

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

National University
“Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 4 (99) 2025

ECONOMICS AND REGION

Vol. 4 (99) 2025



www.eir.nupp.edu.ua



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 4 (99)
2025



ECONOMICS AND REGION



Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Грудень 2025 р.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- ОНИЩЕНКО В.О.** – головний редактор, д.е.н., проф., президент Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ЧИЖЕВСЬКА М.Б.** – заступник головного редактора, к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- СВИСТУН Л.А.** – відповідальний секретар, к.е.н., доц., завідувач кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ВАРНАЛІЙ З.С.** – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка (за згодою);
- ГРИШКО В.В.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ДУБИЩЕВ В.П.** – д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії та економічної кібернетики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- КОЗАЧЕНКО Г.В.** – д.е.н., проф., професор кафедри економічної безпеки та фінансових розслідувань Національної академії внутрішніх справ (за згодою);
- КОМЕЛІНА О.В.** – д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- КОРГАНШВІЛІ Л.Д.** – д.е.н., проф., керівник центру забезпечення якості та наукової діяльності Міжнародної школи туризму Тбіліського державного університету імені І. Джавахішвілі (за згодою);
- ОНИЩЕНКО С.В.** – д.е.н., проф., директор Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ПАЛАЩАКОВА ДАНІЕЛЛА** – доктор філософії (PhD), молодший науковий співробітник кафедри економічної теорії Технічного університету у Кошице (Словаччина) (за згодою);
- ПТАЩЕНКО Л.О.** – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- РОЛЬНИК-САДОВСЬКА Є.** – доктор (Dr), асоц. професор, заступник декана з навчальної роботи факультету менеджменту Білостоцької Політехніки, м. Білосток (Польща) (за згодою);
- РЯЩЕНКО Вікторія** – д.е.н., асоц. професор, Університет ISMA (Латвія) (за згодою);
- ХУНЬЄТ Аніца** – д.ф., проф., проректор Університету Північ (Хорватія) (за згодою);
- ЧИЧКАЛО-КОНДРАЦЬКА І.Б.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ШИДЛЮ Джоанна** – доктор філософії (PhD), доцент Білостоцької Політехніки, м. Білосток (Польща) (за згодою);
- ШПІЛЬКО Данута** – доктор філософії (PhD), асистент професора Білостоцької Політехніки, заступник начальника міжнародного відділу логістики та сервісної інженерії, м. Білосток (Польща) (за згодою).

*Журнал «Економіка і регіон»
Внесений до переліку наукових
фахових видань України
(наказ МОН України 1279 від 16.11.2014,
зі змінами згідно наказу № 157 від 09.02.2021).*

Вид видання – науковий журнал.
Концепція журналу базується на багаторічному
науковому, фаховому висвітленні актуальних
проблем економіки України і світу.

*Основні рубрики: економіка та управління
національним господарством; розвиток продуктивних
сил і регіональна економіка; економічна теорія та
історія економічної думки; світове господарство і
міжнародні економічні відносини; економіка та
управління підприємствами (за видами економічної
діяльності); економіка природокористування й охорона
навколишнього середовища; демографія, економіка
праці, соціальна економіка та політика; гроші, фінанси
і кредит; бухгалтерський облік, аналіз та аудит;
статистика; математичні методи, моделі й
інформаційні технології в економіці; економічна
безпека держави та суб'єктів господарювання.*

Видасться з липня 2003 р.
Виходить чотири рази на рік.
Ресстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення
№ 1416 від 25.04.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04134

Засновник журналу:
Національний університет «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка»
Назва, концепція, зміст і дизайн журналу «ЕІР»
є інтелектуальною власністю редакції журналу
«Економіка і регіон» та охороняється законом
про авторські й суміжні права.
При переддрукуванні посилання на журнал
«ЕІР» обов'язкове.
Матеріали друкуються мовою оригіналу.
Відповідальність за точність поданих
даних несуть автори матеріалів,
редакція не завжди поділяє думку авторів.

ISSN 2218-1199 (Print)
ISSN 2414-0538 (Online)

E-mail: econom@nupp.poltava.ua
Сайт журналу: <http://journals.nupp.edu.ua/eir>

Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка
(прот. № 17 від 24.12.2025)

Верстка О.М. Лощко
Коректор англ. О.О. Петях
Коректор укр. Я.І. Вишнякова.
Здано до набору 25.12.2025
Підписано до друку 26.12.2025
Формат 60x80 1/8. Обл.-видавн. арк. 23,25.
Тираж 300 прим. Замовлення №0126/010.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- 8 Дидів І. Б. Формування туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій у країнознавчому контексті
- 17 Подаков Є. С. Сучасні фактори інвестиційної привабливості туристичної галузі України

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

- 25 Бакало Н. В., Маховка В. М., Левченко І. В. Сталий розвиток і туроператорська діяльність: синергія рекреаційного туризму та краєзнавчих маршрутів
- 32 Браславська О. В. Культурно-туристичні маршрути малих міст України: між збереженням історичної спадщини та сучасними викликами сталого розвитку

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- 40 Гарасимлюк М. В., Олех К. А. Сучасний стан та розвиток зовнішньої торгівлі України з ЄС
- 49 Діденко О. Г. Регіональна політика Європейського Союзу як інституційна передумова забезпечення сталого розвитку територій

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

- 56 Ажаман І. А., Окландер І. М. Комунікаційні стратегії управління матеріальними потоками у будівництві: взаємозв'язок маркетингу, логістики та довіриспоживачів
- 64 Васюк Н. О., Савченко Н. В. Державне регулювання ресторанного бізнесу в Україні: запровадження системи НАССР (Hazard Analysis Critical Control Point)
- 70 Добрянська В. В., Чичуліна К. В., Галайда Т. О. Маркетингове дослідження проблеми дистанційного навчання для студентів спеціальності «Маркетинг»

- 77 Кириченко С. О., Тетерев Д. В. Роль ERP-систем у підвищенні продуктивного потенціалу підприємств галузевої економіки

- 83 Копішинська К. О., Прокудіна В. Д. Аналіз та оцінка життєвого циклу в системі управління відходами підприємства: методологія та застосування (на прикладі пивоварної продукції)

- 92 Сербіна Т. В., Куташев І. В. Концептуальна система моделей інноваційного розвитку підприємств

- 99 Ширінов Башар Хабіб огли, Абдуллаєва Нур Захір. Оцінка ефективності інноваційного потенціалу промислових підприємств

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ Й ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

- 106 Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Значення транснаціональних природних парків для розвитку територіальних громад

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА ПОЛІТИКА

- 115 Лахижа М. І., Кульчий І. О., Трегубенко Г. П. Політологія в Польщі: вузлові напрями розвитку, специфіка та вплив на публічне управління

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

- 123 Волкова Н. І., Волкова В. В. Фінансовий ринок України: сучасні виклики та інновації
- 132 Давиденко Н. М., Резніченко О. В. Фондовий ринок України в контексті сучасних економічних трансформацій

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

- 139 Брайко В. С. Штучний інтелект в аудиті фінансових результатів: методологічні аспекти та практична реалізація

- 146 Дмитренко А. В. Діджиталізація бізнес-екосистем в сучасній економічній парадигмі в умовах цифрової трансформації економіки
- 153 Плетньова Є. С., Розіт Т. В. Управлінська звітність: сутність, склад, порядок складання
- 160 Рижикова Н. І., Бірченко Н. О., Остапенко Р. М. Інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи України

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ Й ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

- 167 Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Головань О. О., Маркова С. В., Верітова О. С. Математичні методи цифровізації HR-процесів у публічному управлінні.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

- 177 Гавловський Є. О. Зміцнення фінансової безпеки підприємств критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану
- 184 Глєбова А. О. Організація командної роботи в умовах глобальних викликів у контексті цифрової та кадрової безпеки
- 194 Птащенко Л. О. Інтелектуально-кадрова складова функціонально-структурної декомпозиції економічної безпеки

ECONOMICS AND REGION № 4 (99) 2025



EKOONOMIKA I REGION



National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

December 2025

EDITORIAL BOARD:

- ONYSHCHENKO V.O.** – Editor-in-Chief, Doctor of Sciences (Economics), Professor, President of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- CHYZHEVSKA M.B.** – Deputy Chief Editor, PhD (Economics), Associate Professor, Head of Economics, Entrepreneurship and Marketing Department of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- SVISTUN L.A.** – Executive Secretary, PhD (Economics), Associate Professor, Head of Finance, Banking and Taxation Department of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- VARNALII Z.S.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor at Finance Department of Kyiv National Taras Shevchenko University (with the consent);
- HRYSKO V.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head at Management and Logistics Department of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- DUBISHCHEV V.P.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at Economic Theory and Economic Cybernetics Department of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- KOZACHENKO H.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at Department of Economic Security and Financial Investigations of National Academy of Internal Affairs (with the consent);
- KOMELINA O.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Management and Logistics Department of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- KORGANASHVILI L.D.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Quality Assurance and Research Activities Centre of the International Tourism School of Tbilisi State I. Javahishvili University (with the consent);
- ONYSHCHENKO S.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Educational and Research Institute of Finance, Economy, Management and Law National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- PALASHCHAKOVA DANIELLA** – PhD, Research Worker at Economic Theory Department of Technical University in Kosice (Slovakia) (with the consent);
- PTASHCHENKO L.O.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Finance, Banking and Taxation Department of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- ROLLNIK-SADOVSKA E.** – Dr, Associate Professor, Vice-Dean for Educational Work of Management Faculty of Bialystok Polytechnic University (Poland) (with the consent);
- RIASHCHENKO VIKTORIA** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor of ISMA University (Latvia) (with the consent);
- HUNJET ANICA** – PhD, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Art Work and International Cooperation, University “North” (Croatia) (with consent).
- CHYCHKALO-KONDRATSKA I.B.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of International Economic Relations and Tourism Department of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”;
- JOANNA SZYDŁO** – Ph.D., Assistant Professor at the Bialystok University of Technology. Coordinator for the Erasmus+ Program, Deputy Editor-in-Chief of the Academy of Management (Poland) (with consent);
- DANUTA SZPILKO** – Ph.D., Assistant Professor at the Bialystok University of Technology. Deputy Head of the International Department of Logistics and Service Engineering (Poland) (with consent).

Journal “Economics and Region” is included into
The register of specialized scientific publications
of Ukraine (MES of Ukraine Departmental
Order No. 1279 of 16.11.2014,
No. 157 of 09.02.2021).

Publication – scientific journal.

Conceptual paradigm of the journal is based on the long-term
scientific and professional treatment of topical problems of the
world and Ukrainian economics.

Main milestones: economics and national economy management; productive
forces development and regional economy; economics theory and economic
thought history; world economy and international economic relations;
economics and business administration; economics of nature management
and environmental protection; demography, labor economics; social
economics and politics; money, finance and credit; accounting, analysis
and audit; mathematic methods, models and information technologies in
economics; economic security of the state and economic entities.

Issued since July, 2003.

Four issues published yearly.

Registration of an entity in the field of print media:
Decision of the National Council of Ukraine
on Television and Radio Broadcasting
No. 1416 of 25.04.2024

Media ID: R30-04134

The journal's founder: National University
“Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”.

The name, conceptual paradigm, content and
design of the journal “Economics and Region”
is the intellectual property of the journal's
Editorial Board and is copyright.

Pass-through copyright.

Printed in the source language. Liability
for the data precision rests with the authors.

The Editorial Board does
not always share the author's opinion.

ISSN 2218-1199 (Print)

ISSN 2414-0538 (Online)

E-mail: econom@nupp.poltava.ua

Official site: <http://journals.nupp.edu.ua/eir>

Recommended for publication by the Academic Board of National
University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”
(No 17 of 24.12.2025)

Computer-assisted makeup by O.M. Loshko

Proof-reader: O.O. Petiakh

Proof-reader: Ya.I. Vyshniakova.

Sent to the printer's on 25.12.2025.

Signed to print on 26.12.2025

Page size: 60x80 1/8. Published sheets 23,25.

Circulation: 300 copies. Print Order No.0126/010.

Printed by the Publishing House Helvetica

Inhlezi st. 6/1, Odesa, Ukraine, 65101
Telephones: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of the subject of publishing

DK № 7623 from 22.06.2022

**ECONOMY AND OPERATION
OF NATIONAL ECONOMY**

- 8 **Iryna Dydiv.** Formation of Ukraine's tourist image under global transformations in the country studies context
- 17 **Yevhenii Podakov.** Modern factors of investment attractiveness of the tourism industry of Ukraine

**DEVELOPMENT
OF PRODUCTIVE POTENTIAL
AND REGIONAL ECONOMY**

- 25 **Nadiya Bakalo, Viktoriia Makhovka, Iryna Levchenko.** Sustainable development and tour operator activity: synergy of recreation tourism and local experience routes
- 32 **Oksana Braslavska.** Cultural and tourist routes of small towns of Ukraine: between preservation of historical heritage and modern challenges of sustainable development

**WORLD ECONOMY AND
INTERNATIONAL ECONOMIC
RELATIONS**

- 40 **Mariia Garasymliuk, Kateryna Olekh.** Current state and development of Ukraine's foreign trade with the European Union
- 49 **Oleg Didenko.** Regional policy of the European Union as an institutional prerequisite for ensuring sustainable development of territories

**ECONOMY AND ENTERPRISE
MANAGEMENT**

- 56 **Iryna Azhaman, Ihor Oklander.** Communication strategies for managing material flows in construction: the relationship between marketing, logistics and consumer trust
- 64 **Nataliia Vasiuk, Nataliia Savchenko.** State regulation of the restaurant business in Ukraine: implementation of the HACCP system (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- 70 **Viktoriia Dobryanska, Ksenia Chychulina, Tetyana Halayda.** Marketing research of the problem of distance learning for students of the specialty "Marketing"

- 77 **Serhii Kyrychenko, Dmytro Teterev.** The role of ERP systems in enhancing the productive potential of enterprises in the sectoral economy

- 83 **Kateryna Kopishynska, Valeriia Prokudina.** Life cycle analysis and assessment in the waste management system of an enterprise: methodology and application (using the example of brewery products)

- 92 **Tetiana Serbina, Ihor Kutashev.** Conceptual system of models of innovative development of enterprises

- 99 **Shirinov Bashar Habib oglu, Abdullayeva Nur Zahir.** Assessment of the effectiveness of the innovative potential of industrial enterprises

**ENVIRONMENTAL ECONOMICS
AND ENVIRONMENTAL
PROTECTION**

- 106 **Mariia Ilina, Yuliia Shpyliova.** Meaning of transnational natural parks for the development of territorial communities

**DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY,
SOCIAL ECONOMY AND POLITICS**

- 115 **Mykola Lakhizha, Inna Kulchii, Halina Trehubenko.** Political science in poland: key directions of development, specificity and impact on public administration

MONEY, FINANCES AND CREDIT

- 123 **Nelia Volkova, Valeriia Volkova.** Financial market of Ukraine: current challenges and innovations
- 132 **Nadiia Davydenko, Oleksiy Reznichenko.** The stock market of Ukraine in the context of current economic transformations

**ACCOUNTING,
ANALYSIS AND AUDIT**

- 139 **Vladislav Brayko.** Artificial intelligence in auditing financial results: methodological aspects and practical implementation

- 146 Alla Dmytrenko.** Digitalisation of business ecosystems in the modern economic paradigm in the context of digital transformation of the economy
- 153 Yelyzaveta Pletnova, Tetiana Rozit.** Management reporting: essence, structure, and preparation procedures
- 160 Natalia Ryzhikova, Nataliia Birchenko, Roman Ostapenko.** Integration of business analytics into Ukraine's accounting information systems

**MATHEMATICAL METHODS,
MODELS AND INFORMATION
TECHNOLOGIES IN ECONOMY**

- 167 Oleksandr Oliinyk, Damir Bikulov, Olha Holovan, Svitlana Markova, Olha Veritova.** Mathematical methods of the digitalization of HR processes in public administration

**ECONOMIC SECURITY
OF THE STATE
AND ECONOMIC ENTITIES**

- 177 Yevhenii Havlovskyi.** Strengthening the financial security of Ukraine's critical infrastructure enterprises under martial law
- 184 Alla Hliebova.** Organization of teamwork in the context of global challenges in the context of digital and personnel security
- 194 Liana Ptashchenko.** Intellectual and human resources component of the functional and structural decomposition of economic security

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

УДК 338.48:911.3
JEL Z30, Z32

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4150

ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У КРАЇНОЗНАВЧОМУ КОНТЕКСТІ

Дидів Ірина Богданівна*, кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму, рекреації та краєзнавства
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

*ORCID 0000-0003-1882-2267



© Дидів І.Б., 2025

Стаття отримана: 27.10.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. У сучасних умовах глобалізації туризм виступає одним із важливих чинників соціально-економічного розвитку держав та регіонів, сприяючи формуванню міжнародних зв'язків, розвитку інфраструктури, збереженню культурної спадщини та підвищенню якості життя населення. Водночас туристичний імідж країни визначає її конкурентні позиції на світовому ринку та впливає на масштаби залучення іноземних туристів і інвесторів. Для України питання формування позитивного туристичного іміджу набуває особливої актуальності в умовах політичних трансформацій, військових викликів та інтеграції до європейського простору. Незважаючи на наявність унікальних природних ресурсів, різноманітної культурної спадщини та вигідного геополітичного розташування, туристичний імідж України в міжнародному інформаційному просторі є недостатньо цілісним і стійким. Це зумовлює необхідність розроблення нових підходів до позиціонування держави як привабливої туристичної дестинації.

Вивчення проблеми у міжнародному країнознавчому контексті дозволяє порівняти досвід України з іншими державами, виявити сильні та слабкі сторони туристичного іміджу та визначити напрями його вдосконалення. Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні цілісної стратегії просування України на світовому туристичному ринку, що має базуватися на наукових підходах та практичних інструментах іміджевої політики. Формування позитивного туристичного іміджу держави у ХХІ столітті є одним із найважливіших чинників її конкурентоспроможності на глобальному туристичному ринку. У сучасних умовах світова туристична індустрія перебуває під впливом динамічних змін, спричинених глобалізаційними процесами, інформаційною відкритістю та зростаючою роллю цифрових технологій у просуванні туристичних дестинацій. Туристичний імідж країни безпосередньо впливає на інтенсивність туристичних потоків, інвестиційну привабливість, розвиток міжнародного співробітництва та формування національного бренду.

Дослідження формування туристичного іміджу України у країнознавчому контексті дозволяє не лише оцінити її сучасні конкурентні переваги та проблеми, а й виявити можливості запозичення ефективних практик з досвіду інших країн. Актуальність обумовлена потребою у науково обґрунтованій стратегії просування України як безпечної, цікавої та конкурентоспроможної туристичної дестинації, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського простору.

Предметом дослідження є процес формування, розвитку і трансформація туристичного іміджу України як складової країнознавчого простору. Він охоплює систему факторів, інструментів та механізмів,

що визначають сприйняття України у світовому туристичному середовищі, а також порівняльний аналіз іміджевих стратегій інших країн з метою виявлення можливостей їх адаптації до українських реалій.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Сучасні дослідження розвивають нові підходи до покращення іміджу країни як інструмента публічної дипломатії та «м'якої сили», що прямо впливають на туристичну привабливість. Аналітичні статті S.T. Lee [1] та Josiassen A. [2] показують, як у 2022 р. образ України переосмислювався крізь призму публічної дипломатії та делегітимації агресії, що має наслідки й для туризму (підвищення впізнаваності, емпатії й підтримки). Дотичні концепти “place solidarity” (солідарність із місцем унаслідок страждання), які пояснюють мотиви підтримувальних подорожей і волонтерського туризму у кризових умовах.

Окремі науковці Tan J. [6] та Rigele Na. [7] розглядають, як мас-медіа конструюють «війна-туризм» і що це означає для іміджу туристичної дестинації (ризиковість, етичність, інтерес до освітніх меморіальних маршрутів). Є окремі праці про образ України в сегменті китайських туристів (аналіз travel notes на Mafengwo, 1992–2023), що підказує комунікаційні акценти, такі, як харчування, проживання, шопінг, інформаційні потреби.

Українські дослідження науковців Antonenko V. [8] та Levytska I. [9] обґрунтовують роль національного бренду в конкуренції за туриста, студента та інвестора – важливо об'єднувати туристичні меседжі з економікою й освітою. Праці Мальської М. [14] та Паньків Н. [16] акцентують увагу на нематеріальній культурній спадщині як унікальному ядровому активі для побудови етнокультурного бренду дестинацій і для диференціації на поствоєнному ринку. За даними Barómetro OMT [5] вказано на подвійний фокус: відновлення й переосмислення спадщини як магніту ідентичності. UNWTO фіксує майже повне відновлення міжнародних поїздок до рівня допандемії у 2024 р., що створює «сприятливий попутний вітер» і для поствоєнного відновлення туризму України. Impacts and learnings from European destinations 2024 [11] показують кризостійкість туризму задають контекст керування ризиками, який варто інтегрувати у стандарт комунікації безпеки для іноземних ринків після війни. Офіційні матеріали ДАРТ [10] описують маршрути, інфраструктурні й регіональні ініціативи, кооперацію з громадами та бізнесом – це арсенал інструментів для «перекладу» брендових меседжів у практику.

Метою дослідження є комплексне наукове обґрунтування процесу формування туристичного іміджу України у країнознавчому контексті, з урахуванням культурних, історичних, соціально-економічних та геополітичних чинників. Дослідження спрямоване на виявлення ключових елементів національної ідентичності, які здатні стати основою позитивного іміджу України на світовому туристичному ринку, а також на аналіз міжнародних практик і механізмів просування бренду країни у глобальному інформаційному просторі.

Щодо методів дослідження, то було використано: аналітико-теоретичний метод – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності туристичного іміджу держави та його ролі у міжнародному туризмі; порівняльний метод – для аналізу досвіду формування туристичного іміджу інших країн та визначення можливостей адаптації цих практик в Україні; країнознавчий підхід – для виявлення специфічних особливостей української культури, традицій та природно-рекреаційних ресурсів як основи унікального іміджу; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін України як туристичного напрямку, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз для її іміджу.

Основний матеріал і результати. Формування туристичного іміджу держави є важливою складовою її зовнішньої політики, культурної дипломатії та економічного розвитку. Для України це питання набуває особливого значення в умовах глобальних і внутрішніх трансформацій, що впливають на міжнародне сприйняття країни. Збройна агресія Російської Федерації, постпандемічні тенденції у туризмі та зміни у світовій комунікаційній системі істотно трансформують образ України як туристичної дестинації.

З 2022 року велику роль відіграє Brand Ukraine, звіт за 2023 рік демонструє різкий стрибок видимості України на міжнародному ринку, але водночас – просідання в частині бізнесу та туристичної привабливості через об'єктивні ризики війни. Додатково, Brand Ukraine публікує розгорнуті пояснення цих зрушень і дані перцепцій у Європі (2025): підтримка фіндопомоги Україні – 68%, що створює основу для емпатійних і меморіальних форматів подорожей у середньостроковій перспективі [3].

Також варто звернути увагу на Індекс національних брендів Anholt-Ipsos, що проводиться щорічно разом з Ipsos, починаючи з весни 2008 року, вимірює імідж 60 країн. У 2023 році було опитано приблизно 60 000 дорослих віком від 18 років у 20 основних країнах. Індекс національних брендів Anholt-Ipsos вимірює силу та привабливість «іміджу бренду» кожної країни шляхом вивчення глобального сприйняття

шести аспектів ідентичності нації. В Україні спостерігається падіння з 47-го на 57-ме місце – не стільки через «погіршення туристичної привабливості України», скільки через прискорене зростання інших країн. Респонденти оцінюють туристичну привабливість країни за трьома основними напрямками: природна краса, історичні будівлі та пам'ятки, а також жвавість міського життя та визначних пам'яток [4].

Визначальне значення має інституційна підтримка держави: реалізація Національної стратегії розвитку туризму та курортів, участь у програмах ЄС Creative Europe, Destination Europe, а також розвиток комунікаційних платформ “Ukraine NOW” і “Brand Ukraine”. Важливою складовою є культурна дипломатія – міжнародні фестивалі, виставки й туристичні форуми, які репрезентують Україну як невід’ємну частину європейського культурного простору.

У цьому процесі вирізняються чотири основні чинники: культурна дипломатія (просування української культури та ідентичності через міжнародні події й мистецькі проєкти); цифрова комунікація (активна присутність у глобальних медіа, створення інтерактивних онлайн-турів і мультимедійних платформ); гуманітарний вимір (підкреслення солідарності, стійкості й гостинності українського народу); регіональна ідентичність (розвиток локальних брендів, інтегрованих у національну туристичну концепцію). Таким чином, туристичний імідж України формується як цілісний соціокультурний конструкт, що поєднує історичну спадщину, сучасні трансформації та національні цінності. У країнознавчому контексті він виступає не лише як результат маркетингових стратегій, а як інструмент культурної комунікації, що зміцнює позиції держави на світовій арені та сприяє підвищенню її туристичної конкурентоспроможності.

