мають постійний дефіцит у торгівлі товарами і послугами, у той час як вісім держав ЄС – Німеччина, Нідерланди, Польща, Люксембург, Чехія, Данія, Бельгія, Мальта – мають профіцит у торгівлі товарами і послугами протягом 2019-2024 років.

Найбільш інтегрованим у світову економіку серед країн ЄС є Люксембург, рівень відкритості економіки якого є значно вищим (358.84% у 2019 р. та 366.05% у 2023 р.) порівняно із рівнем економіки Франції (65.68% у 2019 р. та 70.15% у 2023 р.), яка є найбільш закритою серед учасниць ЄС.

Список використаних джерел:

1. Радзівська С.О. Управління ЄС в умовах глобальної торговельної невизначеності. *Економічний вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут»*. Вип. 34. 2025. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341968>
2. Радзівська С.О. Центри економічного впливу в умовах трансформації регіонального розвитку в глобальній економічній системі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. Вип. 22. 2024. С. 348–368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.40>
3. Djankov S. *Inside the Euro crisis. An eyewitness account*. Peterson Institute for International Economics. April 2014. 206 p.
4. James H. *The IMF and the European debt crisis*. January 5, 2024. 310 p.
5. UNCTAD Data Hub, Empowering development through data and statistics (2025). URL: <https://unctadstat.unctad.org>

References:

1. Radziyevs'ka S. O. (2025) Upravlinnya ES v umovakh hlobal'noyi torhovel'noyi nevyznachenosti [The EU Governance amid global trade uncertainty]. *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kyivivs'kyi politekhnichnyi instytut"* – *Economic Bulletin of the National Technical University "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 34. vol. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341968>

2. Radziyevs'ka S. O. (2024) Tsentry ekonomichnoho vplyvu v umovakh transformatsiyi rehionl'noho rozvytku v hlobal'niy ekonomichniy systemi [The centers of economic influence amid the transformation of the regional development in the global economic system] *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 22. Issue 22. pp. 348-368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.40>

3. Djankov S. (2014) Inside the Euro crisis. An eyewitness account. Peterson Institute for International Economics. 206 p.

4. James H. (2024) The IMF and the European debt crisis. 310 p.

5. UNCTAD Data Hub, Empowering development through data and statistics (2025). Available at: <https://unctadstat.unctad.org>

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Антоненко І.Я.	299	Курянов В.М.	205
Балацька В.А.	143	Мазурець Р.Р.	214
Белов Г.О.	247	Медведенко І.В.	352
Блеско Н.В.	256	Мельник І.Л.	299
Бойко Л.О.	11	Мірясов Ю.О.	64
Боліла С.Ю.	229	Мороз С.Е.	289
Варнавська І.В.	20	Москаленко Н.В.	143
Вербівська Л.В.	256	Муших О.Г.	239
Верланов О.Ю.	247	Олійник О.М.	361
Вігер Д.В.	168	Панасюк А.В.	345
Вольська О.М.	185	Панченко Н.В.	143
Глушко А.Д.	175	Побережець Ю.О.	74
Горшкова Л.О.	321	Повод Т.М.	151
Грановська В.Г.	112	Поліщук А.М.	214
Гуцал Л.А.	329	Примак Т.Ю.	299
Давиденко Н.М.	136	Радзівська С.О.	380
Демидюк С.М.	239	Романенко О.В.	86
Димова Г.О.	193	Романов А.Д.	239
Дідківська К.О.	136	Рябенко Г.М.	247
Долинська О.О.	329	Савченко В.М.	112
Дудник В.Ю.	120	Савченко Р.О.	93
Єфімова Г.В.	74	Самкова О.М.	20
Жадько О.А.	339	Седікова І.О.	221
Жосан Г.В.	185	Сергієнко О.А.	93
Зеркіна О.О.	30	Сидоров О.А.	104
Калашник О.В.	289	Софійська А.О.	373
Каленік К.В.	289	Столяр В.А.	329
Кальсіна С.Л.	128	Ткачук Н.В.	160
Клименко В.М.	266	Трішин Ф.А.	311
Коваленко Д.С.	54	Федосова К.С.	311
Коваленко М.А.	43	Федченко Т.М.	64
Коваленко Ю.М.	54	Філіпчук С.С.	345
Коваль О.Д.	278	Харенко Д.О.	311
Козоріз О.Є.	214	Хома І.Б.	168
Кононенко Л.В.	112	Худолій Ю.С.	175
Кравчук Н.М.	54	Шапран Є.М.	93
Кретьова О.І.	373	Шиманська В.О.	373
Кудрич В.П.	247		

Таврійський науковий вісник

Випуск 26

Серія: Економіка

Адреса редакції:
73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23
Телефон редакції: +38 (050) 050 20 12
Електронна пошта: ebitda@helvetica.ua
Сторінка журналу: www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua

Підписано до друку 30.12.2025 р.
Формат 70х100/16. Папір офсетний.
Замовлення № 0126/080.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
Е-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.