Туристичний імідж України в умовах глобальних трансформацій постає як інтегрований соціокультурний конструкт, що поєднує історичну спадщину, сучасні інновації та гуманітарні цінності. У країнознавчому контексті він виконує функцію механізму культурної комунікації, який забезпечує зміцнення міжнародної суб’єктності України та підвищує її привабливість як європейської туристичної держави [7, 15]. Ефективне формування позитивного іміджу України у міжнародному туристичному просторі можливе за умов гармонізації основних функцій (Табл. 1.)

У результаті дослідження встановлено, що формування туристичного іміджу України є багатокомпонентним процесом, який інтегрує державну політику, культурну дипломатію, цифрову комунікацію та регіональний розвиток. Його ефективність залежить від узгодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій, стратегії публічної дипломатії та активного залучення громадянського суспільства. У міжнародному контексті імідж України формується як результат синергії державного брендингу, культурної дипломатії та громадських ініціатив. Попри воєнні виклики, країна поступово переходить від периферійного образу до позиціонування себе як відкритої, інноваційної й демократичної держави з унікальним культурним потенціалом. Концепт “Brand Ukraine” підкреслює цінності креативності, свободи та автентичності, що втілюються у сучасному туристичному продукті [3].

Україна володіє потужним туристичним потенціалом, зумовленим природними ресурсами, історико-культурною спадщиною, вигідним геополітичним положенням і можливостями розвитку різних видів туризму – культурно-пізнавального, гастрономічного, сільського, рекреаційного та екологічного. Водночас воєнні дії, проблеми безпеки, недостатня інфраструктура та слабка маркетингова політика знижують конкурентоспроможність держави у міжнародному туристичному просторі.

Туристичний імідж держави є інтегрованим соціокультурним конструктом, який поєднує природно-географічні, історико-культурні, політичні, економічні й комунікаційні чинники. З позицій країнознав-

Таблиця 1

Основні функції позитивного туристичного іміджу України

Функції	Характеристика	Очікуваний результат
Комунікаційна	Створення привабливого інформаційного наративу, активна присутність у глобальних медіа, формування емоційно-позитивного образу України	Підвищення впізнаваності бренду «Ukraine»
Соціокультурна	Підтримка культурних ініціатив, популяризація нематеріальної спадщини, етнотуризму, гастрономії, мистецтв	Зміцнення культурної ідентичності та міжкультурного діалогу
Інституційно-економічна	Розвиток державно-приватного партнерства, залучення інвестицій, підтримка туристичної інфраструктури	Підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі

Джерело: власні дослідження

чого підходу він виступає відображенням національної ідентичності, традицій і культурних кодів, що сприймаються через призму стереотипів, медіаобразів і туристичного досвіду. Формування туристичного іміджу України охоплює три ключові етапи [15–16]:

- визначення унікальної туристичної пропозиції на основі культурної, природної й гастрономічної спадщини;
- створення бренд-платформи (логотип, слоган, кольорова палітра, національні символи);
- реалізацію комунікаційних стратегій: медіакампаній, цифрового маркетингу, участі у виставках, співпраці з лідерами думок і моніторингу ефективності за показниками туристичних потоків і впізнаваності бренду.

Імідж України формується на перетині країнознавчого дискурсу, публічної дипломатії та цифрових комунікацій. Він відображає не лише географічні та культурні особливості, а й те, як вони інтерпретуються зовнішньою аудиторією на певних рівнях через медіа, соціальні мережі та туристичні платформи. Сучасне формування іміджу базується на інтеграції інформаційних, візуальних і емоційних компонентів, що забезпечують ефективну комунікацію з міжнародними цільовими аудиторіями.

На рисунку подано структурну модель формування туристичного іміджу України (Рис. 1.), яка відображає багаторівневу систему взаємопов'язаних чинників – від глобального до соціокультурного рівня. На глобальному та національному рівнях основні механізмами забезпечують інтеграцію України у світовий туристичний простір, зміцнення міжнародної репутації та підвищення впізнаваності на міжнародному ринку туристичних послуг [13].

Регіональний і соціокультурний рівні доповнюють модель через локальні бренди, етнокультурні ініціативи, діяльність територіальних громад і бізнесу, а також через державну мову, традиції та історико-культурну спадщину. Їх узгоджена взаємодія створює автентичність і привабливість українського туристичного простору, формуючи позитивний імідж країни, заснований на довірі, зацікавленості й міжнародному

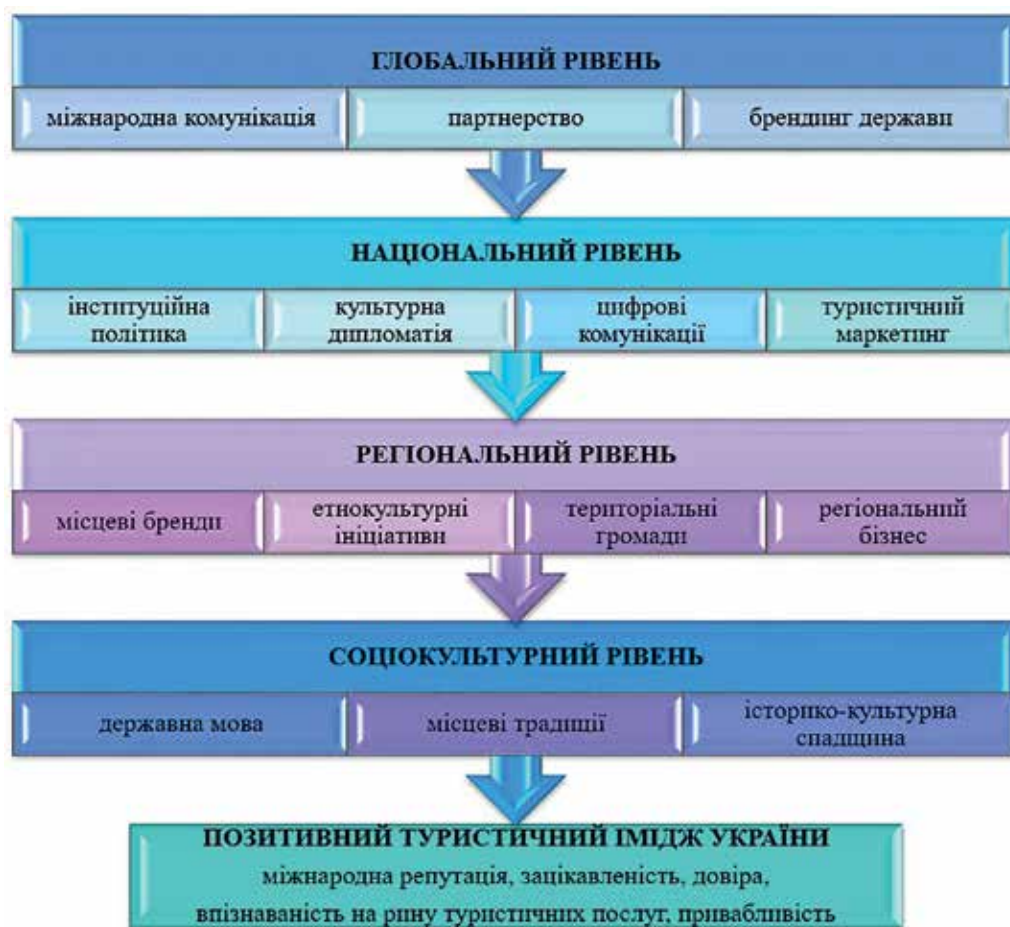


Рис. 1. Структурна модель формування туристичного іміджу України

Джерело: розроблено автором

визнанні. Модель демонструє, що ефективне формування туристичного іміджу України є результатом синергії державної політики, комунікаційних стратегій та культурних цінностей, інтегрованих у єдину систему просування держави як конкурентоспроможного туристичного напрямку. Український туризм сьогодні представлений не лише традиційними, а й подієвими, гастрономічними, військово-історичними, волонтерськими й соціальними формами. Важливу роль відіграють етнокультурні маркери – народна музика, ремесла, гастрономія та декоративне мистецтво, які формують автентичний досвід української туристичної ідентичності та сприяють позитивному міжнародному позиціонуванню держави [14].

Однією з провідних тенденцій сучасного туризму є зміщення акценту з масових потоків на індивідуальні, нішеві форми подорожей – культурний, етнографічний, гастрономічний, військово-історичний та екотуризм. Україна, маючи значний культурний ресурс, розмаїття регіональних традицій і унікальну природно-архітектурну спадщину, здатна запропонувати глибші форми туристичного досвіду, що відповідають потребам сучасного мандрівника. Такі напрями відкривають нові можливості для формування іміджу держави як автентичної, відкритої й креативної країни, здатної до міжкультурного діалогу.

SWOT-аналіз туристичного іміджу України (Табл. 2.) дає змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування її привабливості у світовому туристичному просторі. До сильних сторін віднесено багатий природно-рекреаційний та культурно-історичний потенціал, вигідне географічне розташування й гостинність населення. Серед слабких сторін виокремлено недостатню впізнаваність бренду країни, нерозвинену інфраструктуру та низький рівень цифровізації галузі. Основними можливостями є активізація міжнародного партнерства, цифровізація туризму й розвиток його нових видів, тоді як загрози пов'язані з воєнно-політичними ризиками, глобальною конкуренцією та інформаційними викликами [12]. Результати SWOT-аналізу стали основою для визначення стратегічних напрямів удосконалення туристичного іміджу України.

Туристичний імідж України є багаторівневою системою, в основі якої лежить поєднання культурної спадщини, інновацій, гуманітарних цінностей та публічної дипломатії. Його розвиток визначається здатністю держави ефективно поєднувати глобальні тренди з локальними ресурсами, забезпечуючи баланс між автентичністю та модернізацією. У країнознавчому контексті туристичний імідж України виступає не лише результатом маркетингових стратегій, а й механізмом культурної комунікації, що сприяє зміцненню міжнародної суб'єктності держави, формуванню її позитивного образу та інтеграції у світовий туристичний простір.

Таблиця 2

SWOT-аналіз туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий природно-рекреаційний потенціал - Багата історико-культурна спадщина, наявність об'єктів ЮНЕСКО. - Розмаїття видів туризму: культурно-пізнавальний, гастрономічний, сільський, еко- та подієвий. - Вигідне географічне положення між Сходом і Заходом Європи. - Формування позитивного іміджу українців як гостинної, толерантної, креативної нації.	- Недостатня впізнаваність бренду «Україна» на міжнародному туристичному ринку. - Обмежена інфраструктурна база у регіонах, низький рівень комфорту та сервісу. - Відсутність сталої системи державного стратегічного управління туризмом - Низький рівень цифровізації, обмежене використання ІТ-технологій у промоції туризму - Наявність стереотипів і зовнішніх інформаційних бар'єрів щодо безпеки подорожей.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Активізація культурної дипломатії та співпраці з міжнародними туристичними організаціями (UNWTO, ETC). - Використання цифрових технологій (віртуальні тури, мобільні застосунки, онлайн-брендинг). - Зростання попиту на еко-, сільський та гастрономічний туризм у постковідний період. - Інтеграція у європейський туристичний простір та включення до транскордонних туристичних маршрутів. - Підтримка з боку ЄС і міжнародних програм у сфері культурної спадщини та регіонального розвитку	- Воєнно-політична нестабільність, яка знижує привабливість країни для іноземних туристів. - Посилення конкуренції на світовому туристичному ринку та домінування великих туристичних брендів. - Економічні наслідки глобальних криз (інфляція, міграція, зниження платоспроможності населення). - Екологічні ризики, деградація природних ресурсів у разі відсутності сталої системи управління. - Інформаційні війни та маніпуляції, які формують негативний зовнішній образ держави.

Джерело: власні дослідження

Країнознавчий підхід розглядає туристичний імідж України як систему регіональних маркерів, що відображають природно-географічні, етнокультурні та соціально-економічні особливості територій. У глобалізованому інформаційному просторі цей імідж формується не лише державними структурами, а й ініціативами знизу – місцевими громадами, митцями, волонтерами, гастрономічними брендами. Такі регіони, як Галичина, Поділля та Слобожанщина, виступають окремими туристичними брендами, що разом формують мозаїку національної ідентичності у світовому контексті.

Інформаційні технології відіграють вирішальну роль у формуванні сучасного іміджу. Через соціальні мережі, блоги, мультимедійні платформи й відеопроєкти створюються нові візуальні наративи про Україну, де регіональні традиції, культурні події та гастрономія подаються в привабливій, доступній і емоційній формі. Важливими комунікаторами цього процесу виступають українська діаспора, міжнародні партнери та волонтери, які стають неофіційними амбасадорами країни. Формування позитивного туристичного іміджу України спирається на кілька ключових елементів [12, 14]:

- розвиток цифрового іміджу через інтеграцію у глобальні туристичні платформи;
- підтримку культурної дипломатії та креативних проєктів;
- розвиток екотуризму й локальних брендів регіонів;
- створення єдиного іміджевого наративу у міжнародних комунікаціях.

Основні напрями вдосконалення туристичного іміджу України відображають стратегічні, інституційні та комунікаційні пріоритети держави у сфері туризму (Рис. 2.). Центральними складовими виступають стратегічний бренд-менеджмент національного туризму, цифровізація туристичної промоції, розвиток регіональних брендів і формування міжнародних партнерств через культурну дипломатію. Ці напрями спрямовані на підвищення впізнаваності українських туристичних destinations, створення сучасного візуального та емоційного образу країни, а також на інтеграцію України у світовий туристичний простір шляхом участі у міжнародних виставках і програмах співпраці.



Рис. 2. Напрями вдосконалення туристичного іміджу України

Джерело: розроблено автором

Водночас модель підкреслює важливість підвищення якості сервісу та кадрового потенціалу, запровадження принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та активного використання цифрових і комунікаційних інструментів для зміцнення позитивного іміджу держави. Розвиток локальних брендів, підтримка етнокультурних ініціатив, просування через соціальні мережі та міжнародні ЗМІ створюють синергетичний ефект, який підвищує довіру, зацікавленість і привабливість України як безпечної, відкритої та конкурентоспроможної туристичної дестинації на міжнародному ринку.

Сучасні глобальні трансформації зумовили появу нової парадигми туризму, у центрі якої – автентичність, стійкість і гідність. Повномасштабна війна, попри складні виклики, сприяла переосмисленню іміджу України: країна постала у світі як символ мужності, свободи та європейських цінностей. Цей образ стане основою для поствоєнного відновлення туристичної галузі на засадах сталого розвитку, духовної стійкості та міжнародної солідарності.

Висновки. Туристичний імідж України сьогодні постає як стратегічний інструмент публічної дипломатії та економічного розвитку, який формується під впливом внутрішніх ресурсів і глобальних трансформацій. Його ефективне формування потребує інтеграції у світові процеси брендингу дестинацій, запозичення кращих міжнародних практик і розвитку міжкультурної комунікації. Культурна спадщина та національна ідентичність відіграють важливу роль у формуванні туристичного іміджу України, забезпечуючи її диференціацію на світовому ринку. Використання елементів нематеріальної спадщини, етнокультурних традицій і мистецьких практик сприяє створенню автентичного туристичного продукту, що викликає емоційний зв'язок із потенційними відвідувачами.

Взаємодія державних, громадських і бізнесових структур має стати основою для відновлення туризму й посилення впізнаваності Brand Ukraine на міжнародному туристичному ринку. Перспективи розвитку полягають у поєднанні культурної традиції з інноваційними підходами – цифровим маркетингом, тематичними маршрутами, нішевими видами туризму та підвищенням стандартів сервісу. Формування позитивного іміджу України можливе лише за умови системного управління культурними ресурсами, узгодженої інформаційної політики та активної міжнародної співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Lee S. T. A battle for foreign perceptions: Ukraine's country image in the 2022 war with Russia. *Place Branding and Public Diplomacy*. November 28. 2022. Vol. 19, P. 345–358. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41254-022-00284-0> (дата звернення: 23.09.2025).
2. Josiassen A., Kock F., Assaf A. G. In times of war: Place solidarity. *Annals of Tourism Research*. 2022. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103456> (дата звернення: 23.09.2025).
3. Brand Ukraine. We aim to make Ukraine a LOVEMARK for the world. URL: <https://brandukraine.org.ua/en/> (дата звернення: 10.09.2025).
4. The Anholt-Ipsos Nation Brands Index SM: Press release – supplemental report. *Ipsos*. 2023. November. URL: <https://www.ipsos.com> (дата звернення: 16.09.2025).
5. Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico, enero 2024. *Organización Mundial del Turismo*. Madrid. 2024. URL: <https://surli.li/ahzlfz> (дата звернення: 16.09.2025).
6. Tan J., & Cheng M. Tourism, war, and media: The Russia-Ukraine war narrative. *Journal of Travel Research* 2025. Vol. 64. No. 5, P. 1031–1044. DOI: <https://doi.org/10.1177/00472875241245047> (дата звернення: 10.09.2025).
7. Rigele Na. Research of Ukraine's Tourism Image – Based on Data Analysis of The Travel Notes of the Chinese Tourism Website Mafengwo. *Current Issues of Mass Communication*. 2024. No. 35. DOI: <https://doi.org/10.17721/CIMC.2024.35.49-60> (дата звернення: 30.09.2025).
8. Antonenko V. Development of tourist destinations based on the use of the intangible cultural heritage of Ukraine as a tool for creating a unique ethnocultural brand. *Socio-Cultural Management Journal*. 2024. Vol. 2, P. 65–90. DOI: <https://doi.org/10.31866/2709-846X.2.2024.335862> (дата звернення: 30.09.2025).
9. Levytska I. National brand of Ukraine in the modern communicative environment. *Commodity Science. Technologies. Engineering*. 2025. Vol. 54. No. 2, P. 83–105. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(54\)06](https://doi.org/10.31617/2.2025(54)06) (дата звернення: 03.09.2025).
10. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 16.09.2025).
11. Impacts and learnings from European destinations. *Brussels: European Travel Commission*. URL: <https://surli.cc/negrws> (дата звернення: 16.09.2025).
12. Римар С., & Никига О. Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30> (дата звернення: 06.10.2025).

13. Цвілій С., Каптюх, Т., & Матвієнко Я. Модель формування іміджу туристичної території в контексті управління вітчизняним регіоном. *Управління змінами та інновації*. 2022. Вип. 15, С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-18> (дата звернення: 06.10.2025).
14. Мальська М. П., Дидів І. Б. Країнознавчий підхід до вивчення культурних традицій у формуванні конкурентоспроможності міжнародного туризму. XIX Міжнародна наукова конференція «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід» (м. Львів, 10–11 жовтня 2025 р.). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2025. С. 206–210.
15. Кожушко С.П., Ключник Р.М. Формування іміджу країни як складник успішної туристичної політики. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2021. № 2 (72). С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.4> (дата звернення: 15.10.2025).
16. Паньків Н. Формування туристичного іміджу території України під час війни. *Grail of Science*. 2023. № 30. С. 420–422. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.071> (дата звернення: 15.10.2025).

REFERENCES:

1. Lee S. T. (2022). A battle for foreign perceptions: Ukraine's country image in the 2022 war with Russia. *Place Branding and Public Diplomacy*. November 28. Vol. 19, P. 345–358. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41254-022-00284-0> (Accessed September 23, 2025).
2. Josiassen A., Kock F., Assaf A. G. (2022). In times of war: Place solidarity. *Annals of Tourism Research*. Vol. 96. Article 103456. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103456> (Accessed September 23, 2025).
3. Brand Ukraine. We aim to make Ukraine a LOVEMARK for the world. Available at: <https://brandukraine.org.ua/en/> (Accessed September 10, 2025).
4. The Anholt-Ipsos Nation Brands Index SM: Press release – supplemental report. *Ipsos*. 2023. November. Available at: <https://www.ipsos.com> (Accessed September 16, 2025).
5. Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico, enero 2024. *Organización Mundial del Turismo*. 2024. Madrid. 2024. Available at: <https://surl.li/ahzlfz> (Accessed September 16, 2025).
6. Tan J., & Cheng M. (2025). Tourism, war, and media: The Russia-Ukraine war narrative. *Journal of Travel Research*. Vol. 64. No. 5, P. 1031–1044. DOI: <https://doi.org/10.1177/00472875241245047> (Accessed September 10, 2025).
7. Rigele Na. (2024). Research of Ukraine's Tourism Image – Based on Data Analysis of The Travel Notes of the Chinese Tourism Website Mafengwo. *Current Issues of Mass Communication*. No. 35. DOI: <https://doi.org/10.17721/CIMC.2024.35.49-60> (Accessed September 30, 2025).
8. Antonenko V. (2024). Development of tourist destinations based on the use of the intangible cultural heritage of Ukraine as a tool for creating a unique ethnocultural brand. *Socio-Cultural Management Journal*. Vol. 2, p. 65–90. DOI: <https://doi.org/10.31866/2709-846X.2.2024.335862> (Accessed September 30, 2025).
9. Levytska I. (2025). National brand of Ukraine in the modern communicative environment. *Commodity Science. Technologies. Engineering*. Vol. 54. No. 2, P. 83–105. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(54\)06](https://doi.org/10.31617/2.2025(54)06) (Accessed September 3, 2025).
10. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrayiny (DART). (2025, September 16). Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrayiny [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/> (Accessed September 16, 2025). (in Ukrainian)
11. Impacts and learnings from European destinations. Brussels: European Travel Commission. Available at: <https://surl.li/ccnegrws> (Accessed September 16, 2025). (in Ukrainian)
12. Rymar S., & Nykyha O. (2025). Kompleksnyi pidkhid do formuvannia pozytyvnoho imidzhu turystychnoi destynatsii [A comprehensive approach to forming a positive image of a tourist destination]. *Economy and Society*. Vol. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30> (Accessed October 6, 2025). (in Ukrainian)
13. Tsvilii S., Kaptyukh T. & Matviienko Ya. (2022). Model formuvannia imidzhu turystychnoi terytorii v konteksti upravlinnia vitchyznnyanym rehionom [Model of forming the image of a tourist territory in the context of domestic regional management]. *Change Management and Innovation*. Vol. 15, P. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-18> (Accessed October 6, 2025). (in Ukrainian)
14. Malska M. P. & Dydiv I. B. (2025). Krainoznavchyi pidkhid do vyvchennia kulturnykh tradytsii u formuvanni konkurentospromozhnosti mizhnarodnoho turyzmu [Country-study approach to studying cultural traditions in forming the competitiveness of international tourism]. In *XIX International Scientific Conference "Geography, Economics and Tourism: National and International Experience"* (Lviv, October 10–11, 2025). Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. P. 206–210. (Accessed October 15, 2025). (in Ukrainian)
15. Kozhushko S. P., & Kliuchnyk R. M. (2021). Formuvannia imidzhu krainy yak skladnyk uspihnoi turystychnoi polityky [Forming the image of a country as a component of successful tourism policy]. *Derzhava ta Rehiony. Seriya: Publichne Upravlinnia i Administruvannia*. Vol. 2 (72), P. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.4> (Accessed October 15, 2025). (in Ukrainian)
16. Pankiv N. (2023). Formuvannia turystychnoho imidzhu terytorii Ukrainy pid chas viiny [Formation of the tourist image of Ukraine's territory during the war]. *Grail of Science*. 2023. Vol. 30, P. 420–422. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.071> (Accessed October 15, 2025). (in Ukrainian)

УДК 338.48:911.3

JEL Z30, Z32

Дидів Ірина Богданівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму, рекреації та краєзнавства, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.
Формування туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій у країнознавчому контексті.

У статті досліджено основні підходи до формування туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій, зумовлених процесами глобалізації, цифровізації, екологічними викликами та міграційними тенденціями. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади побудови позитивного туристичного образу держави на основі синтезу інструментів державної іміджевої політики, регіональної ідентичності та соціокультурного потенціалу. Запропоновано структурно-логічну модель формування туристичного іміджу, яка поєднує державну політику, регіональні ініціативи та соціокультурний фундамент. Доведено, що формування позитивного туристичного іміджу сприяє зростанню міжнародної довіри, підвищенню впізнаваності бренду держави, активізації туристичних потоків і розвитку культурної дипломатії.

Ключові слова: туристичний імідж, глобальні трансформації, державна іміджева політика, міжнародний країнознавчий контекст, цифрові комунікації, регіональна ідентичність.

УДК 338.48:911.3

JEL Z30, Z32

Iryna Dydiv, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Tourism, Recreation, and Local History, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky.
Formation of Ukraine's tourist image under global transformations in the country studies context.

The article examines the conceptual foundations of forming Ukraine's tourism image under the conditions of global transformations caused by globalization, digitalization, ecological challenges, geopolitical instability, and migration dynamics. The study substantiates the theoretical and methodological principles for constructing a positive tourism image of the state based on the integration of public diplomacy, regional identity, and the sociocultural potential of the nation. The research highlights the importance of a systemic and multi-level approach to image formation that combines institutional state policy, regional branding initiatives, and civil society participation. The author emphasizes the strategic role of communication tools and public diplomacy in shaping the perception of Ukraine in the global tourism market. Particular attention is paid to the analysis of national branding projects such as Ukraine Now and Brand Ukraine, as well as regional initiatives including Authentic Carpathians and Discover Dnipro, which strengthen territorial identity and cultural attractiveness. The study explores how global media narratives and international partnerships affect the country's reputation and its positioning as a safe, authentic, and culturally diverse tourist destination. A structural model of tourism image formation is proposed, which reflects the interconnection between global factors, state institutional policies, regional identity, and sociocultural foundations. It is argued that a coherent image policy, supported by digital communication, cultural diplomacy, and tourism marketing, enhances the international recognition of Ukraine, contributes to its sustainable development, and fosters cross-cultural understanding. The findings demonstrate that a positive tourism image of Ukraine not only promotes economic benefits through tourism flows but also strengthens the state's reputation capital, global competitiveness, and soft power potential. The results are of practical importance for governmental and municipal authorities, tourism and hospitality organizations, image-making professionals, and academic institutions involved in international relations, tourism studies, and cultural policy research.

Key words: tourism image, global transformations, state image policy, international country studies context, digital communications, regional identity.

СУЧАСНІ ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Подаков Євгеній Сергійович*, кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

* ORCID 0000-0002-0714-4336



© Подаков Є.С., 2025

Стаття отримана: 19.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Навіть у довоєнні часи в Україні більшість питань управління інвестиційною діяльністю у сфері послуг не були вирішені, а певна частина реалізованих рішень потребує коригування з урахуванням завдань виходу країни з економічної кризи, зокрема шляхом активізації та підвищення ефективності туристичного сектору економіки. Вивчення теорії та практики формування та розвитку інвестиційної системи, організації та управління її діяльністю показало, що механізми взаємодії системи туристичних інвесторів та органів державної влади не розроблені. Обсяг залучених у галузь інвестицій безпосередньо впливає на формування якісної та доступної пропозиції на ринку туристичних послуг. Виходячи з цього, розуміння інтересів та стратегій іноземних інвесторів, що фінансують український ринок готельної нерухомості, а також інших факторів, що безпосередньо впливають на потік інвестицій у вітчизняну туристичну галузь, є важливим для розробки адекватних інструментів регулювання їхньої діяльності та використання їх в інтересах національної економіки.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Дослідженню основних положень теорії та практики розвитку туристичної галузі, її інвестиційної привабливості приділено велику увагу такими вітчизняними науковцями та фахівцями: Білецька Н., Бордун О., Кондрацька Л., Мальська М., Мацука В., Мельниченко О., Мороз А., Шарко М., Шведун В., та деякі інші.

Проблематика інвестиційної привабливості туристичної галузі відображаються у працях низки авторів, які досліджують вплив різноманітних чинників на туристичну сферу України. Так, К. Г. Малюта [4] досліджено та проаналізовано основні фактори, що впливають на формування інвестиційної привабливості туристичної сфери України, визначено позитивні та негативні фактори впливу на формування інвестиційного клімату економіки та туристичної сфери України, досліджено ресурси, які входять до позитивних факторів, що мають вплив на інвестування [4]. Дослідниця Л. Кондрацька наголошує на необхідності адаптації інвестиційної привабливості індустрії туризму до сучасних економічних умов [3]. Інновації в сфері розвитку міського і ділового туризму проаналізовано групою авторів-науковців [13]. Методичний підхід до комплексної оцінки розвитку інвестиційного потенціалу туристичної індустрії пропонує група науковців [17] та український науковець С. М. Цвілій [10]. Механізм інвестицій у туризм в країнах з обмеженими даними досліджено групою авторів [11]. П. Келлер розглядає у своїх наукових працях майбутнє малого та середнього бізнесу в туризмі [15]. Екологічні аспекти туристичної діяльності та вплив на них інвестицій досліджено групою науковців [16].

Білецька Н.В. [1] здійснила дослідження ролі туризму у світовій економіці, особливостей видів туризму та його принципів, закордонного досвіду впровадження принципів сталого туризму в Україні. Сучасний стан інвестиційного розвитку туризму в Україні, а також механізми залучення інвестицій висвітлюються у працях колективу авторів [2], які аналізують проблеми та перспективи інвестицій у туристичну галузь України.

Тобто, вищенаведені дослідження науковців і практиків засвідчують поширений інтерес до проблематики інвестиційної привабливості туристичної галузі. Враховуючи суттєве значення туризму в умовах трансформації національної економіки, необхідність його майбутнього відновлення та залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, актуальним є комплексне дослідження ефективних механізмів фінансування, стимулювання інвестиційної активності й формування сприятливого клімату для потенційних інвесторів у туристичній сфері.

Метою статті є аналіз сучасних факторів інвестиційної привабливості туристичної галузі України, встановлення недоліків і негативних наслідків цього процесу, визначення шляхів подолання негативних наслідків у цій сфері та перспектив формування інвестиційної привабливості.

Основний матеріал і результати. Ефективний розвиток туристичної галузі є невід'ємною частиною формування конкурентоспроможності, соціально-економічного та культурного розвитку країни, її міжнародного іміджу. Крім того, туристичний бізнес є провідним сектором економіки, який розвивається досить стрімкими темпами, забезпечуючи зростання ВВП, створення робочих місць, покращуючи платіжний баланс, гарантуючи прибутковість капіталу та високий рівень ліквідності інвестованих коштів, сприяючи позитивному сприйняттю країни на світовій арені.

Згідно статистичних даних сукупний розмір туристичної галузі у світовому валовому внутрішньому продукті становить понад 10%. Розвиток туристичної галузі країни значним чином впливає на ринок праці всередині країни (зростання рівня зайнятості), ефективність національної економіки, розвиток культурного потенціалу, дотримання екологічних стандартів, охорони навколишнього середовища, а також підвищує рівень впровадження інновацій в національну економіку, сприяє гармонізації відносин між різними країнами та народами. Разом з тим, туристична галузь характеризується проблемами якості та різноманітності туристичних послуг, низьким рівнем розвитку туристичної інфраструктури. Глобальна пандемія та військові дії в країні майже повністю зупинили діяльність туристичних підприємств, зменшивши можливості доступу туристів до провідних центрів відпочинку.

Туристичний бізнес є одним із перспективних напрямків соціально-економічного розвитку, який є джерелом надходжень іноземної валюти, визначає розвиток інших галузей промисловості, сприяє підвищенню рівня зайнятості населення, виступає фактором сталого розвитку сільських територій, створює позитивний імідж окремих регіонів та країни в цілому. Україна має всі умови для розвитку туризму: мальовнича природа, ландшафтне різноманіття, багата історико-культурна спадщина, сприятливі рекреаційні умови та ресурси, але водночас спостерігається неефективне використання потенціалу туристичного сектору, що може призвести до руйнування економічного розвитку. Наша країна суттєво відрізняється від провідних туристичних країн світу якістю та різноманітністю туристичних послуг, рівнем розвитку туристичної інфраструктури. На сьогоднішній день існує певний попит на військовий туризм, який можна розвивати в нашій країні після припинення військових дій. Динамічний розвиток туристичної галузі створює позитивний імідж країни на міжнародній арені, сприяє підняттю рівня зайнятості населення, міжнародному співробітництву, валютним надходженням через іноземні інвестиції, залученню громадян до пізнання природної та історико-культурної спадщини, та збереженню екологічної рівноваги [3, с. 9].

Туристичний сектор, який впевнено почав відновлюватися в січні 2022 року, значно звужив можливості для повномасштабного зростання вже в березні 2022 року. Під загрозою опинився як в'їзний, так і виїзний туризм в Україні. Таким чином, російсько-українська війна спричинила помітне зниження міжнародних туристичних потоків, що було спричинено низкою факторів, пов'язаних з війною, першим з яких є безпека туристів, яку Україна сьогодні не може гарантувати [2]. Крім того, замість розвитку внутрішнього туризму та національних туристичних підприємств, на території України спостерігалася багатомільйонна міграція населення всередині держави, а масовий виїзд громадян України за кордон не був пов'язаний з туристичними цілями (7,7 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами) [5].

Досвід багатьох країн з розвиненою ринковою економікою (Велика Британія, Франція, Німеччина, Іспанія, Італія та Греція) переконливо демонструє, що туристично-рекреаційний сектор є одним з найінноваційніших, найефективніших, найперспективніших та найпривабливіших для інвестицій секторів економічної діяльності [18]. Для України, яка перебуває в стані повномасштабної війни та в процесі розвитку і становлення соціально-економічної системи, туристична галузь виступає важливим фактором як зовнішньоекономічної діяльності, так і внутрішньої соціально-економічної політики. Разом з тим, наша країна, володіючи значним потенціалом, поки що не може його реалізувати.

Реалії сьогодення переконливо доводять, що відсутність належної уваги до функціонування туристичної галузі країни призводить до зменшення кількості залучених інвестицій та зниження рівня інвестиційної привабливості держави зокрема. На сучасному етапі інвестування в туристичний сектор є важливою умовою розвитку туристичного ринку як на національному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, для більшості країн туристичний сектор є одним із пріоритетних секторів економіки, оскільки його дохід може становити до 50% [1]. Наприклад, у таких країнах, як Франція, Іспанія, Італія, Таїланд, США, Кіпр та Єгипет, туризм входить до трійки провідних галузей держави, оскільки швидкі темпи його розвитку не лише популяризують країну на міжнародній арені, а й сприяють зростанню зайнятості, підвищенню рівня життя, розвитку ринкових відносин, міжнародного співробітництва, збільшенню валютних надходжень у разі іноземних інвестицій, залученню громадян до дослідження природної та історико-культурної спадщини території, збереженню екологічного балансу тощо. Україна є однією з європейських країн, яка має потенційні можливості для розвитку туристичного сектору.

Для ефективного функціонування туристичної галузі необхідно оновлювати та формувати нову матеріально-технічну базу, будувати нові готельні комплекси та курортні зони, які відповідатимуть світовим стандартам якості, реконструювати та модернізувати історичні культурні пам'ятки, що можливо шляхом створення сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів та завдяки потужним інвестиційним пропозиціям. На сучасному етапі одним із найважливіших місць у формуванні світового економічного розвитку туристичного сектору є інвестиційна діяльність [14].

Щодо поняття «інвестиційна привабливість», то воно є відносним та наводить сутність певної групи інвесторів щодо рівня прибутковості та вартості фінансових ресурсів у певній країні, регіоні чи галузі, ризиків, пов'язаними з ними. З іншого боку, це сукупність деяких об'єктивних ознак, властивостей, засобів та можливостей економічної системи, що визначають потенційний платоспроможний попит на інвестиції. Інвестиційна привабливість туризму – це сукупність факторів, які формують загальне уявлення потенційного інвестора про стан та рівень розвитку туристичної галузі в певній країні та дозволяють йому визначити, наскільки привабливою та вигідною може бути досліджувана країна для інвестування в цю сферу.

Формування інвестиційної привабливості відбувається під впливом факторів національного та регіонального рівнів. Перші характеризують інвестиційне середовище країни в цілому, а другі характерні конкретному місту чи регіону. Одночасно, серед факторів інвестиційної привабливості виділяють позитивні та негативні. Територіальне та географічне розташування, наявність трудових та природних ресурсів – це позитивні регіональні фактори, які мають значний вплив на інвестиційну привабливість регіону. Несприятливий клімат та корупція – це негативні регіональні фактори, що шкодять інвестиційному середовищу країни.

Двома позитивними загальнодержавними факторами, що сприяють підвищенню інвестиційної привабливості регіонів, є спеціальні заходи щодо залучення інвесторів на державному рівні та європейська інтеграція. Погіршення інвестиційної привабливості міст та регіонів України здійснюється під впливом факторів державного рівня: відсутність законодавчих актів; нестабільність законодавчої бази; дії посадовців; корупція. Інвестиційна привабливість країни та її регіонів у туристичній сфері формується під впливом як внутрішніх та зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою та визначають загальний потенціал для залучення інвестицій (рис. 1).

Згідно з сучасними реаліями в Україні існує низка проблем, що перешкоджають покращенню інвестиційної привабливості регіонів, а саме: повномасштабна війна на території країни, інфляція; обмежений інтерес потенційних інвесторів; значне податкове навантаження.

Відносно ефективного розвитку туризму в Україні існує велика кількість негативних факторів впливу. Перш за все, до них належать відсутність методологічної та організаційної підтримки підприємництва в туристичній сфері з боку державних регуляторів, дуже низький рівень комфорту більшості готелів, невідповідність світовим стандартам якості, а також незначні обсяги інвестицій у розвиток матеріальної бази туристичного комплексу.

Наразі в країні бракує ефективних програм розвитку малого бізнесу в готельно-ресторанному секторі. Декларативний характер багатьох програмних документів на місцевому рівні призводить до того, що кошти на розвиток цих секторів туристичного комплексу виділяються в останню хвилину, а їх кількість залишається незначною. Сервісна та інформаційна інфраструктура галузі знаходиться в незадовільному стані. Розвиток туризму значно гальмується низькою якістю доріг, особливо в місцях з перспективним розвитком сільського та зеленого туризму.



Рис. 1. Внутрішні та зовнішні фактори інвестиційної привабливості туристичної галузі

Джерело: розроблено автором

Світовий туризм має стабільну динаміку розвитку, з кожним роком зростає кількість мандрівників. До факторів, що зумовили динамічний розвиток світового туризму та сприяли формуванню позитивного інвестиційного клімату, належать: зростання доходів населення; розвиток інформаційних технологій та сучасних засобів зв'язку; скорочення середньої тривалості робочого часу та збільшення вільного часу; розвиток транспорту, транспортних мереж та інфраструктури; суттєві зміни в структурі матеріальних та духовних цінностей [4, с. 36].

До факторів, що гальмують розвиток туристичної галузі в Україні та знижують рівень інвестиційної привабливості, належать наступні: повномасштабна війна та військові дії в Україні стали основним фактором нестабільності економіки країни, трансформації її зовнішньоекономічної діяльності; відсутність скоординованої, висококваліфікованої та ефективної системи дій щодо виведення національного туристичного продукту України на світовий ринок; відсутність розробленої політики сталого розвитку туризму в Україні; недостатній рівень розвитку об'єктів туристичної інфраструктури, їх невідповідність світовим стандартам; досить низький рівень якості обслуговування клієнтів, що зумовлено загальною кваліфікацією обслуговуючого персоналу та низьким рівнем управлінської культури в туристичній галузі.

Загалом, Україна має хороші перспективи для розвитку туристичного ринку. Наслідки військових дій також підвищують попит з боку іноземних туристів. Це, у свою чергу, стимулюватиме іноземну інвестиційну активність та створить позитивний імідж нашої держави у світовій спільноті.

Інвестиційна привабливість конкретної країни формується під впливом факторів. У 2024 році індекс інвестиційної привабливості зріс до 2,49 балів (з 5 можливих), порівняно з 2,44 балами у 2023 році. Водночас кількість бізнес-лідерів, які вважають інвестиційний клімат несприятливим, зменшилася з 84% до 79%. Спостерігається збільшення кількості компаній (з 57% до 70%), які мають плани продовжувати інвестиції [6].

В проєкті бюджету України на 2026 рік заплановано 22757,4 тис. грн. на фінансування розвитку туристичної галузі. Звісно, це замалі розміри фінансування галузі, але на сьогоднішній день такі реалії

країни, в якій запроваджено військовий стан. Очікуваними напрямками витрат першочергово можуть бути: розвиток інфраструктури (покращення якості доріг, створення нових туристичних об'єктів та модернізація існуючих), підтримка внутрішнього туризму (витрати на промо-кампанії та програми, спрямовані на стимулювання подорожей всередині країни), створення робочих місць, інші програми [9].

Негативними факторами інвестиційної привабливості є: російська військова агресія, корупція, слабка судова система та тіньова економіка. Позитивними факторами є: бізнес-лідери відзначають позитивний вплив статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит та квот на експорт, «безвізовий рух» з ЄС, цифровізація та приєднання до єдиної енергетичної системи ЄС. Для того, щоб туристична галузь України, як у країні в цілому, так і в окремих регіонах, посіла провідне місце в економічному зростанні, необхідно вирішити низку наступних пріоритетних завдань на державному рівні, що, у свою чергу, сприятиме покращенню інвестиційного клімату [7, с. 45]: сформувати службу обліку та захисту туристичних ресурсів; на місцевому рівні створити службу визначення попиту та реклами туристичних послуг; удосконалити, а в деяких регіонах, розробити програми та концепції розвитку туристичної галузі.

Науковці та практики визначають, що значний рівень інвестицій в туристичну інфраструктуру є одним з найважливіших елементів для розвитку туристичного продукту з високим рівнем конкурентоспроможності. Значна кількість країн, маючи суттєвий туристичний потенціал, не можуть повністю його використовувати без підтримки будь-яких інвесторів [10].

Згідно реалій сьогодення організація інвестиційного процесу має відбуватися на інноваційній основі. Інновації мають бути основою інвестиційної привабливості туристичної галузі нашої країни [12]. На прикладі оборонної галузі ми бачимо, що інвестування в інноваційні проекти надає суттєвий поштовх для розвитку галузі. Першочерговими складниками інноваційних процесів в інвестиційній діяльності туристичної галузі є: нові розробки та знання; взаємозв'язки між явищами та їх складниками, які виникають у інноваційно-інвестиційному процесі; екологізація туристичної діяльності; своєчасне та ефективне використання нових знань при реалізації інноваційних проєктів.

Висновки. Аналізуючи сучасні фактори інвестиційної привабливості туристичної галузі, безумовно, основним негативним фактором впливу є повномасштабна війна в нашій країні. Також, після проведеної фінансової децентралізації, необхідно значну увагу приділити питанням регулювання туристичної діяльності на регіональних рівнях.

Разом з тим, для формуванню позитивного інвестиційного клімату в туристичній галузі України необхідна реалізація заходів – формування служби обліку та захисту туристичних ресурсів; розробка програми розвитку туристичної галузі в кожному регіоні і плани капітального будівництва та інвестицій; вирішення питання навчання туристичних кадрів та управління готельними, громадськими та виробничими підприємствами; координування роботи туристичних організацій з транспортними агентствами та закладами культури. У зв'язку з цим необхідно приділити особливу увагу розвитку інфраструктури, транспортного сполучення, готельно-ресторанного обслуговування, цифровізації галузі. В результаті заходів щодо усунення слабких сторін галузі завдяки активній державній підтримці та координованій роботі місцевих громад туристичний бізнес має виступати джерелом значних надходжень до бюджетів різних рівнів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білецька Н.В. Фактори розвитку інвестиційної привабливості туристичної сфери країни. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 440–445.
2. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 62. С. 178–196 URL: https://geography.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/02/BordunVisnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf
3. Кондрацька Л. Інвестиційна привабливість індустрії туризму в теперішніх умовах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 7–13.
4. Малюта К.Г. Фактори інвестиційної привабливості туристичної сфери України. *Modern Economics*. 2019. Вип. № 13. С. 168–173.
5. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні URL: https://tourlib.net/books_ukr/melnichenko4.htm.
6. Індекс інвестиційної привабливості України zpіc. URL: <https://nachasi.com/2025/07/05/index-investytsijnoyi-pryvablyvosti/>
7. Мацука В.М. Сучасні тенденції та перспективи розвитку туризму в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип.1. С. 43–49.
8. Подаков Є.С. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2024. Вип. № 191. С. 321–325.

9. Проект бюджету-2026: культура, туризм, телерадіомовлення та кінематографія у фокусі державної політики – Офіційний портал Верховної Ради України <https://share.google/4CG5Z7qc84ZFbzPDT>
10. Цвілий С.М. Аналіз і оцінка інструментів стимулювання розвитку інвестиційного потенціалу туристичної індустрії. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 149–154.
11. Banerjee O., Cicowiez M., Cotta J. Economics of tourism investment in data scarce countries. *Ann Tour Res*. Vol. 60. P. 115–138. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.06.001>
12. Bazin S, Beckerich C, Delaplace M. High speed railway, service innovations and urban and business tourism development. *Econ Manag Tour Trends Recent Dev*. 2021. P. 115–141. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02097094> (дата звернення 07.10.2025).
13. Delaplace M., Bazin S., Pagliara F., Sposaro A. High speed railway system and the tourism market: between accessibility, image and coordination tool. In: 54th European regional science association congress. URL: <https://halupec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01098706> (дата звернення 09.10.2025).
14. Kanwal S., Rasheed M. I., Pitafi A. H., Pitafi A., Ren M. Road and transport infrastructure development and community support for tourism: the role of perceived benefits, and community satisfaction. *Tour Manage* 77:104014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104014> (дата звернення 12.10.2025).
15. Keller P. The future of small and medium size enterprises in tourism. Сайт університету Бергамо. URL: <http://www.unibg.it/dati/corsi/44014/47865>
16. Paramati S. R., Alam S., Lau C. K. M. The effect of tourism investment on tourism development and CO₂ emissions: empirical evidence from the EU nations. *J Sustain Tour*. 2018. Vol. 26(9). P. 1587–1607. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1489398>.
17. Nguyen Q. H. (2021) Impact of investment in tourism infrastructure development on attracting international visitors: a nonlinear panel ARDL approach using Vietnam's data. *Economies*. Vol. 9(3). P. 131. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies9030131>
18. Puscan L., Sabrera R. The effect of the investment in infrastructure on the tourist demand: evidence of the archaeological complex of Kuelap [Dissertation, Scientific University of the South]. Campus Repositor y. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.12805/1038> (дата звернення 11.10.2025).

REFERENCES:

1. Bilets'ka N.V. (2024) Faktory rozvytku investytsijnoi pryvablyvosti turystychnoi sfery krainy [Factors for the development of the investment attractiveness of the country's tourism sector]. *Ekonomichnyi prostir*. vol. 191. pp. 440–445.
2. Bordun O., Shevchuk V., Monastyr's'kyi V., Luchka O. (2022) Vraty ta Napryamky porjatunku turystychnogo biznesu Ukrainy v umovah viyny [Losses and directions for rescuing Ukraine's tourism business in wartime]. *Visnyk L'viv's'kogo universytetu. Seria ekonomichna*. vol. 62. pp. 178–196. Available at: https://geography.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/02/BordunVisnyk_Univer_Economics-statyya-22.pdf
3. Kondrats'ka L. (2021) Investytsijna pryvablyvist' industrii turizmu v teperishnikh umovakh [Investment value of the tourism industry in current minds]. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 71 (4), pp. 7–13.
4. Maliuta K. H. (2019) Faktory investytsijnoi pryvablyvosti turystychnoi sfery Ukrainy [Factors of investment profitability of the tourism sector of Ukraine]. *Modern Economics*. vol. 13, pp. 168–173.
5. Mel'nychenko O.A., Shvedun V.O. Osoblyvosti rozvytku industrii turizmu v Ukraini [Features of the development of the tourism industry in Ukraine]. Available at: https://tourlib.net/books_ukr/melnychenko4.htm
6. Indeks investytsijnoi pryvablyvosti Ukrainy zris Available at: <https://nachasi.com/2025/07/05/indeks-investytsijnoi-pryvablyvosti/>
7. Matsuka V.M. (2016) Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku turizmu v Ukraini Maryka B.M. [Current trends and prospects for tourism development in Ukraine]. *Visnyk Mariupol's'kogo derjavnogo universytetu. Seria: Ekonomika*. vol. 1, pp. 43–49.
8. Podakov E.S. (2024) Suchasnyi stan, investytsijna pryvablyvost' ta perspektyvy podal'shogo rozvytku gotel'nogo biznesu v Ukraini [Current state, investment attractiveness and prospects for further development of the hotel business in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*. vol. 191, pp. 321–325.
9. Proekt budjetu – 2026: kul'tura, turizm, teleradiomovlennia ta kinematografia u fokusi derjavnoi pidtrymky – ofitsiyniy portal Verhovnoi Rady Ukrainy Available at: <https://share.google/4CG5Z7qc84ZFbzPDT>
10. Tsvilyj S. M. (2023) Analiz i otsinka instrumentiv stymuliuvannia rozvytku investytsijnogo potentsialu turystychnoi industrii [Analysis and evaluation of tools for stimulating the development of investment potential of the tourism industry]. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, no. 1 (46), pp. 149–154.
11. Banerjee O., Cicowiez M., Cotta J (2016) Economics of tourism investment in data scarce countries. *Ann Tour Res*, no. 60, pp. 115–138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.06.001>
12. Bazin S, Beckerich C, Delaplace M (2011) High speed railway, service innovations and urban and business tourism development. *Econ Manag Tour Trends Recent Dev.*, pp. 115–141. Available at: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02097094>
13. Delaplace M, Bazin S, Pagliara F, Sposaro A, (2014) High speed railway system and the tourism market: between accessibility, image and coordination tool. In: 54th European regional science association congress. Available at: <https://halupec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01098706>
14. Kanwal S, Rasheed MI, Pitafi AH, Pitafi A, Ren M (2020) Road and transport infrastructure development and community support for tourism: the role of perceived benefits, and community satisfaction. *Tour Manage* no. 77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104014>

15. Keller P. (2019) Maybutnye malykh ta serednikh pidpriumstv u turyzmi, site universyteta Berhamo. Available at: <http://www.unibg.it/dati/corsi/44014/47865>

16. Paramati SR, Alam S, Lau CKM (2018) The effect of tourism investment on tourism development and CO2 emissions: empirical evidence from the EU nations. *J Sustain Tour*, no. 26(9), pp. 1587–1607. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1489398>

17. Nguyen QH (2021) Impact of investment in tourism infrastructure development on attracting international visitors: a nonlinear panel ARDL approach using Vietnam's data. *Economies*, no. 9(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/economies9030131>

18. Pusan L, Sabrera R (2019) The effect of the investment in infrastructure on the tourist demand: evidence of the archaeological complex of Kuelap [Dissertation, Scientific University of the South]. Campus Repository. Available at: <https://hdl.handle.net/20.500.12805/1038>

УДК 338.48:330

JEL E60, E62, E66, L83

Подakov Євгеній Сергійович, кандидат економічних наук, доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького. **Сучасні фактори інвестиційної привабливості туристичної галузі України.**

Туристична галузь є одним із найбільш прибуткових сегментів розвитку економіки кожної країни. Дана тема є відчутно актуальною та перспективною для України як у часи повномасштабного вторгнення, так і в післявоєнний час. Стан туристичної галузі впливає на розвиток індустрії туризму загалом, створення туристичних послуг, інші ключові сегменти економіки – транспорт, будівництво, зв'язок, торгівлю та ін. Покращення інвестиційної привабливості туристичної галузі та збільшення, на цій основі, обсягів інвестування у зазначений сектор економіки є основною проблемою, від вирішення якої залежить подальший розвиток галузі.

Ключові слова: туристична галузь, фактори, інвестиції, інвестиційна привабливість, індекс інвестиційної привабливості, державна підтримка.

UDC 338.48:330

JEL E60, E62, E66, L83

Yevhenii Podakov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University. **Modern factors of investment attractiveness of the tourism industry of Ukraine.**

The purpose of the article is to analyze the current factors of investment attractiveness and identify the main trends in the development of the tourism industry in Ukraine. Russia's full-scale invasion of Ukraine on February 24, 2022 threatened not only tourism in Ukraine, but also the international tourism sector, which was just beginning to recover from the losses caused by the Covid-19 pandemic. The tourism sector, which began to recover confidently in January 2022, significantly narrowed the opportunities for full-scale growth in March 2022. Both inbound and outbound tourism in Ukraine are under threat. The tourism industry is considered as a component of the domestic economy, the main factors of investment attractiveness, development trends, the level of investment attractiveness and prospects for further development in Ukraine are identified. Ways to solve problems are proposed in order to transform the tourism sector into a highly profitable sector of the domestic economy. Sources of financing for the further development of the country's tourism industry are identified. The current state of investment activity in the tourism sector has been analyzed by studying the volumes of capital investments made in it. The development of the tourism business in Ukraine during martial law has been studied, which even ensured an increase in tax revenues to the country's budget. It has been determined that the tourism business of Ukraine requires constant investments to maintain competitive positions in the market, increase the level of satisfaction of consumer demand for services that meet world standards in terms of assortment and quality. Analysis of statistical data shows a steady trend towards a reduction in infrastructure tourism resources, and therefore the volume of services in this sector of the economy. Such a general and regional trend gives grounds to speak about the need to implement organizational and economic measures to activate activities. The potential investment opportunities of tourism business enterprises have been studied. A set of measures for state regulation and improvement of industry management in order to activate the development of the tourism business is also proposed. The state influences the activation of investment activity by developing the appropriate institutional base, without which the functioning of the investment sphere is impossible, namely: the organization of investment-oriented funds, the creation of a network of consulting firms, state scientific organizations, conducting scientific research, the creation of training centers for small and medium-sized businesses. The investment attractiveness of the tourism industry is formed under the influence of factors that are classified according to internal and external characteristics. Internal factors that are determined within the country or region, depend on the national policy and resources of the country and regions include: the macroeconomic situation in the country, the state of tourism infrastructure, the quality of labor resources in the tourism industry, the availability of

tourism resources, the regulatory and legal framework of the country, social support for tourism, state policy and in the field of tourism. External factors that are determined by the external environment and are not fully controlled by the subjects of the national economy include: the global economic situation, regional geopolitical stability, the formation of demand in the international tourism market, the image of the country, the availability and conditions of external financing, global technological development, compliance with international environmental requirements. It was determined that in modern operating conditions it is necessary to form and implement an investment policy for the development of the tourism industry, which would include such important components as: mechanisms of state regulation of this industry; resource provision and preferential financing of development; organizational and functional support of management processes; digitalization, information and methodological support of the industry, development of military tourism.

Key words: tourism industry, factors, investments, investment attractiveness, investment attractiveness index, state support.

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

UDC 338.48(477)
JEL L83

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4152

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND TOUR OPERATOR ACTIVITY: SYNERGY OF RECREATION TOURISM AND LOCAL EXPERIENCE ROUTES

Nadiya Bakalo*, Candidate of Economic Sciences, Docent, Docent, Associate Professor
of the Department of International Economic Relations and Tourism

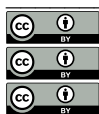
Viktoriia Makhovka**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of International Economic Relations and Tourism

Iryna Levchenko***, PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of International Economic Relations and Tourism
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”

*ORCID 0000-0002-3260-412X

**ORCID 0000-0001-7985-7792

***ORCID 0000-0001-7068-8320



© Bakalo N., 2025



© Makhovka V., 2025



© Levchenko I., 2025

Стаття отримана: 07.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Introduction. In today's conditions of global environmental, social and economic transformations, the concept of sustainable development is becoming a key reference point for the tourism industry. Tour operator activity, which plays a leading role in the formation and promotion of tourist products, is increasingly directed towards the implementation of environmentally responsible approaches, the preservation of cultural heritage and the rational use of recreational resources. The development of recreational tourism and local history routes, which are fundamentally based on the principles of sustainability, respect for traditions, the natural environment and local communities, is gaining special relevance. The synergy of recreational tourism and local history routes opens up new opportunities for the diversification of the tourism product, increasing its competitiveness and the formation of environmentally conscious behavior among tourists. Tour operators, integrating these directions into their activities, not only create quality tourist products, but also contribute to the development of local territories, support of small businesses, popularization of cultural heritage and protection of natural landscapes.

Analysis of recent research and publications. Today, domestic scientists and practitioners are actively researching these processes, therefore, according to N. Mamontova, sustainable development “is managed development, which is a product of the implementation of global and national decisions [1].

Domestic specialist S. P. Kuzyk defined recreational tourism as a trip for rest, recovery or treatment, which is carried out with the direct use of natural properties of the climate, mineral waters, mud, attractive landscape and other resources [2].

Sustainable development of tourism is a long-term development of tourism, in which, based on the rational use of resources, progressive changes are taking place, aimed not only at quantitative growth, but also at qualitative development, taking into account the interests of today's and future generations [3].

Objectives of the article. Special attention will be paid to the study of the relationship between sustainable development and tour operator activities, as well as the analysis of the mechanisms of combining recreational and local history programs is an important step towards the formation of a modern, responsible and competitive tourism industry. The article is aimed at revealing the potential of this synergy and determining its role in the further evolution of the tourist market.

The main material of the study. Sustainable development involves the process of survival and reproduction of the nation's gene pool, the activation of the role of each individual person in society, the provision of rights and freedoms, the preservation of the environment, the formation of conditions for the restoration of the biosphere and its local ecosystems, the focus on reducing the level of anthropogenic influence on the natural environment and the harmonization of development.

Recreational tourism is a type of tourism, the main purpose of which is the restoration of physical and mental strength of a person, rest and recovery in conditions conducive to relaxation and harmony with nature.

Tourist and recreational resources are a significant prerequisite for the development of tourism and recreation, which determines the nature of tourist activity and development prospects for the region, the ability to focus on both internal and external consumers [4].

Modern world tourism is an important factor in the development of civilization. According to the conclusion of the World Council on Tourism and Travel, tourism is characterized as the largest industry in the world [5]. In turn, recreation is a concept that encompasses all types of recreation, including sanatorium-resort treatment and tourism.

The essence of recreational tourism is a temporary change of the usual environment in order to relieve fatigue, improve well-being, restore work capacity and emotional balance.

Table 1

The main forms of recreational tourism

Form	Characteristic
Beach-climate rest	rest on the sea coast, lakes, rivers
Mountain recreation	sanatoriums, ski resorts
Rural (agritourism)	recreation in a natural environment, combined with local traditions;
Health tourism that uses natural healing resources	mineral waters, mud, climate

Objects of recreational tourism – resort areas, sanatoriums, holiday homes, beaches, natural parks, tourist bases, etc.

So, recreational tourism is aimed not so much at knowledge, but at the full recovery of a person's life potential through rest in favorable natural and social conditions.

A tourist route is a program of a tourist's stay on a trip, which includes visiting certain points and tourist facilities, as well as participation in various tourist-excursion, cultural-mass and physical culture-rehabilitation events. [6]

In the modern conditions of tourism development, educational trips are gaining more and more popularity, which contribute to a deeper understanding of the history, culture and traditions of the native land. One of the most effective means of implementing such trips are local history routes that combine educational, cultural and educational functions. Their role is growing in the context of the revival of national identity and the formation of the spiritual values of society.

A local history route is an organized trip through the territory of a certain region, aimed at getting to know its historical, cultural, natural and ethnographic sights. In contrast to ordinary excursions, local history tours involve a deeper immersion in local culture, traditions, the way of life of the population and the peculiarities of the region's development.

Such routes are an important component of cognitive tourism, because they contribute not only to broadening the horizons of tourists, but also to foster patriotism, love for the native land, and increase interest in the history of Ukraine.

Local history routes stimulate the development of domestic tourism, support local communities and crafts, and contribute to the preservation of cultural heritage. They also have an educational value – they help form the historical consciousness of young people, develop environmental culture and interest in scientific research.

The object of tourism and local history activity is a set of geographical, historical objects and phenomena of social life and their interrelationships in a certain territory. The object of tourism and local history activity

is a social-territorial complex, which confirms the geographical nature of local history knowledge, but does not exhaust it.

At the current stage, the digitization of local history tours is gaining special relevance – the creation of interactive routes, mobile applications, virtual trips, which makes them accessible to a wide audience. There are different types of tourist and local history routes, which are substantiated in the works of scientists who classify tourist routes according to the following criteria (territorial: divides routes into long-distance (international, national, regional), short, local; by means of transportation: pedestrian, bicycle, ski, water, horse, combined; by duration: short-term, multi-day; by purpose of travel: educational, cognitive (excursion, local history, ecological), health (recreational), sports, extreme, etc.) [7].

Tourist and local history routes pass through places that show tour participants the hidden treasures of the visited region, which best reveal its authenticity.

Table 2

The main components for the formation of tourist and local history routes

Main components	Characteristic
The potential of recreational tourism in Poltava Oblast	Poltava Oblast has significant recreational and touristic potential: natural, cultural, historical and recreational resources. Areas that stand out in particular: rural green tourism (homesteads, rural houses, agro-houses) – development of agrotourism, green recreation. active recreation: cycling routes, water activities, equestrian tourism. health tourism: availability of resort areas, health facilities.
Features of recreational services and resources	Natural resources: rivers, landscapes, countryside – for rest and active recreation. Infrastructure: estates, recreation areas, route systems. Combining recreation with a cultural and cognitive component (rural traditions, crafts, nature).
Challenges and limitations	Insufficient integrated tourism product: the Tourism Development Program of the Poltava Region states that the region “lacks a comprehensive and competitive tourism product” [8]. The need for infrastructure development (homesteads, sanitary conditions, transport accessibility). Post-war and war conditions are an additional factor that changes tourist needs and approaches.
Development prospects	Strengthening green rural tourism as one of the priorities. Development of active recreation: cycling and water routes, equestrian tourism. Focus on health services and recreation – taking into account natural factors, recreational areas. Creation of new tourist products that combine nature + recreation + activity. Improving the quality of service, infrastructure and service to increase competitiveness.

It should be noted that there are more than 74 estates of rural “green” tourism in the region. Bicycle and water routes are being developed in various regions of the region.

In 2025, tourism in the EU continues to move towards sustainability, digitalization and inclusiveness. Stricter rules under the European Green Deal require airlines and cruise operators to report emissions, while housing has stricter environmental certification standards. A harmonized short-term rental system increases transparency by obliging platforms to share data with authorities and ensure fair competition.

Regulatory updates simplify taxation, strengthen data protection and improve consumer rights, ensuring clearer pricing and sustainability transparency. Carbon offsets remain imperative, AI-based travel solutions are expanding, and accessibility standards continue to improve.

Looking ahead, the EU is implementing the European Travel Information and Authorization System and the Entry/Exit System to strengthen border security. Further rules on artificial intelligence and climate action are set to reshape the sector, strengthening Europe's leadership in responsible and competitive tourism.

At the end of 2024, the European Union has made significant progress in shaping tourism through the prism of sustainability, digital transformation and inclusiveness. The European Green Deal remained central

to policy change, setting the tone for tourism-related regulations and initiatives. This evolution was based on three key priorities:

The Green Transition is a strong push to reduce the environmental impact of tourism through strong measures to reduce transport emissions and increase the energy efficiency of residences.

Digitization – technology is central to the transformation of the tourism industry, improving the experience of travelers as well as increasing business efficiency.

Inclusivity – The sector has continued to evolve to become more accessible, ensuring that disabled travelers and tourism workers alike benefit from these transformations.

These pillars formed the basis of the EU's strategic approach to solving both current and future challenges in tourism.

Major legislative changes introduced in 2024. Last year brought a wave of regulatory updates that changed the shape of tourism in Europe. One of the most significant changes was the updated European Green Deal, which introduced stricter sustainability requirements for tourism and hospitality companies. Airlines and cruise operators are required to provide detailed emissions reports, and accommodations are encouraged to adopt green practices. These steps were not only about reducing carbon emissions – they strengthened Europe's role as a world leader in sustainable tourism. Another important development was the new EU short-term rental (STR) system. With an emphasis on transparency and fair competition, the regulation focused on data sharing obligations, requiring platforms to provide accurate statistics to local authorities. This has allowed cities to make informed decisions about managing tourist flows, to impose restrictions where necessary and to ensure that NGO licensing is balanced and justified. In essence, this regulation gave local authorities the tools they needed to effectively manage the sector while preventing the spread of illegal rentals.

In April 2024, the EU officially established a harmonized approach to the observation of incident operations in member states. A key component of this legislation was requiring online platforms to implement a simplified registration system for hosts, ensuring that properties meet national and local requirements before they can be listed. In addition, platforms were required to provide government authorities with critical data, including host IDs and rental locations, to improve monitoring and compliance.

To further curb unregulated rentals, the regulation required platforms to verify the legitimacy of listings and remove unregistered properties. The move was intended to protect consumers from scammers while giving municipalities a clearer picture of the short-term rental landscape. In addition, the framework included provisions aimed at protecting fair competition in the sector by ensuring that STR operators are held to the same regulatory standards as traditional accommodation providers.

By increasing transparency and streamlining enforcement, the EU's new approach to SPOs laid the foundation for a more responsible and stable rental market. This initiative has not only helped local governments effectively regulate the sector, but has also contributed to a fairer and more competitive tourism ecosystem.

VAT rules have also been amended to simplify taxation for tourism businesses operating abroad. The aim was to reduce red tape and promote fairer tax practices, especially to the benefit of SMEs. Likewise, updates to the General Data Protection Regulation (GDPR) have set higher standards for handling customer data on travel platforms, ensuring that privacy remains a top priority.

Meanwhile, the revised EU Consumer Rights Directive has strengthened the protection of travellers. Companies had to provide clearer and more transparent information about prices, cancellation policies and environmental credentials. This has empowered tourists to make informed choices, building trust in the sector while promoting more ethical travel practices.

To support these legislative changes, EU funding remained the mainstay of the transition. Significant grants went to projects that promoted sustainability, and additional incentives helped companies integrate artificial intelligence and digital tools to improve their operations and customer service.

Conclusions. Sustainable development in the field of tourism is gradually becoming a key reference point for tour operator activity, which combines economic interests with a responsible attitude to natural and cultural heritage. The synergy of recreational tourism and local history routes opens up new opportunities for the formation of a high-quality tourist product, which not only contributes to the relaxation and health of tourists, but also strengthens the cognitive, cultural and educational functions of travel.

The article proves that it is the combination of recreational resources with local lore elements that makes it possible to create complex itineraries that provide deeper immersion of tourists in the historical and cultural context of the region and form a sustainable interest in local territories. This approach has a positive effect on

the balanced development of communities, stimulates the preservation of natural landscapes, supports the local economy and contributes to the formation of environmentally conscious behavior of travelers.

For tour operators, the integration of the principles of sustainable development into their activities is not only a requirement of time, but also a competitive advantage. Using the potential of local history routes allows you to expand tourist products, increase their uniqueness and provide a high level of customer experience. At the same time, recreational tourism, based on caring for nature, strengthens the environmental responsibility of both business and tourists.

Therefore, the synergy of recreational tourism and local history routes is a promising direction of tour operator activity, capable of ensuring the sustainable development of territories, strengthening local tourism potential and creating conditions for a harmonious balance between economic, social and ecological aspects of tourism.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мамонтова Н. О. Інвестиційне забезпечення сталого економічного розвитку. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: нац. технол. ун-ту, 2015. № 2(2). 24 с.
2. Кузик С.П. Географія туризму: навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 271 с.
3. Лебедев І. В. Сталий розвиток туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісн. соц.-екон. досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ, 2018. № 3(67). С. 162–173.
4. Маховка В. М. Перспективи розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Полтавської області. *Економіка і регіон*. 2017. № (1). С. 31–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_1_7
5. Писаревський І. М., Тонкошкур М. В. Планування та організація туристських маршрутів: підручник. Харків: ХНАМГ, 2012. 304 с.
6. Петранівський В.Л., Рутинський М.Й. *Туристичне краєзнавство*: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. С. 135–136.
7. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія / Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А.Ю. Луцьк: Вежа-Друк, 2022.
8. Програма розвитку туризму Полтавської області на 2021–2025 рр. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/doc/doc/1817> (дата звернення: 11.10.2025).
9. Левченко І. В., Буряк А. А., & Максютя Н. С. Виклики та перспективи впровадження екологічних та соціальних ініціатив у міжнародному бізнесі. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2024. № 2(2). DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-8SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-8SD) (дата звернення: 15.10.2025).
10. Берест П. М. Розвиток туристичних DESTINACIЙ в контексті участі України в програмі європейських культурних маршрутів. *Культура і сучасність*. 2021. № (2), С. 68–73.
11. Dayoub B., Yang P., Dayoub A., Omran S., Li H. The role of cultural routes in sustainable tourism development: A case study of Syria's spiritual route. *Int. J. Sustain. Dev. Plan.*, 2020. № 15, P. 865–874.
12. Виговський Д., Конарівська О. & Яковичина М. Перспективи інтеграції екскурсійного потенціалу міста Рівне у мережу культурних маршрутів Ради Європи. *Економіка та суспільство*, 2025. № (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-18>
13. Local tourism as financial and economic development driver of the community: Management aspect / Nadiya Bakalo, Viktoriia Makhovka, Iryna Krekoten, Alla Glebova, Svitlana Kulakova // *World Development Perspectives*, 2025, Vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2025.100693>
14. Vesna Spasić. Integrating sustainable tourism in tour operators' supply chain. *Singidunum Journal*, 2012. № 9(1), С. 60–66. URL: <https://scispace.com/pdf/integrating-sustainable-tourism-in-tour-operators-supply-2kfuyec6rai.pdf>
15. Beyza Gül KARAKOÇ, Hakan Akyurt. Seyahat Acenta Yöneticilerinin Ekoturizm Algısının Tespiti: Trabzon İli Uygulaması / Determination of Ecotourism Perception of Travel Agencies: Application in Trabzon Province. *Journal of Global Tourism and Technology Research*, 2024. № 5(1), P. 35–49. DOI: <https://doi.org/10.54493/jgttr.1413928>
16. Jorge E. Araña, Carmelo J. León. The role of tour-operators as intermediaries of tourists' preferences for corporate social responsibility. *International Journal of Tourism Research*, 2020. № 23(12). DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2418>
17. Shcherbakova N.A. State and trends of sustainable development of tourism in Ukraine and the world. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2018. №; 9(8), P. 1712–1724. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8\(32\).10](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8(32).10)
18. Best practice for successful sustainable tour operators, 2024. URL: <https://www.cbi.eu/sites/default/files/pdf/research/2454.pdf>
19. Kekeç B., Eğirmen D., Ayaz D. & Erkol Bayram G. *Conceptual analysis of recreational activities in rural tourism: A study in Sinop Province*. *Tourism and Rural Space*, 2022. № 48(2), P. 135–147.

REFERENCES:

1. Mamontova N. O. (2015) Investytsiine zabezpechennia staloho ekonomichnoho rozvytku [Investment support for sustainable economic development]. *Scientific Bulletin Polissia*, no. 2(2). 24 p. (in Ukrainian)
2. Kuzyk S. P. (2011) Heohrafiia turyzmu [Geography of tourism]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
3. Lebediev I. V. (2018) Stalyi rozvytok turyzmu: dosvid Yevropeiskoho Soiuzu i zavdannia dlia Ukrainy [Sustainable tourism development: EU experience and tasks for Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, no. 3(67), pp. 162–173. (in Ukrainian)

4. Makhovka V. M. (2017) Perspektyvy rozvytku turystychno-rekreatsiinoho potentsialu Poltavskoi oblasti [Prospects for the development of the tourist and recreational potential of Poltava region]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, no. 1, pp. 31–38. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_1_7 (in Ukrainian)
5. Pysarevskiy I. M., Tonkoshkur M. V. (2012) Planuvannia ta orhanizatsiia turystykykh marshrutiv [Planning and organization of tourist routes]. Kharkiv: KHNAMH. (in Ukrainian)
6. Petranivskiy V. L., Rutynskiy M. Y. (2006) Turystychno kraieznavstvo [Tourist regional studies]. Kyiv: Znannia, pp. 135–136. (in Ukrainian)
7. Pavlikha N. V., Tsymbaliuk I. O., Savchuk A. Yu. (2022) Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektyvy dlia Ukrainy [Sustainable development of tourism and recreation: modern challenges and prospects for Ukraine]. Lutsk: Vezha-Druk. (in Ukrainian)
8. Prohrama rozvytku turyzmu Poltavskoi oblasti na 2021–2025 rr. (2021) [Tourism Development Program of Poltava Region for 2021–2025]. Available at: <https://oblrada-pl.gov.ua/doc/doc/1817> (accessed October 11, 2025). (in Ukrainian)
9. Levchenko I. V., Buriak A. A., Maksyuta N. S. (2024) Vyklyky ta perspektyvy vprovadzhennia ekolohichnykh ta sotsialnykh initsiatyv u mizhnarodnomu biznesi [Challenges and prospects of implementing ecological and social initiatives in international business]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, no. 2(2). [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-8SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-8SD) (accessed October 15, 2025). (in Ukrainian)
10. Berest P. M. (2021) Rozvytok turystychnykh destynatsii v konteksti uchasti Ukrainy v programi yevropeiskykh kulturnykh marshrutiv [Development of tourism destinations in the context of Ukraine's participation in the European Cultural Routes programme]. *Kultura i suchasnist – Culture and Modernity*, no. 2, pp. 68–73. (in Ukrainian)
11. Dayoub B., Yang P., Dayoub A., Omran S., Li H. (2020) The role of cultural routes in sustainable tourism development: A case study of Syria's spiritual route. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15, pp. 865–874.
12. Vyhovskiy D., Konarivska O., Yakovyshyna M. (2025) Perspektyvy intehtatsii ekskursiinoho potentsialu mista Rivne u merezhu kulturnykh marshrutiv Rady Yevropy [Prospects for integrating the excursion potential of Rivne into the network of Cultural Routes of the Council of Europe]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-18> (in Ukrainian)
13. Bakalo N., Makhovka V., Krekoten I., Glebova A., Kulakova S. (2025) Local tourism as financial and economic development driver of the community: Management aspect. *World Development Perspectives*, no. 38. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2025.100693>
14. Spasić V. (2012) Integrating sustainable tourism in tour operators' supply chain. *Singidunum Journal*, no. 9(1), pp. 60–66. Available at: <https://scispace.com/pdf/integrating-sustainable-tourism-in-tour-operators-supply-2kfuy6rai.pdf>
15. Karakoc B. G., Akyurt H. (2024) Determination of ecotourism perception of travel agencies: Application in Trabzon Province. *Journal of Global Tourism and Technology Research*, 5(1), pp. 35–49. DOI: <https://doi.org/10.54493/jgtr.1413928>
16. Araña J. E., León C. J. (2020) The role of tour-operators as intermediaries of tourists' preferences for corporate social responsibility. *International Journal of Tourism Research*, no. 23(12). DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2418>
17. Shcherbakova N. A. (2018) State and trends of sustainable development of tourism in Ukraine and the world. *Journal of Environmental Management and Tourism*, no. 9(8), pp. 1712–1724. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8\(32\).10](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8(32).10)
18. Best practice for successful sustainable tour operators (2024). Available at: <https://www.cbi.eu/sites/default/files/pdf/research/2454.pdf>
19. Kekec B., Egirmen D., Ayaz D., Erkol Bayram G. (2022) Conceptual analysis of recreational activities in rural tourism: A study in Sinop Province. *Tourism and Rural Space*, no. 48(2), pp. 135–147.

UDC 338.48(477)

JEL L83

Nadiya Bakalo, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Tourism, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Viktoriiia Makhovka**, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Tourism, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Iryna Levchenko**, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Tourism, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Sustainable development and tour operator activity: synergy of recreation tourism and local experience routes.**

The article is devoted to a comprehensive analysis of the implementation of the principles of sustainable development in tour operator activities with an emphasis on the combination of recreational tourism and local history routes. The work substantiates that the modern tourism industry is at the stage of transformation, where environmental responsibility, social awareness and economic balance become key conditions for the competitiveness of tourism enterprises. Special attention is paid to the role of tour operators as the main shapers of the tourist product, able to influence the consumption patterns of tourist services and contribute to the preservation of the recreational and cultural potential of the regions. The article examines the theoretical foundations of sustainable development and practical mechanisms of their integration into tourism activities. It is shown that recreational tourism in combination with local history routes forms a unique tourist product that contributes to the restoration of the physical and emotional

state of tourists, while ensuring the preservation of natural landscapes, objects of cultural heritage and historical memory of the territories. The article emphasizes that the synergy of recreational tourism and local history routes is a promising direction for the formation of responsible tourism that meets modern global challenges and contributes to the harmonious development of territories.

Keywords: recreation, tourist industry, tour operators, local history routes, region, tourist product.

УДК 338.48(477)

JEL L83

Бакало Надія Віталіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Маховка Вікторія Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Левченко Ірина Василівна**, доктор філософії, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Сталий розвиток і туроператорська діяльність: синергія рекреаційного туризму та краєзнавчих маршрутів.**

Стаття присвячена комплексному аналізу впровадження принципів сталого розвитку в туроператорську діяльність з акцентом на поєднанні рекреаційного туризму та краєзнавчих маршрутів. У роботі обґрунтовано, що сучасна туристична індустрія перебуває на етапі трансформації, де екологічна відповідальність, соціальна свідомість та економічна збалансованість стають ключовими умовами конкурентоспроможності туристичних підприємств. Акцент зроблено на теоретичних засадах сталого розвитку та практичному механізмі їх інтеграції в туристичну діяльність. Показано, що рекреаційний туризм у поєднанні з краєзнавчими маршрутами формує унікальний туристичний продукт, який сприяє відновленню фізичного й емоційного стану туристів, водночас забезпечуючи збереження природних ландшафтів, об'єктів культурної спадщини та історичної пам'яті територій. Особливу увагу приділено ролі туроператорів як основних формувачів туристичного продукту, здатних впливати на моделі споживання туристичних послуг та сприяти збереженню рекреаційного і культурного потенціалу регіонів. Також розглянуто різні види туристично-краєзнавчих маршрутів, які обґрунтовані в роботах науковців, що класифікують туристичні маршрути за різними критеріями. Доведено, що краєзнавчі маршрути виконують важливу освітню та ідентифікаційну функції, стимулюють локальну економіку, зміцнюють зв'язки між туристичною сферою та місцевими громадами. Сформульовані в статті рекомендації можуть бути використані туроператорами, органами місцевого самоврядування, представниками рекреаційних установ та освітніх закладів для розроблення сталих туристичних маршрутів та програм. Стаття підкреслює, що синергія рекреаційного туризму та краєзнавчих маршрутів є перспективним напрямом формування відповідального туризму, що відповідає сучасним глобальним викликам та сприяє гармонійному розвитку територій.

Ключові слова: рекреація, туристична індустрія, туроператори, краєзнавчі маршрути, регіон, туристичний продукт.

КУЛЬТУРНО-ТУРИСТИЧНІ МАРШРУТИ МАЛИХ МІСТ УКРАЇНИ: МІЖ ЗБЕРЕЖЕННЯМ ІСТОРИЧНОЇ СПАДЩИНИ ТА СУЧАСНИМИ ВИКЛИКАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Браславська Оксана Володимирівна*, доктор педагогічних наук,
професор, професор кафедри географії та туризму
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького;
професор кафедри географії та туризму
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II**

*ORCID 0000-0003-0852-686X



© Браславська О.В., 2025

Стаття отримана: 06.11.2025

Стаття прийнята: 02.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Туризм на сьогодні виступає не лише сферою економічної діяльності, але й складною багато-рівневою системою, що охоплює економічні, культурні та соціальні аспекти. Його значення виходить далеко за межі внутрішнього розвитку. Зокрема, він сприяє створенню позитивного міжнародного іміджу держави та стає платформою для активного міжкультурного діалогу [1]. Туризм є суттєвим фактором економічного зростання, сприяючи створенню нових робочих місць, залученню інвестицій і покращенню рівня добробуту населення. Окрім економічного впливу, він відіграє значну роль у збереженні та популяризації культурної спадщини, стимулюючи інтерес до охорони природних ресурсів та екосистем [2]. Завдяки туризму поширюються ідеї взаєморозуміння, толерантності та екологічної відповідальності, адже він забезпечує взаємодію між різними культурами та природними умовами [3]. У непростих умовах, таких як воєнний стан чи інші кризові ситуації, туризм стає не просто джерелом доходу, але й ефективним засобом для відновлення та розвитку регіонів, які потребують підтримки [4]. У сучасних умовах глобалізації та цифрових трансформацій туризм набуває статусу міждисциплінарної галузі, яка об'єднує креативні підходи, елементи культурної дипломатії, стратегічне планування і механізми інвестування [5].

Україна, маючи значний соціокультурний потенціал, перебуває в унікальній позиції для створення інноваційного і перспективного туризму. Проте реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень та стратегій. Зокрема, йдеться про зосередження на внутрішньому туризмі та його потенціалі як в умовах війни, так і для післявоєнного розвитку України [6, с. 618–622].

Отже, аналіз і визначення туристичного потенціалу малих історичних міст має ключове значення для всебічного розвитку країни. Важливо також розкривати унікальність та колорит кожного такого населеного пункту, інтегруючи збереження культурної спадщини з принципами сталого розвитку.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Учені наголошують, що малі міста виконують ключову функцію в охороні як матеріальної, так і нематеріальної культурної спадщини, часто виступаючи осередками регіональної культурної самобутності [7–11]. Також увагу дослідників привертає проблематика взаємодії туризму та культури. Зокрема, на цьому зупинилися I. Ferraz і S. Serra, вивчивши вплив туризму на міжкультурну комунікацію [1]. Вплив туризму на розвиток громад та перспективи такого впливу розглянули О. М. Oyedele і Р. І. Akwen [12].

В. Охота у своїй статті зосередився на інноваційних туристичних кластерах [6]. А. Потапова та І. Самолюк розглянули трансформацію сучасних туристичних центрів та зміщення уваги на малі міста

як потенційні туристичні маршрути [13]. О. Liubitseva, М. Mykhaliuk, Т. Mykhailenko, І. Kochetkova вивчали проблеми малих міст України на межі ХХ–ХХІ ст., аналізуючи стан туризму та його перспективи [14]. У сфері урбаністики та культурології малі міста часто сприймаються як локації з великим потенціалом для розвитку сталого туризму. Такий підхід сприяє підтримці місцевої економіки через збереження автентичних архітектурних ансамблів, традиційних ремесел та культурних практик. Про що, зокрема, йдеться у дослідженнях D. Patti, С. Ost, R. Genzbigelyte-Venturi, A. Matei [15].

Метою статті є дослідити інноваційні підходи до розвитку туризму в малих містах України через призму культурної ідентичності, архітектурної спадщини та сучасних цифрових інструментів.

Методи дослідження стосувалися комплексного підходу, теоретичного осмислення та емпіричного аналізу матеріалу. Для вивчення культурного туризму як складової багаторівневої системи, що охоплює економічні, соціокультурні та управлінські аспекти, було застосовано системний та контент-аналіз. Історико-системний метод дозволив осмислити поняття «мале місто» в історико-культурному контексті. Для порівняння досвіду розвитку туризму у різних малих містах України використовували метод компаративного аналізу.

Основний матеріал і результати. За визначенням у «Загальнодержавній програмі розвитку малих міст», такими населеними пунктами в Україні прийнято вважати міста, чисельність населення у яких менш ніж 50 тисяч осіб. Окрім того, як зазначено у документі, саме такі міста «посідають особливе місце в історичному розвитку України. У них формувалася національна культура, вони є основою прогресу та створення великих виробничих і містобудівних комплексів, гарантом стабільності держави і суспільства», тому основними завданнями програми є й « (...) збереження культурної спадщини, реставрація та реабілітація об'єктів культурної спадщини, відродження та підтримка розвитку народних художніх промислів і ремесел, розроблення маршрутів туристичних подорожей малими містами; забезпечення доступності культурних послуг для громадян, які проживають у малих містах, у тому числі організації надання цих послуг провідними творчими колективами, а також проведення в малих містах виставок відомих творів образотворчого мистецтва (...)» [16].

Малі міста України різняться не лише за кількістю населення, а мають й низку інших типологічних ознак: наближеність до центрів систем розселення; наявність природного та історико-культурного потенціалу; центри сільськогосподарських районів; монофункціональні міста, з певною виробничою спеціалізацією. Ситуація з малими містами в Україні залишається складною, що зауважує А. Кізюн у 2025 р. Багато з таких населених пунктів зменшується у розмірах та за кількістю населення. Протягом кількох десятиліть вони зазнали суттєвих економічних, демографічних та соціальних втрат. Але при цьому вони зберігають свою історико-культурну наповненість [8]. Якщо поглянути на карту України, то привертає увагу насиченість малими містами, які мають давню історію та неповторну історико-культурну спадщину, як матеріальну, так і нематеріальну: Батурин, Вилкове, Володимир, Жовква, Канів, Ніжин, Новгород-Сіверський, Переяслав, Тростянець, Чигирин, Чугуїв.

Малі історичні міста України характеризуються нерівномірним розташуванням на території країни, концентруючись переважно в її західній частині та в регіоні Поділля. Найбільша кількість таких населених пунктів представлена у Львівській області (52), Тернопільській області (29), Івано-Франківській області (24) та Хмельницькій області (22). Водночас найбільша їх кількість спостерігається в Донецькій (1 місто), Луганській (7), Запорізькій (3) та Миколаївській (2) областях. Ці населені пункти вирізняються сприятливими екологічними умовами, що надає їм суттєву конкурентну перевагу порівняно з великими урбанізованими центрами (*ми залишаємо поза увагою ситуацію з окупованими містами та такими, що перебувають у безпосередній близькості до зони бойових дій* – Авт.). Для забезпечення успішного розвитку туристичного сектору в малих історичних містах необхідно враховувати їхні природні ресурси й культурну спадщину, а також стимулювати соціально-економічний розвиток населених пунктів, що дозволить створити комфортні умови для відвідувачів [17; 18].

Переможцями проекту «Розробка методології маркування історичних атракцій в малих містах України. Культурна інтервенція в минуле заради подорожі в майбутнє» були обрані Володимир-Волинська, Полонська, Бродівська, Кременецька та Батуринська місцеві громади. В Острозі було промарковано 25 історико-туристичних локацій маленькими скульптурками. Головний герой таких пластичних форм – хлопчик Острожик. На програмі *izi.travel* можна завантажити квест, який за допомогою фігурок знайомить з історією та культурою міста. Прототипами таких фігурок є збірні образи, легендарні персонажі та реальні історичні постаті. Скульптурки заввишки 25 см, зроблені з полімерного матеріалу та

мають свої імена: Гальшка Острозька, Аптекар, Переписувач Корану, Професорка, Скрипаль, Друкар, Воїн, Студентка, Священник-воїн, Торговка. Біля кожної з них є QR-код, завдяки якому можна ознайомитися з історією кожного персонажа. Свою назву «острожики» отримали від легендарного племені острогів, що, за переказами, проживали на місці теперішнього Острога [19].

В одному з найдревніших міст України, Полонному на Хмельниччині, 17 атракцій марковані Духом Хо. Полонне засновували за принципом «ідеального міста» [20]. Таких міст на разі в Україні декілька, серед них – саме малі міста Бар (перше «ідеальне місто» на теренах Східної Європи), Броди, Жовква [21]. Щодо Полонного, то було визначено 17 туристичних локацій, які об'єднали у туристичний маршрут «Ходи туди-сюди». Духом-гідом став Хо – легендарний персонаж, що, за місцевою легендою, живе у річці Хоморі, найбільшій лівій притоці річки Случ у басейні Прип'яті. Мисткиня Н. Куберська зобразила свого героя добрим та мудрим й щедрим духом, що з радістю допомагає людям долати туристичні квести, попутно розповідаючи почергово легенди й історичні факти, пов'язані із містом та його мешканцями. За допомогою своїх гаджетів бажаючи можуть сканувати QR-коди на спеціальних маркерах і отримувати мультимедійний контент, а також мандрувати від скульптурки до скульптурки, вивчаючи історію міста Полонного. Це рішення створює додатковий матеріальний аспект спадщини та допомагає посилити візуальну ідентичність міста для туристів, та і власне самих мешканців [22]. У місті Броди, розташованому у Львівській області, також успішно реалізували ініціативу з популяризації місцевої культурної ідентичності через створення символічного героя – персонажа бобра на ім'я пан Бобринський. Бобра як образ містяни обрали через те, що свого часу у цій місцевості було чимало боліт, переправ та бродів. Окрім того, бобер був зображений на гербі Бродівського району. Важливо, що встановити такий «туристичний магніт» планують й на місці втрачених пам'яток, таких, як Луцька брама [23]. У Кременці на Тернопільщині скульптурно-туристичне представлення міста втілює образ Дівчина Веселинка (16 сюжетних композицій про історію міста). Володимир-Волинський представлятиме Драконе, який, за легендами, жив на березі річки Луги. Батурин представлятимуть на 10 локаціях козаки, які будуть розповідати про історичні події, що відбувалися у місті [24]. Реалізований проєкт є прикладом успішної синергії місцевої культурної ідентичності, інноваційної інфраструктури та цифрових рішень, демонструючи перспективи розвитку сталого культурно-туристичного середовища для малих міст України.

У межах нашої статті пропонуємо зосередитися на ще одному підході щодо розвитку туризму у малому місті України. Йдеться про Жовкву – місто у Львівській області, яке є яскравим прикладом втілення концепції «ідеального міста» епохи ранньомодерного часу. На сьогодні у місті є унікальні архітектурні ансамблі, храми та церкви, що гармонійно поєднуються з мальовничими природними краєвидами. Особлива атмосфера міста, пронизана витонченим мистецьким духом, приваблює численних туристів як з сусіднього Львова (понад 30 км), так і з Польщі (близько 50 км) [25].

Однак ще на початку XXI ст. архітектурна спадщина, стан інфраструктури та загальне міське середовище перебували у значному занепаді, аж ніяк не відповідаючи статусу об'єкта культурної значущості. Початок змін трапився завдяки поступовій імплементації стратегій ревіталізації, серед яких ключове місце зайняв розвиток туризму [26]. У 2004 р. у зв'язку з підготовкою до святкування 400-річчя надання місту Магдебурзького права, під егідою державної та місцевої влади були проведені комплексні відбудовчі та реставраційні роботи [27]. На ключових перехрестях і вулицях розміщені інформаційні вказівники, які сприяють навігації та ведуть гостей до історичного центру – Вічевої площі. Звідси відкривається вид на оборонні мури замку, а, рухаючись далі, повз пам'ятку «стовп ганьби», що представляє артефакт правової культури середньовіччя, відвідувачі можуть потрапити до міської ратуші. У ратуші функціонує Туристичний інформаційний центр (ТІЦ). Заснування ТІЦ у 2003 р. стало результатом аналізу, проведеного у 1998 р. Міжнародною радою з охорони пам'яток та історичних місць (ICOMOS). Дослідження включало комплексний кількісний і якісний огляд архітектурної спадщини Жовкви, стану збереження культурних пам'яток і рівня туристичних потоків. Ретельний аналіз стану архітектурної спадщини та туристичних потоків дозволив включити Жовкву до списку кандидатів від України на внесення до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. На додаток, місто отримало статус населеного пункту I категорії в реєстрі історичних міст України. Завданням ТІЦ стало уточнення та перевірка статистичних даних про кількість туристів, які відвідують Жовкву. Згідно з інформацією, наданою Львівською картинною галереєю, щороку фортецю відвідували близько 60 тис. осіб. Результати першого року спостережень показали, що реальна кількість туристів становила близько 14 тис. У зимовий період 2003–2004 рр. були

підготовлені первинні матеріали для супроводу екскурсій, а вже навесні 2004 р. стартували організовані оглядини міста для відвідувачів. Протягом 2004–2007 рр. було створено кілька авторських екскурсійних маршрутів, які отримали офіційне затвердження міською владою. ТПЦ започаткував проведення систематичного моніторингу туристичного ринку, забезпечуючи інформаційний супровід відвідувачів. Серед його ключових ініціатив також варто відзначити активну промоцію міста через медіа та розробку маркетингових стратегій, які враховували історико-культурний потенціал регіону.

ТПЦ у Жовкві базується на проєктному підході, що передбачає активну співпрацю з закордонними муніципалітетами, здебільшого польськими та німецькими. Ця стратегія сприяє залученню зовнішнього фінансування, особливо через програми транскордонної співпраці. До 2013 р. спільно з польськими партнерами вдалося реалізувати близько десяти міжнародних проєктів, а між 2012 і 2015 р. – ще три, серед яких ключовим став проєкт формування міжнародного туристичного маршруту «Шлях Яна Собеського» [28]. Маршрут охоплював територію від Любліна до Олеська й мав на меті представлення європейської історичної спадщини через постать короля Яна III Собеського [26].

Ще одним успішним прикладом стала реалізація мікропроєкту на суму 30 тис. євро для популяризації культурних традицій України та Польщі. У рамках цього заходу, що фінансувався Європейським Союзом, провели туристичне маркування міста, реставрацію вежі та модернізацію матеріально-технічної бази ТПЦ. Центр, як і музей при ньому, працюють щоденно, включаючи періоди міжсезоння. Найбільший приплив відвідувачів спостерігається саме під час святкових днів та міських заходів. Це часто є першою можливістю для багатьох мешканців ближче познайомитися із простором мерії та її керівництвом, що сприяє підвищенню прозорості місцевої влади [29].

У 2019 р. Жовква прийняла понад 43 тис. туристів, що перевищило показники попередніх років. Це зростання пояснюється активізацією внутрішнього туризму. Протягом тривалого часу більшість відвідувачів міста (близько 50–55%) складали туристи з Польщі. Решту іноземних відвідувачів формували переважно туристи з Німеччини [26]. Їх приваблювали пам'ятки дерев'яної архітектури, зокрема Церква Святої Трійці, що входить до списку Світової спадщини ЮНЕСКО [30]. Після скасування візового режиму для громадян ЄС та США у 2005 р. частка німецьких туристів досягла близько 10% від загального потоку [26].

Туризм у малих містах має ключове соціально-економічне значення. Він сприяє створенню робочих місць, знижує рівень безробіття і стимулює культурне життя громади, розвиток ремісництва та підприємництва. Також він позитивно впливає на благоустрій міського простору. Ефективність функціонування туристичної інфраструктури значною мірою залежить від кваліфікованих спеціалістів, здатних організувати якісну роботу.

Висновки. У малих містах України, таких як Жовква, Полонне, Острог та інші, розвиток туризму став ефективним інструментом ревіталізації історико-культурної спадщини та активізації місцевих громад. Ключовим чинником успіху є поєднання локальної ідентичності з цифровими технологіями, мультимедійними форматами, символічними персонажами та проєктним управлінням.

Туристичне маркування, зокрема впровадження інтерактивних маршрутів із QR-кодами та авторськими образами, формує нову якість культурної комунікації, робить спадщину більш доступною та привабливою. Такі підходи позитивно впливають на емоційну складову туризму. Досвід Жовкви засвідчує, що стратегічна робота над туристичною інфраструктурою, підтримана міжнародною співпрацею та локальним проєктним менеджментом, здатна забезпечити сталий туристичний потік, посилити імідж міста і його впізнаваність та сприяти залученості до більш широкого, в тому числі й міжнародного, культурного контексту.

Туризм у малих містах – це не лише інструмент економічного розвитку, а й чинник соціальної згуртованості, підвищення прозорості влади, розвитку культурної дипломатії та формування ціннісного ставлення до спадщини. Також розвиток туризму у малих містах формує нові робочі місця, а також позитивно впливає на психо-емоційний клімат в громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ferraz J., Serpa S.. Tourism and Cultural Interaction: A Paradoxical Relationship. *Journal of Educational and Social Research*. 2021. Volume. 11. No 3. P. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0049>
2. Stetic S., Trisic I. The role and importance of ecosystems in creating tourism activities. *Hotel and Tourism Management*. 2018. Volume 6. No. 2. P. 35–46. DOI: <http://10.5937/menhottur1802043S>
3. Jureniene V. Interaction between Cultural/Creative Tourism and Tourism/Cultural Heritage Industries. *Tourism – From Empirical Research Towards Practical Application*. Ed.: L., Butowski. 2016. DOI: <http://10.5772/62661>

4. Любченко В. Роль туризму у сталому розвитку в Україні: виклики та можливості для економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59>
5. Лисюк Т., Костів Б. Інноваційні підходи до цифровізації екскурсійної діяльності в умовах трансформації туристичного простору. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-34>
6. Охота В. Розвиток інноваційних кластерів у туристичній галузі України: досвід та перспективи. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 616–627. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.616>
7. Грач М., Поліщук Л. Війна і спадщина: досвід збереження культурної ідентичності. *Сучасні проблеми дослідження, збереження та реставрації історичних фортифікацій*. 2023. Випуск 19. С. 43–53. DOI: <https://doi.org/10.23939/fortifications2023.19.043>
8. Кізюн А.. Креативні туристичні маршрути як інструмент розвитку малих міст України. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-97>
9. Надольська В. Урботуризм як складова формування і популяризації ідентичності культурного простору міст. *Старий Луцьк: науково-інформаційний збірник*. 2025. Випуск XX. С. 257–263. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28284>
10. Kumar A. Cultural and Heritage Tourism: a Tool for Sustainable Development. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. 2017. Volume 6(6). P. 56–69. DOI: <http://10.24105/gjcmp.6.6.1709>
11. Sihombing I. H. H., Suastini N. M., Puja I. B. P. Sustainable Cultural Tourism in the Era of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Competitiveness in Tourism*. 2024. Volume 3. Number 3. P. 100–115. DOI: <http://10.34013/ijscot.v3i02.1601>
12. Oyenuga M. O., Akwen P. I. Tourism and Intercultural Understanding in Developing Nations. *African Journal of Culture, History, Religion and Traditions*. 2025. 8(1). P. 1–14. DOI: <http://10.52589/AJCHRT-OKUXNMSQ>
13. Потапова А., Самолук І. Перспективи туристичних можливостей малих історичних міст України. *Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів»*. 2019. URL: <https://surl.li/fzwmzh>
14. Liubitseva O., Mykhaliuk M., Mykhailenko T., Kochetkova I. Tourism as a Factor in the Sustainable Development of Small Towns. *Studia Periegetica*. 2017. № 18 (2). P. 51–64. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1582203>
15. Patti D., Ost, C., Genzbeglyte-Venturi, R., Matei, M. *Striving for Sustainable Tourism in cities*. European Union. 2024. 11 p. URL: https://www.urbanagenda.urban-initiative.eu/sites/default/files/2024-05/Striving%20for%20Sustainable%20Tourism%20in%20Cities_PATTI.pdf
16. Загальнодержавна програма розвитку малих міст. Затверджено Законом України від 4 березня 2004 року № 1580-IV. *Верховна Рада України*. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1580-15#Text>
17. Діденко К. Роль історичних міст України в розвитку внутрішнього туризму. *Український географічний журнал*. 2014. № 3. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2014.03.052>
18. Manassova M.M., Seifullina G.R., Klishina M.V. Concepts of an ideal city in the history of philosophy. *Bulletin of the L.N. Gumilyov ENU. Historical sciences. Philosophy. Religion Series*. 2024. Volume 147. No. 2. P. 211–228. DOI: <https://doi.org/10.32523/2616-7255-2024-147-2-211-22>
19. Стратонова Н., Гордич В. На вулицях міста на Рівненщині встановили фігури острожиків. Що вони означають. *Суспільне. Рівне*, 7 серпня 2021. URL: <https://suspilne.media/rivne/153560-na-vulicah-mista-na-rivnensini-vstanovili-figuri-ostrozhikiv-so-voni-oznacaut/>
20. Nevola F. Ideal Cities (Renaissance). *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Urban and Regional Studies*. Ed.: Anthony M. Orum. Oxford: Wiley Blackwell (commissioned entry, 3000 words). 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118568446.eurs0153>
21. Harris J. M. Basic Principles of Sustainable Development. *Encyclopedia of Life Support Systems: Dimensions of Sustainable Development (Volume 1). Chapter: Basic Principles of Sustainable Development*. Ed.: K. S., Bawa, R., Seidler. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). 2000. P. 1–26. URL: https://researchgate.net/publication/23742119_Basic_Principles_of_Sustainable_Development
22. У Полонному визначилися із 17-ма персонажами історичних атракцій. *День за днем*. 5 червня 2021. URL: <https://denzadnem.com.ua/istoriya/85027>
23. Шиян О. Для привабливості туристів Броди ознакують скульптурками бобрів. *Zaxid.net*, 9 липня 2021. URL: <https://zaxid.net/news/>
24. У Києві презентували перші результати проєкту з маркування туристичних «магнітів» у малих містах. *УКРІНФОРМ*, 14 вересня 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3315686-u-kiievi-prezentovali-persirezultati-proektu-z-markuvanna-turistichnih-magnitiv-u-malih-mistah.html>
25. COMUS Pilot town: Zhovkva, Ukraine. *Council of Europe European Union*. URL: <https://pjp-eu.coe.int/comus/zhovkva-ukraine.html>
26. Молодій В. Туризм ідеального міста Жовкви. *Локальна історія*, 11 вересня 2020. URL: <https://localhistory.org.ua/texts/reportazhi/turizm-idealnogo-mista-zhovkvi/>
27. Герич В. Жовква. Історичне місто очима небайдужого. *Наша спадщина*. № 1. С. 18–27. *Фото Старого Львова*, 2014. URL: <https://photo-lviv.in.ua/zhovkva-istoriia-ideal-noho-mista-fortetsi/>
28. Розвиток туризму в транскордонному партнерстві. *Жовківська міська рада. Офіційний сайт*. URL: <https://zhovkva-rada.gov.ua/dijalnist-radi/mizhnarodni-proekti/rozvitok-turizmu.html>

29. Жовква. КП Жовківської міської ради. Туристичний інформаційний центр. URL: <https://zhovkva-tour.info/>
30. Шиян О. У жовківську церкву ЮНЕСКО повернули відреставрований іконостас. *Zaxid.net*, 16 червня 2023. URL: https://zaxid.net/u_zhovkivsku_tserkvu_yunesko_povernuli_vidrestavrovaniy_ikonostas_n1565713

REFERENCES:

1. Ferraz J., Serpa S. (2021). Tourism and Cultural Interaction: A Paradoxical Relationship. *Journal of Educational and Social Research*. Volume. 11. No 3, pp. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0049>
2. Stetic S., Trisic I. (2018). The role and importance of ecosystems in creating tourism activities. *Hotel and Tourism Management*. Volume 6. No. 2, pp. 35–46. DOI: <http://10.5937/menhottur1802043S>
3. Jureniene V. (2016). Interaction between Cultural/Creative Tourism and Tourism/Cultural Heritage Industries. *Tourism – From Empirical Research Towards Practical Application*. Ed.: L., Butowski. DOI: <http://doi.org/10.5772/62661>
4. Liubchenko V. (2023). Rol turizmu u stalomu rozvytku v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti dlia ekonomiky [The role of tourism in sustainable development in Ukraine: challenges and opportunities for the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59>
5. Lysiuk T. & Kostiv B. (2025). Innovatsiini pidkhody do tsyfrovizatsii ekskursiinoi diialnosti v umovakh transformatsii turystychnoho prostoru [Innovative approaches to the digitalization of excursion activities in the context of the transformation of the tourist space]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-34>
6. Okhota V. (2025). Rozvytok innovatsiinykh klasteriv u turystychnii haluzi Ukrainy: dosvid ta perspektyvy [Development of innovative clusters in the tourism industry of Ukraine: experience and prospects]. *Ekonomichniy analiz*. No 35(1), pp. 616–627. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.616>
7. Hrach M. & Polishchuk L. (2023). Viina i spadshchyna: dosvid zberezhenia kulturnoi identychnosti [War and heritage: the experience of preserving cultural identity]. *Suchasni problemy doslidzhennia, zberezhenia ta restavratsii istorychnykh fortyfikatsii*. No (19), pp. 43–53. DOI: <https://doi.org/10.23939/fortifications2023.19.043>
8. Kiziun A. (2025). Kreatyvni turystychni marshruty yak instrument rozvytku malykh mist Ukrainy [Creative tourist routes as a tool for the development of small towns in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-97>
9. Nadolska V. (2025). Urboturyzm yak skladova formuvannia i populiaryzatsii identychnosti kulturnoho prostoru mist [Urbotourism as a component of the formation and popularization of the identity of the cultural space of cities]. *Staryi Luts'k: naukovo-informatsiinyi zbirnyk*. No 20, pp. 257–263. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28284>
10. Kumar A. (2017). Cultural and Heritage Tourism: a Tool for Sustainable Development. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. No 6 (6), pp. 56–69. DOI: <http://10.24105/gjcmp.6.6.1709>
11. Sihombing I. H. H., Suastini N. M., Puja I. B. P. (2024). Sustainable Cultural Tourism in the Era of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Competitiveness in Tourism*. Volume 3. No 3, pp. 100–115. DOI: <https://doi.org/10.34013/ijscot.v3i02.1601>
12. Oyenuga M. O., Akwen P. I. (2025). Tourism and Intercultural Understanding in Developing Nations. *African Journal of Culture, History, Religion and Traditions*. No 8 (1), pp. 1–14. DOI: <http://10.52589/AJCHRT-OKUXNMSQ>
13. Potapova A., & Samoliuk I. (2019). Perspektyvy turystychnykh mozhlyvostei malykh istorychnykh mist Ukrainy [Prospects of tourism opportunities of small historical cities of Ukraine]. In *Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiia "Suspilno-heohrafichni chynnyky rozvytku rehioniv"*. Available at: <https://surl.li/fzwmzh>
14. Liubitseva O., Mykhaliuk, M., Mykhailenko, T., Kochetkova, I. (2017). Tourism as a Factor in the Sustainable Development of Small Towns. *Studia Periegetica*. No 18 (2), pp. 51–64. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1582203>
15. Patti D., Ost C., Genzbigelyte-Venturi R., Matei M. (2024). Striving for Sustainable Tourism in cities. European Union. 11 p. Available at: https://www.urbanagenda.urban-initiative.eu/sites/default/files/2024-05/Striving%20for%20Sustainable%20Tourism%20in%20Cities_PATTI.pdf
16. Verkhovna Rada Ukrainy. (2004). *Zahalnodержавna prohrama rozvytku malykh mist* [National program for the development of small towns]. *Zakon Ukrainy vid 4 bereznia 2004 roku No 1580-IV*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1580-15#Text>
17. Didenko K. (2014). Rol istorychnykh mist Ukrainy v rozvytku vnutrishnoho turizmu [The role of historical cities of Ukraine in the development of domestic tourism]. *Ukrainskyi heohrafichniy zhurnal*. No (3), pp. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2014.03.052>
18. Manassova M.M., Seifullina G.R., Klishina M.V. (2024). Concepts of an ideal city in the history of philosophy. *Bulletin of the L.N. Gumilyov ENU. Historical sciences. Philosophy. Religion Series*. Volume 147. No. 2, pp. 211–228. DOI: <https://doi.org/10.32523/2616-7255-2024-147-2-211-22>
19. Stratonova N. & Hordych V. (2021, 7 serpnia). *Na vulytsiakh mista na Rivnenshchyni vstanovyly fihury ostrozhykiv. Shcho vony oznachaiut* [Figures of Ostrozhky were installed on the streets of a city in Rivne region. What they mean]. *Suspilne. Rivne*. Available at: <https://suspilne.media/rivne/153560-na-vulichah-mista-na-rivnenshini-vstanovili-figuri-ostrozhykiv-so-voni-oznacaut/>
20. Nevola F. (2019). Ideal Cities (Renaissance). *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Urban and Regional Studies*. Ed.: Anthony M. Orum. Oxford: Wiley Blackwell (commissioned entry, 3000 words). DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118568446.eurs0153>

21. Harris J. M. (2000). Basic Principles of Sustainable Development. *Encyclopedia of Life Support Systems: Dimensions of Sustainable Development (Volume 1). Chapter: Basic Principles of Sustainable Development*. Ed.: K. S. Bawa, R. Seidler. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). P. 1–26. Available at: https://www.researchgate.net/publication/23742119_Basic_Principles_of_Sustainable_Development
22. Den za dnem. (2021, 5 chervnia). *U Polonnomu vyznachylysia iz 17-ma personazhamy istorychnykh atraksii* [17 characters of historical attractions were identified in Polonne]. Available at: <https://denzadnem.com.ua/istoriya/85027>
23. Shyian O. (2021, 9 lypnia). *Dlia pryvablennia turystiv Brody oznakuiut skulpturkamy bobriv* [To attract tourists, Brody will be marked with beaver sculptures]. Zaxid.net. Available at: <https://zaxid.net/news/>
24. UKRINFORM. (2021, 14 veresnia). *U Kyievi prezentuvaly pershi rezultaty proiektu z markuvannia turystychnykh "mahnitiv" u malykh mistakh* [First results of the project on marking tourist "magnets" in small towns were presented in Kyiv]. Available at: <https://ukrinform.ua/rubric-tourism/3315686-u-kyievi-prezentuvali-persi-rezultati-proektu-z-markuvanna-turysticnih-magnitiv-u-malih-mistah.html>
25. COMUS Pilot town: Zhovkva, Ukraine. Council of Europe European Union. Available at: <https://pjp-eu.coe.int/comus/zhovkva-ukraine.html>
26. Molodii V. (2020, 11 veresnia). *Turyzm idealnogo mista Zhovkvy* [Tourism of the ideal city of Zhovkva]. Lokalna istoriia. Available at: <https://localhistory.org.ua/texts/reportazhi/turizm-idealnogo-mista-zhovkvi/>
27. Herych V. (2014). Zhovkva. Istorychne misto ochyma nebaiduzhoho [Zhovkva. A historical city through the eyes of a concerned person]. *Nasha spadshchyna*. No (1), pp. 18–27. Foto Staroho Lvova. Available at: <https://photo-lviv.in.ua/zhovkva-istoriia-ideal-noho-mista-fortetsi/>
28. Zhovkivska miska rada. (n.d.). *Rozvytok turizmu v transkordonnomu partnerstvi* [Development of tourism in cross-border partnership]. Available at: <https://zhovkva-rada.gov.ua/dijalnist-radi/mizhnarodni-proekti/rozvitok-turizmu.html>
29. KP Zhovkivskoi miskoi rady. (n.d.). *Zhovkva. Turystychnyi informatsiinyi tsentr* [Zhovkva. Tourist information center]. Available at: <https://zhovkva-tour.info/>
30. Shyian O. (2023, 16 chervnia). *U zhovkivsku tserkvu YuNESKO povernuly vidrestavrovanyi ikonostas* [A restored iconostasis was returned to the Zhovkva UNESCO church]. Zaxid.net. Available at: https://zaxid.net/u_zhovkivsku_tserkvu_yunesko_povernuli_vidrestavrovanyi_ikonostas_n1565713

УДК 338.48:711.432(477):005.52

JEL R58, Z10

Браславська Оксана Володимирівна, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри географії та туризму, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького; професор кафедри географії та туризму, Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II. **Культурно-туристичні маршрути малих міст України: між збереженням історичної спадщини та сучасними викликами сталого розвитку.**

Аналіз побудований на практичному досвіді низки міст, таких як Острог, Полонне, Броди, Кременець, Батурин, Володимир і Жовква. На прикладі Жовкви продемонстровано, що ефективний розвиток туризму можливий завдяки інтеграції історичного потенціалу, творчої участі місцевої громади та залученню зовнішніх інвестицій і підтримці з боку місцевої влади. Наголошено на значенні ініціатив місцевого рівня, співпраці між секторами та використанні принципів проєктного менеджменту для створення довготривалих туристичних продуктів. Увагу приділено створенню туристичних маршрутів, заснованих на місцевій культурній ідентичності, впровадженню цифрових технологій. У роботі акцентовано роль популяризації значущих місцевих особистостей у формуванні впізнаваного туристичного бренду кожного міста. Результати дослідження будуть корисними для фахівців у сфері туризму та збереження культурної спадщини.

Ключові слова: культурна спадщина, культурний туризм, локальна ідентичність, малі міста, символічна репрезентація, сталий розвиток, туристичне маркування, цифрові інструменти.

UDC 338.48:711.432(477):005.52

JEL R58, Z10

Oksana Braslavska, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Geography and Tourism Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University; Professor of the Department of Geography and Tourism, Ferenc Racoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education. **Cultural and tourist routes of small towns of Ukraine: between preservation of historical heritage and modern challenges of sustainable development.**

The article is devoted to considering the possibilities of developing cultural tourism in small towns of Ukraine, based on their historical, cultural and architectural heritage, taking into account the existing infrastructure and management challenges. Special attention is paid to the theoretical understanding of the concept of “small town” in a historical and retrospective format and the legislative framework of Ukraine. The analysis is based on the practical experience of a number of cities, such as Ostroh, Polonne, Brody, Kremenets, Baturyn, Volodymyr and Zhovkva. Special emphasis is placed on Ostroh as a city that became the base for the implementation of the project “Development of a methodology for marking historical attractions in small towns of Ukraine. Cultural intervention in the past for the sake of a journey into the future”. The example of the city of Zhovkva in Lviv region is also separately considered, which is a vivid example of a historical “ideal city”, and also has a powerful historical and cultural background in combination with modern managerial visions of tourism development. In addition, the geographical location of Zhovkva, proximity to the regional center, on the one hand, and to the border with other countries, on the other, are additional attractive factors for the development of cultural tourism. The example of Zhovkva demonstrates that effective tourism development is possible due to the integration of historical potential, creative participation of the local community and attraction of external investments and support from local authorities. The importance of local level initiatives, cooperation between sectors and the use of project management principles for the creation of long-term tourism products is emphasized. The research emphasis is placed on the creation of tourist routes based on local cultural identity, as well as the implementation of digital technologies, including QR codes and mobile applications, to improve access to attractions in small towns. The work also emphasizes the role of popularizing significant local personalities in forming a recognizable tourist brand of each city (legendary images, historical figures, landmark events in the history of the city). The results of the study will be useful for specialists in the field of tourism and cultural heritage preservation, as well as for representatives of local authorities who seek to use tourism as a tool for sustainable development and strengthening social cohesion of the community.

Key words: cultural heritage, cultural tourism, local identity, small towns, symbolic representation, sustainable development, tourist labeling, digital tools.

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.5
JEL B27, F15, F19

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4154

СУЧАСНИЙ СТАН ТА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ЄС

Гарасимлюк Марія Володимирівна*, кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Олех Катерина Андріївна**, студент
Львівський національний університет імені Івана Франка

*ORCID 0000-0003-1089-1217

**ORCID 0009-0005-3310-031X



© Гарасимлюк М.В., 2025



© Олех К.А., 2025

Стаття отримана: 11.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Для забезпечення стабільного зростання світових економік важливу роль відіграє розвиток міжнародної торгівлі, Україна разом з Європейським Союзом не є винятком. Розширення торгівлі між Україною та країнами ЄС має ключове значення для економічного розвитку України. Співпраця з ЄС є одним із пріоритетів зовнішньоекономічної політики України, яка забезпечує не лише доступ до європейського ринку, а й стимулює модернізацію виробництва та запровадження відповідних стандартів українськими виробниками. Її значення особливо зросло після підписання Угоди про асоціацію та повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 року [1].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У сучасних публікаціях представлено різні аналітичні підходи до вивчення торговельних процесів, що дозволяє комплексно оцінити динаміку та особливості взаємодії України та Європейського Союзу. Зокрема, Маруняк Є., Лажнік В. та Пугач С. [2] проводять детальний аналіз просторової диференціації зовнішньоторговельних зв'язків України з країнами ЄС, тобто досліджують як різні регіони України торгують з ЄС. Логістика і інфраструктура впливають на обсяги експорту та імпорту, що дає змогу визначити пріоритетні напрямки торговельної політики.

Шуба М. В. та Тимофєєва В. О. [1] аналізують зміни в структурі експорту та імпорту, а також ключові чинники, що визначають динаміку співробітництва у торгівлі між Україною та ЄС.

Власенко І.Г. та Сіренко С.О. [3] у своїй праці приділяють увагу розвитку ринку послуг та перспективам інтеграції України у ринки європейських держав, аналізуючи потенціал інформаційних технологій, транспортних та логістичних послуг, які стають дедалі важливішими у структурі зовнішньої торгівлі.

Охріменко Я. [4] визначає ключові виклики, зокрема нестабільність логістичних маршрутів через війну, конкуренцію на європейських ринках та необхідність адаптації до вимог ЄС, а також досліджує вплив торговельної лібералізації, скасування мит та квот на український експорт з боку ЄС.

Окрім наукових досліджень, важливу роль у формуванні аналітичної бази відіграють дані Держстату та Євростату [5],[6], які дозволяють здійснювати порівняльний аналіз змін у товарній і сервісній структурі експорту та імпорту, оцінювати вплив війни та змін у глобальній торгівлі на взаємодію України та ЄС.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану зовнішньоторговельних відносин між Україною та Європейським Союзом, а також визначення перспектив їх подальшого розвитку.

Основний матеріал і результати. У 2024 році Європейський Союз залишився найбільшим торговельним партнером України, на частку якого припадало 53,8%.[7] її торгівлі товарами у 2024 році. Водночас, Україна посіла 16 місце найбільшого торговельного партнера ЄС, на частку якого припадало 1,3% від загального обсягу торгівлі товарами ЄС 2024 року. Загальний обсяг торгівлі товарами між ЄС та Україною досяг 67,2 мільярда євро у 2024 році, що означає, що торгівля товарами зросла більш ніж удвічі з моменту набрання чинності Угоди про глибоку та всеохоплюючу зону вільної торгівлі у 2016 році. (Рис.1) [8].

За даними Євростату у 2024 році Україна експортувала до ЄС товарів на суму 24,5 млрд євро та імпортувала на суму 42,8 млрд євро, Це означає, що торговельне сальдо між ЄС і Україною становило близько 18,3 млрд. євро на користь ЄС.

Щодо динаміки: порівняно з 2023 роком імпорт з ЄС до України зріс на 9,4%, а експорт до ЄС – на 7,0% [9].

На Рис. 2 представлені дані Європейської комісії про торгівлю товарами ЄС з Україною, де для України важливими є два показники: скільки товарів Україна продає до ЄС (EU imports) і скільки товарів Україна купує у ЄС (EU exports).

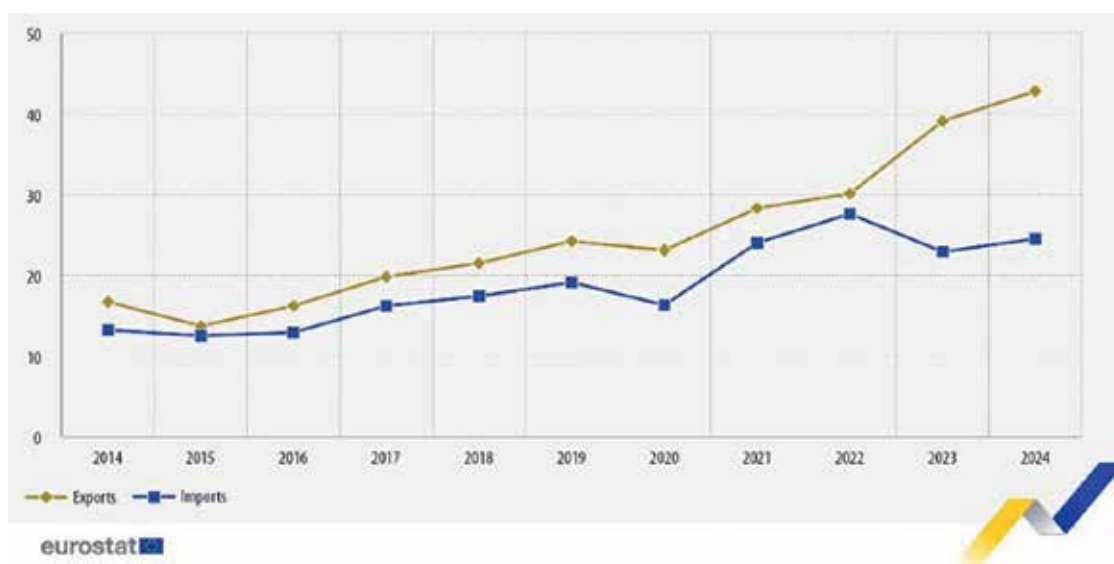


Рис. 1. Торговля товарами між ЄС і Україною впродовж 2014–2024 років

Джерело: [9]

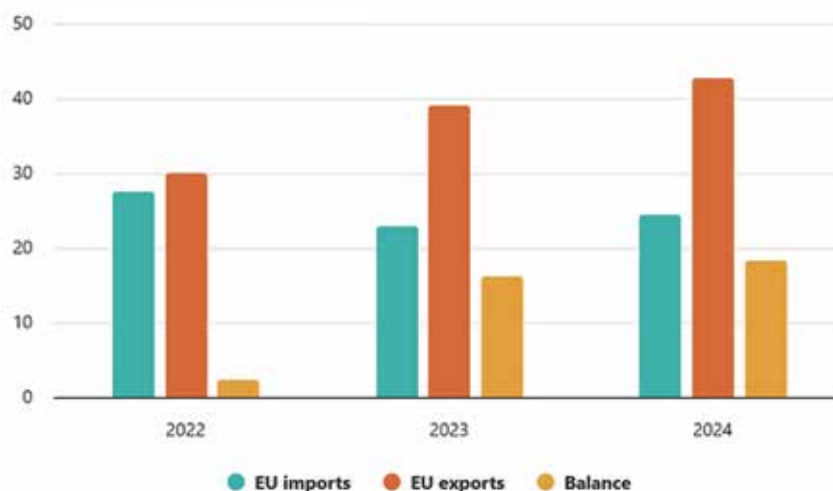


Рис. 2. Динаміка торгівлі товарами між ЄС та Україною та формування торговельного сальдо впродовж 2022–2024 років

Джерело: [8]

Порівнюючи представлені роки, можна побачити, що повномасштабна війна суттєво вплинула на структуру торгівлі між Україною та ЄС. У 2022 році український експорт становив 27,6 млрд. євро, і був навіть вищим ніж у довоєнному 2021 році (Рис. 1) завдяки діям ЄС, спрямованим на підтримку України у сфері торгівлі. Також баланс був мінімальним, тобто різниця між експортом і імпортом була незначною, лише 2,4 млрд. євро на користь ЄС.

У 2023 році вплив війни посилювався, логістичні обмеження вже почали ускладнювати торгівлю. Руйнування інфраструктури, обмежений доступ до портів і падіння виробництва призвели до того, що український експорт зменшився до 22,9 млрд. євро, тоді як імпорт із ЄС зріс через потреби країни у ресурсах, потрібних для відновлення економіки та забезпечення базових потреб. Торговельне сальдо становило вже 16,2 млрд. євро.

У 2024 році український експорт до ЄС частково відновився і становив 24,5 млрд. євро. За даними Держстату основними групами товарів, які Україна експортує до ЄС за вартістю, є зернові культури – 15,8%; жири та олії – 13,6%; насіння і плоди олійних рослин – 9,7%; електричні машини – 8,4; чорні метали – 8,1%; руди, шлаки – 6,6%; деревина і вироби з деревини – 4,8%; залишки і відходи харчової промисловості – 3,3% [7].

На Рис. 3 наглядно продемонстровано яку частку кожна група товарів займає у загальному експорті України до ЄС.

Однак, імпорт товарів з ЄС до України у 2024 році ще більше зріс і становив 42,8 млрд євро, адже потреба у відновленні економіки лише посилювалася. Тому торговельне сальдо залишилося для Європейського Союзу позитивним. За даними Єврокомісії основними групами товарів, які Україна імпортує із країн ЄС за вартістю, є мінеральне паливо та мінеральні олії (16% від усього імпорту товарів), електричне обладнання (10%), машини та обладнання (9,7%), моторні транспортні засоби(9,5%), а також зброя та боеприпаси (7,7%) [8].

На Рис. 4 та Рис. 5 представлені дані Євростату про головних імпортерів соняшникової олії і кукурудзи до Європейського Союзу. На графіках видно, що Україна не лише залишається основним постачальником, а й збільшує з кожним роком свою частку у загальному імпорті соняшникової олії і кукурудзи до Європейського союзу. У 2021 році частка України для соняшникової олії становила 87%, а у 2024 році вже 94%. Для кукурудзи у 2021 році частка України становила 51%, у 2024 році – 67%. Це свідчить про конкурентоспроможність української аграрної продукції на європейських ринках, а також про стабільний попит на соняшкову олію з боку країн ЄС.

Аналізуючи графік Євростату, що відображає основні групи товарів у торгівлі України із ЄС, можна зробити висновки про зміни у структурі експорту та імпорту у довоєнному 2021 та 2024 роках.

Порівняно з 2021 роком найбільше зріс імпорт мінерального палива (на 4,1 млрд. євро), яке раніше Україна імпортувала з росії та Білорусії [9]. Водночас, в українському експорт зернових культур зріс до



Рис. 3. Товарна структура українського експорту до ЄС у 2024 році

Джерело: [7]

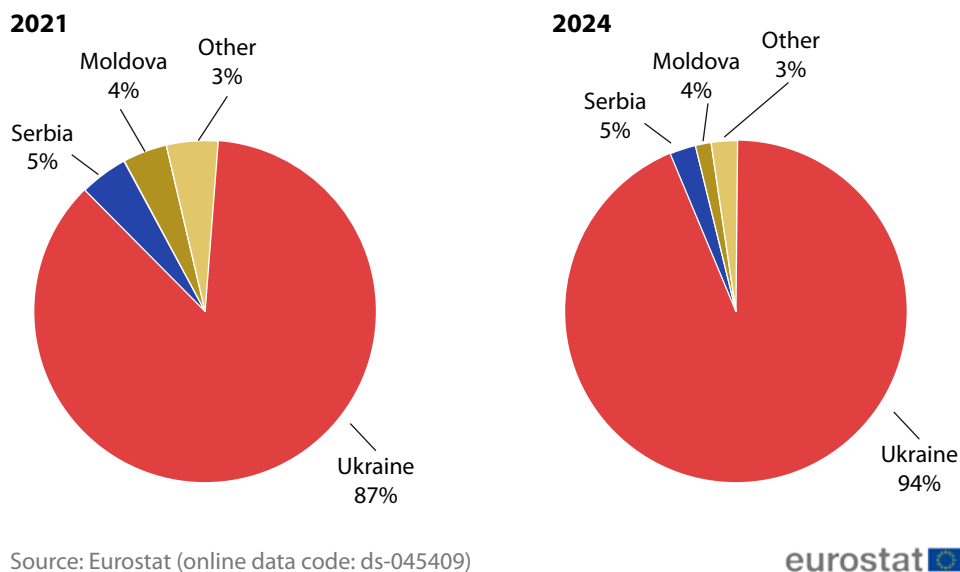


Рис. 4. Головні партнери ЄС з імпорту соняшникової олії у 2021 і 2024 роках

Джерело: [10]

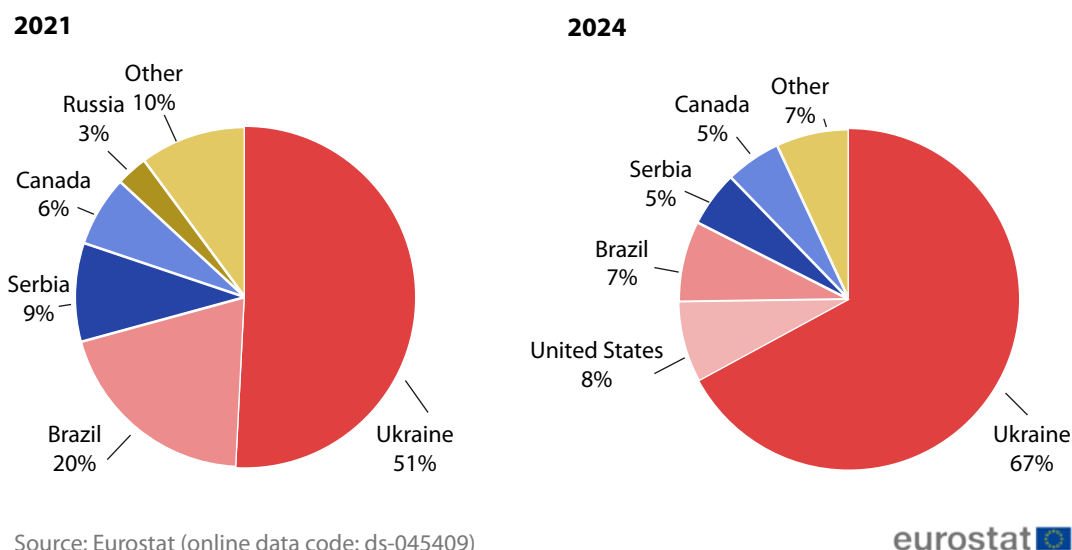


Рис. 5. Головні партнери ЄС з кукурудзи у 2021 і 2024 роках

Джерело: [10]

понад 4 млрд євро, а також помітно зросли поставки олій та олійного насіння. Ці зміни підкреслюють, що ЄС став головним джерелом імпорту необхідних товарів для України та основним ринком збуту для української продукції.

В розвинутих країнах світу понад 60% валового внутрішнього продукту виробляється в сфері послуг. З огляду на прагнення України вступити до ЄС, важливо усвідомлювати роль торгівлі послугами на світових ринках. Надання якісних та різноманітних послуг дасть можливість не лише бути конкурентоспроможними, але й стане чинником забезпечення економічного зростання [3].

За даними Держстату у 2024 році Україна експортувала до ЄС послуг на приблизно 4,11 млрд. дол. США, а імпортувала на 4,44 млрд дол. США. Торговельне сальдо було врівноважене, з незначним переважанням імпорту ЄС. Це свідчить про стабільну взаємодію та великий потенціал для подальшого зростання українських послуг на європейському ринку [11].

Основними групами послуг, які Україна експортує до ЄС за вартістю, є: послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги (1,30 млрд дол. США або 32% від загального експорту послуг до ЄС), транспортні послуги (30%), послуги з переробки матеріальних ресурсів (17%).

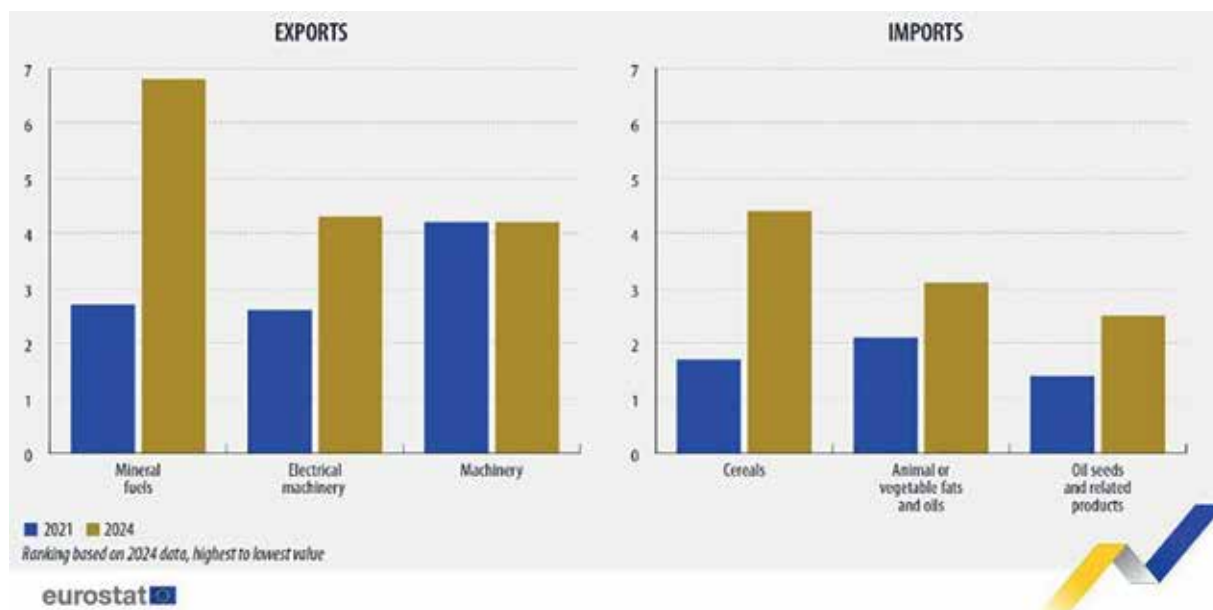


Рис. 6. Географічна структура експорту товарів до країн ЄС у 2024 році

Джерело: [5]

Послуги, лідери за обсягами, які Україна імпортує з ЄС: послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги (1,12 млрд дол. США або 25% від загального імпорту послуг до України), державні та урядові послуги (24,6%), послуги операційного лізингу (14%) [5].

Географічна структура зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом характеризується значною концентрацією на сусідніх країнах та великих економіках ЄС.

Серед країн Європейського Союзу ключовими торговельними партнерами України залишаються Польща, Іспанія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Румунія та Угорщина. Саме на ці держави припадає найбільша частка експорту та імпорту товарів та послуг.

З моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну та блокади українських морських портів, Україна не може експортувати свою продукцію та імпортувати необхідне через звичайні транспортні маршрути.

На цьому тлі ЄС створив «Смуги солідарності», щоб забезпечити Україні можливість експортувати зерно, залізну руду, сталь та іншу продукцію, а також імпортувати необхідні товари, від палива до військової та гуманітарної допомоги, через альтернативні транспортні маршрути: внутрішні водні шляхи, залізницю та автомобільний транспорт. Смуги солідарності охоплюють торгівлю в усіх секторах і є безпрецедентною співпрацею органів влади та бізнесу в державах-членах ЄС, Україні та Республіці Молдова [12].

Від травня 2022 року смуги солідарності дозволили Україні експортувати майже 196 мільйонів тонн товарів, включно з майже 88 млн. тонн. зерна, насіння олійних культур і супутніх продуктів.

Шляхи солідарності дозволили Україні імпортувати приблизно 86 млн. тонн необхідних їй товарів: від військової допомоги до палива та інших продуктів.

За оцінками, сукупна вартість торгівлі через шляхи солідарності складає приблизно 236 млрд. євро, включно з приблизно 170 млрд. євро імпорту до України [13].

Також з початком повномасштабної війни ЄС надав Україні так звані автономні торговельні заходи (АТМ), які тимчасово забезпечили країні повну лібералізацію торгівлі та призупинили дію імпорتنних мит, квот та заходів торговельного захисту на український експорт до ЄС. Заходи вперше набули чинності 4 червня 2022 року та щорічно поновлювалися 6 червня 2023 року та 6 червня 2024 року відповідно. Заходи діяли до 5 червня 2025 року. Завдяки цим заходам ЄС суттєво підтримував економіку України, допомагаючи пом'якшити складну ситуацію, з якою стикаються українські виробники та експортери.

Регламент про автономні торговельні заходи містив екстрене гальмо, яке активувалося, якщо імпорт яєць, птиці, цукру, вівса, кукурудзи, крупи або меду перевищував середній імпорт у період з 1 липня 2021 року по 31 грудня 2024 року екстрене гальмо активувалося для вівса, яєць, цукру, крупи та меду. У регламенті було визначено моніторинг цього екстреного гальма [8].

Після скасування тимчасових заходів (АТМ) 5 червня 2025 року, 30 червня 2025 року ЄС та Україна досягли принципової угоди щодо перегляду своєї Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) відповідно до статті 29 Угоди про асоціацію. 13 жовтня 2025 року Рада уповноважила Комісію переглянути ПВЗВТ з Україною на цій основі, а 14 жовтня Комісія та Україна офіційно ухвалили рішення про перегляд угоди. Оновлений текст набрав чинності 29 жовтня 2025 року.

Оновлена ПВЗВТ, що входить до складу Угоди про асоціацію, має на меті сприяти довгостроковій економічній визначеності, стабільним торговельним відносинам, та поступовому наближенню України до єдиного ринку ЄС. Її структура ґрунтується на трьох основних принципах:

1. Розширення торговельних потоків. Документ забезпечує баланс між підтримкою торгівлі з Україною та врахуванням чутливості агросекторів ЄС. Для найбільш чутливих товарів (цукор, птиця, яйця, пшениця, кукурудза, мед) передбачене лише «незначне збільшення» доступу порівняно з початковою версією угоди. Для інших продуктів умови вдосконалено «на користь обох сторін». Для нечутливих товарів узгоджено повну лібералізацію.

2. Узгоджені стандарти виробництва. Новий доступ до ринку ЄС обумовлений поетапним наближенням українського виробництва до європейських стандартів, зокрема у сферах добробуту тварин, використання пестицидів та ветеринарних препаратів. Передбачається, що Україна щорічно звітуватиме про свій прогрес.

3. Надійне захисне положення. Механізм, що дозволяє вживати відповідних заходів, може бути активований, якщо імпорт товарів, що охоплюються додатковою лібералізацією, створює суттєві труднощі для будь-якої зі сторін. В ЄС оцінка перешкод може проводитися на рівні однієї або кількох держав-членів.

Обидві сторони також погодилися вживати дій, спрямованих на підтримку виходу українських експортерів на ринки третіх країн для сприяння глобальній продовольчій безпеці [14].

Перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом визначаються низкою факторів, серед яких важливе значення має покращення якості комунікації з європейськими партнерами та більш активне представництво інтересів українських стейкхолдерів у процесі переговорів. Створення громадських організацій та інституцій для лобювання інтересів українських підприємців сприятиме більш відкритій і взаємовигідній співпраці.

Не менш важливим є розвиток експортних галузей, які на сьогодні стримують можливості українських виробників через обмеження транспортної та адміністративної інфраструктури, а також недостатню доступність фінансування. Впровадження стандартів ЄС, спрощення митних процедур і активне використання інституту АОЕ можуть розширити експортний потенціал країни.

Україна має максимально використовувати свій потенціал для диверсифікації економіки. Наявність спільного кордону протяжністю 1,4 тис. км з ЄС і 500 млн потенційних споживачів на ринку ЄС відкриває багато можливостей для розвитку торгівлі України, збільшення експорту продукції до ЄС і розвитку транскордонних торговельних систем. Після зняття обмежень на ввезення українських товарів до ЄС на початку широкомасштабного вторгнення, експорт сільськогосподарської продукції зріс найбільше, що свідчить про наявність порівняльної переваги саме в цьому секторі економіки.

Проте, Україна могла б суттєво виграти від експорту продукції з вищою доданою вартістю, що дозволило б не лише збільшити обсяги експорту, а й постачати товари на більш вигідних умовах.

Крім того, сильний аграрний сектор не обмежує можливості розвитку української економіки в інших сферах. Хоча частка високотехнологічних товарів в експорті лишається досить низькою, такий потенціал існує.

Також, українським виробникам потрібно не лише вдосконалювати свою продукцію, щоб бути конкурентоспроможними, а й завоювати довіру європейського споживача за допомогою запровадження стандартів ЄС (наприклад, Загального регламенту про захист даних та Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції) має розширити правовий простір ЄС на Україну та послужити сигналом про належну якість українських товарів та послуг.

Головним завданням розвитку зовнішньої торгівлі з країнами ЄС є формування в українському суспільстві свідомої підтримки вступу країни до ЄС, її інтеграції в європейський економічний і політичний простір і водночас здійснення політичних реформ, отримання більше свободи, досягнення справедливості та утворення прозорого і процвітаючого суспільства.

Висновки. Проведений аналіз показав, що зовнішня торгівля між Україною та ЄС зараз дуже тісно пов'язана та має стратегічне значення для обох сторін. ЄС залишається головним партнером України, що пояснюється дією Угоди про асоціацію, спрощеним доступом на європейський ринок та підтримкою українського експорту під час війни. Попри серйозні виклики: проблеми із логістикою, скорочення

виробництва та нестабільне зовнішнє середовище, Україна поступово відновлює експорт, а економіка пристосовується до нових умов.

Наразі товарна структура експорту України до ЄС характеризується переважанням продукції аграрного сектору та сировинних товарів. Проте, найбільш перспективними напрямками подальшого розвитку є збільшення експорту продукції з великою доданою вартістю. Важливо модернізувати інфраструктуру, запроваджувати європейські стандарти сертифікації, а також залучати фінансування з-за кордону.

Варто також зазначити, що війна накладає серйозні обмеження на торговельну діяльність. Логістичні проблеми, руйнування виробничих потужностей та блокада портів уповільнюють розвиток торгівлі. Тому головним чинником подальшого зростання зовнішньої торгівлі України є завершення війни, відновлення портів та промисловості, що дозволить повноцінно реалізувати торговельний потенціал країни та поглибити євроінтеграцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шуба М. В., Тимофєєва В. О. Сучасний стан і перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом. *Бізнесінформ*. 2024. № 8. С. 32–38.
2. Маруняк Є. О., Лажнік В. Й., Пугач С. О. Просторова диференціація товарної торгівлі України з країнами ЄС. *Український географічний журнал*. 2023. № 2. С. 13–24.
3. Власенко І.Г., Сіренко С.О. Зовнішня торгівля послугами України та ЄС: проблеми та перспективи. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С. 51–57.
4. Охріменко Я. Вільна торгівля між Україною та ЄС: перспективи та виклики. 2023. 16 с.
5. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.11.2025).
6. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
7. Бюлетень стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2024 році. (оновлено 01.08.2025). *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=1f45d5bcf3ed412cb02f8bbe571ecc4d&title=BiuletynPotocznegoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>
8. EU trade relationships by country/region. Ukraine. *European Commission*. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eutraderelationshipscountryandregion/countries-and-regions/ukraine_en?utm
9. Trade in goods with Ukraine in 2024. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1>
10. EU trade with Ukraine – latest developments. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments&utm (дата звернення: 25.11.2025).
11. Структура зовнішньої торгівлі послугами (за видами) з країнами ЄС. *Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp_kv_ES/arh_ztp_kv_ES_2023_u.html
12. Solidarity Lanes: Latest figures – December 2024. *European Commission*. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-december-2024-2025-01-21_en?utm
13. Шляхи солідарності ЄС – Україна. *Європейська Комісія*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk
14. 29 жовтня набула чинності оновлена торговельна угода між ЄС та Україною. *Представництво Європейського Союзу в Україні*. URL: <https://www.eeas.europa.eu>
15. Вільна торгівля між Україною та ЄС: перспективи та виклики. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/ukraine-eu-market-challenges/>
16. Мотузка О., Скиба Г. Напрями та інструменти розвитку зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 252–258.

REFERENCES:

1. Shuba M. V., Tymofieieva V. O. (2024) Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy z Yevropeiskym Soiuzom. [The current state and prospects for the development of Ukraine's foreign trade with the European Union]. *Biznesinform – Businessinform*, vol. 8, pp. 32–38.
2. Maruniak Ye. O., Lazhnik V. Y., Puhach S. O. (2023) Prostorova dyferentsiatsiia tovarnoi torhivli Ukrainy z krainamy YeS [Spatial differentiation of Ukraine's commodity trade with EU countries]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal – Ukrainian Geographical Journal*, vol. 2, pp. 13–24.
3. Vlasenko I. H., Sirenko S. O. (2025) Zovnishnia torhivlia posluhamy Ukrainy ta YeS: problemy ta perspektyvy [Foreign trade in services of Ukraine and the EU: problems and prospects]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, vol. 1, pp. 51–57.
4. Okhrimenko Ya. (2023) Vilna torhivlia mizh Ukrainoiu ta YeS: perspektyvy ta vyklyky [Free trade between Ukraine and the EU: prospects and challenges]. P. 16.
5. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Eurostat. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat>
7. Biuletyn stanu torhovelnikh vidnosyn mizh Ukrainoiu ta YeS u 2024 rotsi. (onovleno 01.08.2025) [Bulletin of the state of trade relations between Ukraine and the EU in 2024. (Updated on August 1, 2025)]. *Ministerstvo ekonomiky*,

dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy – Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=1f45d5bcf3ed412cb02f8bbe571ecc4d&title=BiuletynPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>

8. EU trade relationships by country/region. Ukraine. *European Commission*. Available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/eutraderelationshipscountryandregion/countries-and-regions/ukraine_en?utm

9. Trade in goods with Ukraine in 2024. *Eurostat*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/productseurostat-news/w/ddn20250507-1>

10. EU trade with Ukraine - latest developments. *Eurostat*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments&utm

11. Struktura zovnishnoi torhivli posluhamy (za vydamy) z krainamy YeS. [Structure of foreign trade in services (by type) with EU countries]. *Derzhstat Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp_kv_ES/arh_ztp_kv_ES_2023_u.html

12. Solidarity Lanes: Latest figures – December 2024. *European Commission*. Available at: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-december-2024-2025-01-21_en?utm

13. Shliakhy solidarnosti YeS – Ukraina. [Ways of EU solidarity – Ukraine]. *Yevropeiska Komisiia – European Commission*. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk

14. 29 zhovtnia nabula chynnosti onovlena torhovelna uhoda mizh YeS ta Ukrainoiu. [On October 29, the updated trade agreement between the EU and Ukraine entered into force.] *Predstavnytstvo Yevropeiskoho Soiuzu v Ukraini – Representation of the European Union in Ukraine*. Available at: <https://www.eeas.europa.eu>

15. Vilna torhivlia mizh Ukrainoiu ta YeS: perspektyvy ta vyklyky. [Free trade between Ukraine and the EU: prospects and challenges]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii – Center for Economic Strategy*. Available at: <https://ces.org.ua/ukraine-eu-market-challenges/>

16. Motuzka O., Skyba H. (2023) Napriamy ta instrumenty rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy z krainamy YeS [Directions and tools for the development of Ukraine's foreign trade with EU countries]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 4, pp. 252–258.

УДК 339.5

JEL B27, F15, F19

Гарасимлюк Марія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, Львівський національний університет імені Івана Франка. **Олех Катерина Андріївна**, студент, Львівський національний університет імені Івана Франка. **Сучасний стан та розвиток зовнішньої торгівлі України з ЄС.**

У статті проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом. Визначено, що роль ЄС як головного торговельного партнера України продовжує зростати, що зумовлено економічною інтеграцією, лібералізацією доступу до європейського ринку та підтримкою з боку ЄС у період повномасштабної війни. Представлено основні чинники, що впливають на торговельні потоки, включно з економічною інтеграцією, впливом війни, логістичними обмеженнями та впровадженням європейських стандартів якості. Окрему увагу приділено динаміці експорту та імпорту товарів і послуг, структурним змінам у торгівлі та ролі ключових торговельних партнерів України у межах Європейського Союзу. Розглянуто перспективи розвитку українського експорту, а саме підвищення частки продукції з високою доданою вартістю, інтеграцію у європейські виробничі процеси та вдосконалення інституційних і регуляторних механізмів.

Ключові слова: експорт, імпорт, Європейський Союз, зовнішня торгівля, торговельне сальдо, війна.

UDC 339.5

JEL B27, F15, F19

Mariia Garasymliuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Business Economics, Ivan Franko National University of Lviv. **Kateryna Olekh**, Student, Ivan Franko National University of Lviv. **Current state and development of Ukraine's foreign trade with the European Union.**

This article examines the current state, development trends, and structural characteristics of Ukraine's foreign trade with the European Union, highlighting both existing challenges and emerging opportunities. It provides a comprehensive analysis of the main factors shaping trade flows, including the ongoing process of economic integration, the significant impacts of military conflicts and logistical constraints, regulatory and policy changes, as well as the progressive adoption of European quality and technical standards. Special attention is given to the dynamics of exports and imports of goods and services, the evolving composition of trade flows, shifts in sectoral structures, and the role of key trading partners in supporting Ukraine's economic resilience and stability. The study also explores how these factors influence Ukraine's ability to diversify exports, improve competitiveness, and respond to external

shocks in the global market. The research identifies strategic directions for enhancing trade development, such as increasing the share of high value-added products, fostering the integration of Ukrainian enterprises into European production chains, and strengthening institutional, regulatory, and governance frameworks to improve trade efficiency and market access. Moreover, the article emphasizes the critical importance of modernizing transport and logistics infrastructure, adopting best practices in trade facilitation, and implementing policy measures that support sustainable economic growth. It underlines that effective cooperation with EU partners and compliance with European standards can serve as key drivers for long-term economic stability and competitiveness. The findings offer valuable insights for business leaders, and academic researchers interested in foreign trade strategies, international economic cooperation, and the adaptation of national trade policies to global and regional challenges. By highlighting the dynamics of trade, the benefits of adopting modern standards, and concrete practical measures for deeper European integration, this study provides a solid foundation for strategic decision-making aimed at promoting Ukraine's sustainable growth, resilience in international markets, and enhanced global competitiveness

Key words: exports, imports, European Union, foreign trade, trade balance, war.

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Діденко Олег Григорович*, кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
депутат Полтавської обласної ради

*ORCID 0009-0006-8622-4938



© Діденко О. Г., 2025

Стаття отримана: 30.10.2025

Стаття прийнята: 14.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Забезпечення сталого розвитку європейських країн є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу для досягнення балансу економічних, соціальних та екологічних інтересів, а також – між задоволенням сучасних проблем та захистом потреб майбутніх поколінь.

Регіональна політика ЄС розглядається як інституційна передумова сталого розвитку територій, оскільки вона спрямована на подолання регіональних диспропорцій та покращення економічного добробуту населення. Важливим є завдання забезпечення збалансованого розвитку територій у межах ЄС. Завдяки впровадженню спільних стандартів та реалізації програм розвитку, що передбачають значні інвестиції, Європейський Союз стимулює інновації, що сприяє ліквідації чи скороченню розривів між регіонами і створює передумови для сталого (збалансованого, відповідального, тривалого тощо) розвитку [1, с. 7], що відповідає потребам як сучасних, так і майбутніх поколінь. Поліструктурний і міжсистемний характер регіональної моделі ЄС дозволяє вирішувати проблеми на європейському, національному та регіональному рівнях, ґрунтуючись на принципах солідарності, субсидіарності, компліментарності, ефективності, доповнюваності тощо.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій свідчить про увагу українських та зарубіжних вчених до питань регіональної політики ЄС та сталого розвитку, що помітно вже з початку ХХІ століття у публікаціях М.І. Долишнього, З.С. Варналія, Т.І. Єфименко, М. М. Іжі, О.С. Качного, В.Ю. Керецмана, Є.Б. Кіш, В.В. Костицького, В.С. Куйбіди, А.А. Чухна та інших вчених. Варто відзначити увагу до цієї проблематики не лише представників економічної науки, а й вчених у сфері юридичних наук, соціології, публічного управління та адміністрування, що підтверджує комплексність цієї проблематики. Акцент досліджень, за нашим спостереженням, поступово зміщувався залежно від євроінтеграційних перспектив України, а також від намірів проведення адміністративно-територіальної реформи та децентралізації. Значна частина досліджень присвячена теоретичним засадам сталого розвитку з урахуванням регіональних та місцевих аспектів. Так, О. О. Кравець розглядає теоретичні засади сталого розвитку територіальних громад [2], І.З. Сторонянська, Л.Я. Бенюк досліджують нову регіональну політику ЄС [3], С.А. Давимука, В.С. Куйбіда, Л.І. Федулова показують тенденції її розвитку [4]. Саме імплементація досвіду регіональної політики ЄС в Україні є основним предметом дослідження більшості вчених. Наприклад, Л.В. Мельнишин розглядає її в контексті євроінтеграції [5], О.В. Марухненко та Д.С. Кузьменко наголошують на необхідності розуміння філософії ключових політик ЄС та «величезного масиву відповідного законодавства [6, с 229]. Генезу та основні напрями регіональної політики країн Євросоюзу (в контексті досвіду для України) розкриває В.І. Захарченко [7], а О.П. Крайник у цьому контексті висвітлює державне регулювання сталого розвитку територіальних громад [8]. Серед останніх публікацій українських вчених варто виокремити колективну монографію, присвячену аналі-

зу викликів та можливостей сталого розвитку територій [9] та монографію [10] і статті Ю.П. Харченко, в яких висвітлено теоретичні та практичні питання інституціоналізації регіонального простору. Звернено увагу на необхідність практичної імплементації європейського досвіду з погляду інклюзивності, вседоступності та людиноцентризму. Отже, українськими вченими здійснюються дослідження регіональної політики ЄС, що особливо актуально з огляду на євроінтеграційні завдання України. Важливим видається розгляд у цьому контексті завдань створення інституційних передумов забезпечення сталого розвитку територій.

Метою та завданнями даного дослідження є узагальнення європейських підходів до вирішення проблем регіонального розвитку з концентрацією уваги на питаннях інституційного забезпечення сталого розвитку регіонів в Україні.

Методи дослідження визначалися комплексністю теми, яка стала відображенням комплексності проблеми забезпечення інституційних факторів сталого розвитку територій. Використано як загальнонаукові (аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід), так і спеціальні (контент-аналіз, інституційний аналіз, порівняння тощо) методи дослідження. Саме комбінація методів дозволяє скласти комплексне уявлення про регіональну політику ЄС як одного з чинників сталого розвитку, її інституційні механізми, ефективність та перспективи.

Основний матеріал і результати. Концепція регіональної політики Європейського Союзу у офіційних документах та дослідженнях осмислюється по-різному, залежно від фокусу уваги авторів. Зважаючи, що досі юридичного визначення поняття «регіональна політика» немає, для цілей нашого дослідження використано визначення, які можна знайти на сайтах ЄС. Як правило, вони включають такі ознаки, як: адресна спрямованість на регіони ЄС, використання заходів для стимулювання економічного зростання та створення робочих місць, а також покращення якості життя шляхом стратегічних інвестицій [11]. Регіональна політика або політика згуртування є основною інвестиційною політикою ЄС, яка враховує всі регіони та міста ЄС з метою підтримки створення робочих місць, конкурентоспроможності бізнесу, економічного зростання, сталого розвитку та покращення якості життя громадян. Регіональна політика забезпечує необхідну інвестиційну базу для досягнення цілей стратегії щодо розумного, сталого та інклюзивного зростання в Європейському Союзі [12].

Увага до регіональних диспропорцій та їх негативних наслідків проявилася вже у перших договорах, де наголошувалося на необхідності зміцнення економік та забезпечення їх гармонійного розвитку шляхом зменшення диспропорцій між регіонами та зменшення відсталості окремих регіонів [13]. Проте протягом багатьох років ці декларації не втілювалися в конкретні ініціативи на рівні всієї організації – аж до конкретизації регіональної політики в середині 1960-х років, внаслідок економічної кризи. Вже тоді окремі країни (Франція) зауважували можливість порушення державного суверенітету внаслідок передачі регіональної політики на наднаціональний рівень, але в результаті політики централізації та об'єднання виконавчих органів ЄОБС, ЄЕС та Євратому у 1968 році було створено Генеральний директорат регіональної політики. Це започаткувало спроби координації національної політики. На початку 1970-х років Статистичне управління Європейських Співтовариств (ЄВРОСТАТ) розробило Номенклатуру територіальних одиниць для статистики (з 1999 року діє класифікація, яка охоплює шість рівнів: від NUTS0 (країни) до NUTS5 (муніципалітети та парафії)). Ця номенклатура служить головним чином для визначення зон, які отримують користь від коштів співфінансування.

До середини 1970-х років визначилися три основні напрямки регіональної політики:

- «регіональна орієнтація» політики Співтовариства (сільськогосподарська, енергетична, промислова, дослідницька тощо);
- координація політики держав-членів;
- фінансова підтримка проблемних регіонів (структурна політика).

Тоді ж створено Європейський фонд регіонального розвитку [14], який став основним джерелом фінансування регіональної політики.

Необхідність посилення регіональної політики зросла з приєднанням до ЄС менш економічно розвинених країн – Греції (1981 р.) та Іспанії і Португалії (1986 р.). Для аналізу проблем, пов'язаних з регіональним розвитком було створено Комітет з регіональної політики. Вже тоді виникла дискусія щодо вибору між проблемним та регіональним підходами, визначення критеріїв адресатів допомоги, методики розподілу коштів тощо. (Політика згуртованості ЄС та інструменти допомоги на етапі підготовки до вступу проаналізовані в Доповіді [15]).

Вузловим, на наш погляд, було і залишається питання знаходження оптимального співвідношення між забезпеченням конкурентноздатності економіки ЄС та її членів і необхідності вирівнювання рівня розвитку регіонів.

Маастрихтський договір (1002 р.) заклав основу для нової регіональної політики ЄС, посиливши її шляхом створення Європейського Союзу як цілісної структури, запровадження нових цілей та механізмів утворення простору без внутрішніх кордонів та спільної політики, що опосередковано стимулювало регіональний розвиток, оскільки усунення кордонів сприяло інтеграції та координації політики між регіонами.

На початку 2000-х років регіональна політика ЄС сприймалася як офіційно визначений, тематично структурований процес прийняття та реалізації рішень, спрямованих на усунення диспропорцій в економічному та соціальному розвитку регіонів у межах ЄС, що вимагає використання комплексу правових та фінансових інструментів і забезпечення сталого зростання у всіх його сферах. Вона стала предметом окремого вивчення для країн-кандидатів з точки зору створення вітчизняних інституційних систем для її впровадження. Прикладом може бути видана у Варшаві у 2000 році Інститутом публічних справ в рамках проєкту Фундації ім. Фрідріха Еберта монографія Т.Г. Гроссе, яка описувала регіональну політику ЄС на прикладі Греції, Італії, Ірландії [16].

У наступні роки після розширення ЄС 2004 року регіональна політика ЄС концентрувалася на інтеграції нових членів, передусім посткомуністичних країн. Головною метою стало підтримка створення нових робочих місць, економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку, що трактувалося як забезпечення зростання якості життя. Головними інструментами реалізації цієї політики стали Структурні та інвестиційні фонди, такі як Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР) та Фонд згуртування, які активно використовувалися для підтримки інфраструктурних проєктів, інновацій та регіонального розвитку. Така політика сприяла значному економічному зростанню в нових державах-членах та зближенню рівнів розвитку між регіонами ЄС, що стримувалося фінансовою кризою. Політика сталості ЄС позитивно сприймалася у нових країнах-членах і включалася як обов'язкова складова до національних програм розвитку. Наприклад у Польщі після 2004 року були розроблені Національна стратегія регіонального розвитку, новий Закон про регіональну політику держави та розвиток регіонів, децентралізовано систему публічних фінансів, що сприяло використанню фондів ЄС тощо (понад 50 млрд. євро за 2007–2013 роки).

Період після 2013 року був пов'язаний з переговорами щодо багаторічних фінансових рамок ЄС на 2014–2020 роки. Вже в той час аналітиками вказувалося й на недоліки політики згуртованості: зосередження на підтримці регіонів з низьким рівнем соціально-економічного розвитку посилювало їх залежність від зовнішньої допомоги та відсутності стимулів для мобілізації ендегенного потенціалу розвитку. Важливим завданням стала підтримка узгодженості між старими та новими членами ЄС, враховуючи при цьому зміну економічних та соціальних потреб. Наголошувалося на необхідності підвищення ефективності витрат коштів та їх кращому узгодженні зі стратегічними цілями ЄС. Було підкреслено важливість у регіональній політиці інновацій, досліджень та розробок, а також цифровізації, що поєднувалося із завданнями підтримки сталого розвитку в усіх регіонах, зокрема, із зеленою трансформацією та захистом навколишнього середовища. Варто також звернути увагу на еволюцію цілей регіональної політики ЄС в процесі економічної інтеграції, яка пов'язана з посиленням уваги до виявлення можливостей регіонів (концепція розумної спеціалізації).

Поточна політика згуртованості ЄС, яка реалізується в програмному періоді 2021–2027 років, зосереджена в першу чергу на цифрових та екологічних трансформаціях. Тематичний акцент робиться на так званих розумних та зелених цілях, що відображається у розподілі коштів з фінансових інструментів політики згуртованості.

Зростає увага до інтегрованого розвитку регіонів різного рівня, який має підтримуватися на основі висхідних місцевих або територіальних стратегій розвитку через інтегровані територіальні інвестиції, місцевий розвиток, керований громадами, або інші інструменти, розроблені державами-членами. Варто зазначити, що у відповідь на кризу, спричинену пандемією COVID-19, було розроблено План відновлення для Європи (Recovery plan for Europe) [17], спрямований на відновлення та досягнення стійкості до криз. Для його фінансування було створено тимчасовий інструмент економічного відновлення – NextGenerationEU (NGEU) – фонд у розмірі близько 806 млрд євро (ціни 2018 р.), який фінансується через спільні позики ЄС на фінансових ринках. Його мета – підтри-

мати держави-члени у відновленні економіки, модернізації та переході до “зеленого” і цифрового майбутнього. Помітна чітка тематична концентрація та акцент на кліматичних цілях (інвестиції у відновлювані джерела енергії, термомодернізація, скорочення атмосферних викидів, низьковуглецевий міський та регіональний транспорт, озеленення міст та пов'язаних з ними сфер) та цифрових цілях (розвиток мереж 5G, електронне урядування та електронне суспільство, універсальний доступ до високошвидкісного інтернету та забезпечення кібербезпеки). Центральним елементом NextGenerationEU є Механізм відновлення та стійкості (RRF) – інструмент для надання грантів та позик для підтримки реформ та інвестицій у державах-членах ЄС на загальну суму 723,8 мільярда євро. Щоб отримати кошти в рамках Механізму відновлення та стійкості, держави-члени повинні підготувати плани відновлення та стійкості, в яких буде зазначено, як вони збираються інвестувати ці кошти. Крім того, їм необхідно виконати відповідні етапи та цілі, і перш ніж будь-які виплати в рамках RRF зможуть надійти, Комісія оцінює задовільне виконання кожного етапу та цілі. Механізм слугує моделлю для підтримки України, зокрема через програму Ukraine Facility, де фінансування надається в обмін на виконання узгодженого плану реформ і заходів, що щокварталу перевіряються.

Останні дослідження (2025 р.) під егідою Європейської Комісії [18] позитивно оцінюють діяльність фонду, відзначаючи, що завдяки виділенню 55.6 мільярда євро на заходи з досліджень та інновацій у національних планах відновлення та стійкості (RRP), вдалося пришвидшити реформи та інвестиції, зокрема у зелений та цифровий перехід, одночасно враховуючи рекомендації для кожної країни (CSR). Проте значне адміністративне навантаження, фрагментоване управління та жорсткі процедури знизили гнучкість та уповільнили впровадження в кількох країнах.

У 2025 році фінансування політики згуртованості здійснювалося через спеціальні фонди: Європейський фонд регіонального розвитку (інвестиції у соціальний та економічний розвиток), Фонд згуртованості (інвестиції у охорону довкілля та транспорт бідніших країн), Європейський соціальний фонд плюс (інвестиції на створення робочих місць та соціально інклюзивної економіки) та Фонд справедливого переходу (інвестиції для підтримки регіонів, які постраждали від переходу до кліматичної нейтральності).

ВИСНОВКИ Проведене дослідження дозволяє позитивно оцінити регіональну політику ЄС та відзначити її складність. Незважаючи на тривалі зусилля політики згуртованості, Європейський Союз досі стикається з диспропорціями між регіонами та навіть усередині них, а значна частина населення ЄС проживає в районах з постійними проблемами, такими як безробіття та бідність. Проблематика сталого розвитку в регіональній політиці ЄС включає балансування економічної конкурентоспроможності із соціальною інклюзією та захистом довкілля, подолання диспропорцій між регіонами та ефективне впровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР) на місцевому рівні. Ключовим завданням є забезпечення ефективної локалізації регіональної політики. При цьому регіональна політика стикається з проблемою узгодження економічного зростання із соціальною справедливістю та діями щодо зміни клімату. Це включає сприяння інноваціям та розумній спеціалізації, одночасно забезпечуючи справедливий енергетичний перехід та соціальну інклюзію.

Регіональна політика ЄС є важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку, оскільки поєднує економічні, соціальні та екологічні складові, спрямовані на зменшення регіональних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності та якості життя населення. Сучасна регіональна політика (2021–2027) зорієнтована на цифрову та зелену трансформацію, підтримку кліматичної нейтральності, інновацій, досліджень та розвитку людського капіталу і базується на інтегрованому розвитку територій та розумній спеціалізації.

Для України імплементація досвіду ЄС та використання переваг його сучасної регіональної політики є особливо актуальними в контексті децентралізації, відновлення після війни та інтеграції до європейського простору. Необхідно формувати власну модель регіональної політики, яка забезпечуватиме баланс між конкурентоспроможністю, соціальною справедливістю й екологічною безпекою.

Перспективи подальших досліджень полягають у міждисциплінарному аналізі інституційних механізмів сталого розвитку, удосконаленні правових інструментів регіональної політики та посиленні ролі місцевого самоврядування в реалізації цілей сталого розвитку. Враховуючи зростаючі ризики, пов'язані з глобальними викликами та внутрішніми проблемами, це питання потребує більш глибокого і комплексного вивчення на міждисциплінарному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лахижа М.І. Теоретичні питання управління сталим (збалансованим, тривалим, відповідальним) розвитком у дослідженнях польських науковців. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.6>
2. Кравець О. О. Теоретичні засади сталого розвитку територіальних громад: публічно-управлінський аспект. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-16>
3. Сторонянська І.З., Бенівська Л.Я. Нова регіональна політика ЄС: особливості реалізації в контексті сучасних викликів та ризиків. *Регіональна економіка*. № 1. 2023. С. 3–11 DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-1-1>
4. Давимука С. А., Куйбіда В. С., Федуллова Л. І. Тенденції розвитку нової регіональної політики ЄС. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 76–87. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000989464>
5. Мельнишин Л.В. Регіональна політика стосовно сталого розвитку України в контексті європейської інтеграції. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020, вип. 2(45). с. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.33287/102027>
6. Марухленко О.В., Кузьменко Д.С. Політика згуртованості в ЄС: досвід для України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation* № 1(13) 2024. С. 229–340. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0132>
7. Захарченко В. І. Генеза та основні напрями регіональної політики країн Євросоюзу (в контексті досвіду для України). *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 1. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2020.2>
8. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-2712>
9. Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph / Bobrovska O. Yu., Krushelnyska T. A., Prokopenko L. L. [et.]; ed. by O. Yu. Bobrovska. Published by International Center for Research, Education and Training. MTÜ. Tallinn, Estonia, 2021. 234 p.
10. Харченко Ю.П. Інституціоналізація регіонального простору: теорія, методологія, практика : монографія. Чернівці : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 290 с.
11. Regional policy. European Union. URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/regional-policy_en
12. EU Regional Policy. CLIMATE ADAPT. URL: <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/other-eu-policies/eu-regional-policy>
13. Treaty of Rome (EEC). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/treaty-of-rome-eeec.html>
14. European Regional Development Fund. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en
15. Набок В. Фонди ЄС: можливості для України. Міжнародний Фонд Відродження. Інститут аналітики та адвокації. 2023. 20 с. URL: <https://rrr4u.org/analytics/eu-funds-opportunities-for-ukraine/>
16. Grosse T.G. Politika regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na rozwój gospodarczy. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i wnioski dla Polski. Warszawa 2000. 78 s.
17. Recovery plan for Europe European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en
18. Study on the R&I measures in the Recovery and Resilience Facility Final report. EU publications. 2025. 239 s. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/177ab34e-a7e2-11f0-a7c5-01aa75ed71a1/language-en>

REFERENCES:

1. Lakhyzha M. I. (2021) Teoretychni pytannia upravlinnia stalym (zbalansovanyim, tryvalym, vidpovidalnym) rozvytkom u doslidzhenniakh polskykh naukovtsiv. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. [Theoretical issues of sustainable (balanced, long-term, responsible) development management in the research of Polish scientists]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*. no. 6. pp. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.6> (In Ukrainian)
2. Kravets O. O. (2024) Teoretychni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad: publichno-upravlinskyi aspekt. *Derzhavne budivnytstvo*. [Theoretical principles of sustainable development of territorial communities: public and administrative aspect]. *State construction*. no. 1 (35). pp. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-16> (In Ukrainian)
3. Ctoronianska I. Z., Benovska L. Ya. (2023) Nova rehionalna polityka YeS: osoblyvosti realizatsii v konteksti suchasnykh vyklykiv ta ryzykiv. *Rehionalna ekonomika*. [New EU regional policy: features of implementation in the context of modern challenges and risks]. *Regional Economy*. no. 1, pp. 3–11 DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-1-1> (In Ukrainian)
4. Davymuka S. A., Kuibida V. S. Fedulova L. I. (2019) Tendentsii rozvytku novoi rehionalnoi polityky YeS. *Rehionalna ekonomika*. [Development Trends of the New Regional Policy of the EU]. *Regional Economy*, no. 1. pp. 76–87. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000989464> (In Ukrainian)
5. Melnyshyn L. V. (2020) Rehionalna polityka stosovno staloho rozvytku Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii [Regional Policy for Sustainable Development of Ukraine in the Context of European Integration State Administration and Local Self-Government], *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadyuvannia*. is. 2(45). pp. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.33287/102027> (In Ukrainian)
6. Marukhlenko O. V., Kuzmenko D. S. (2024) Polityka zghurtovanosti v YeS: dosvid dlia Ukrainy *European scientific journal of Economic and Financial innovation* [Cohesion Policy in the EU: Experience for Ukraine] *European*

scientific journal of Economic and Financial innovation. no. 1(13). pp. 229–340. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0132> (In Ukrainian)

7. Zakharchenko V. I. (2020) Heneza ta osnovni napriamy rehionalnoi polityky krain Yevrosoiuzu (v konteksti dosvidu dlia Ukrainy). *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. [Genesis and main directions of regional policy of the European Union countries (in the context of experience for Ukraine)]. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*. no. 1. pp. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2020.2> (In Ukrainian)

8. Krainyk O. (2021) Derzhavne rehulivannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. [State regulation of sustainable development of territorial communities]. *Economy and Society*. no. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-2712> (In Ukrainian)

9. Bobrovska O. Yu., Krushelnytska T. A., Prokopenko L. L. (etc.) (2021) Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph / ed. by O. Yu. Bobrovska. Published by International Center for Research, Education and Training. MTÜ. Tallinn, Estonia, 234 p.

10. Kharchenko Yu. P. (2023) Instytutstionalizatsiia rehionalnoho prostoru: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia. Chernihiv : NU “Chernihivska politekhnika”, [Institutionalization of regional space: theory, methodology, practice: monograph]. *Chernihiv: Chernihiv Polytechnic National University*, 2023. 290 s. (In Ukrainian)

11. Regional policy. European Union. Available at: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/regional-policy_en

12. EU Regional Policy. CLIMATE ADAPT. Available at: <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/other-eu-policies/eu-regional-policy>

13. Treaty of Rome (EEC). EUR-Lex. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/treaty-of-rome-eec.html>

14. European Regional Development Fund. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en

15. Nabok V. (2023) Fondy YeS: mozhlyvosti dlia Ukrainy. Mizhnarodnyi Fond Vidrozhennia. Instytut analityky ta advokatsii. [EU Funds: Opportunities for Ukraine. International Renaissance Foundation. Institute for Analytics and Advocacy]. 20 s. Available at: <https://rrr4u.org/analytics/eu-funds-opportunities-for-ukraine/> (In Ukrainian)

16. Grosse T. G. (2000) Politika regionalna Unii Europejskiej i jej wplyw na rozwoj gospodarczy. Przyklad Grecji, Wloch, Irlandii i wnioski dla Polski. [European Union regional policy and its impact on economic development. The examples of Greece, Italy, and Ireland, and conclusions for Poland] *Warszawa* 78 s.

17. Recovery plan for Europe European Commission. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en

18. Study on the R&I measures in the Recovery and Resilience Facility Final report. EU publications. (2025). 239 s. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/177ab34e-a7e2-11f0-a7c5-01aa75ed71a1/language-en>

УДК 332.142.2:061.1ЄС:502.131.1

JEL Q01

Діденко Олег Григорович, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»; депутат Полтавської обласної ради. **Регіональна політика Європейського Союзу як інституційна передумова забезпечення сталого розвитку територій.**

У статті розкрито сутність, зміст і значення регіональної політики Європейського Союзу як інституційної передумови забезпечення сталого розвитку територій у сучасних умовах глобальних трансформацій. Регіональна політика ЄС розглядається як системний механізм досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною згуртованістю та екологічною безпекою, який ґрунтується на принципах солідарності, субсидіарності, компліментарності, партнерства й багаторівневого управління. Висвітлено еволюцію політики згуртованості, охарактеризовано інституційну архітектуру та ключові інструменти фінансування: Європейський фонд регіонального розвитку, Фонд згуртованості, Європейський соціальний фонд+, Фонд справедливого переходу й тимчасовий інструмент NextGenerationEU. Узагальнено практичний досвід держав-членів та показано значення адаптації європейських механізмів для України в контексті децентралізації, післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського простору.

Ключові слова: Європейський Союз, Україна, сталий розвиток, регіональна політика, принципи, інституціоналізація, інновації, економіка, соціальна сфера, екологія, публічне управління.

UDC 332.142.2:061.1ЄC:502.131.1

JEL Q01

Oleg Didenko, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration, Administration and Law, National University “Poltava Polytechnic named after Yury Kondratyuk”, Deputy of the Poltava Regional Council. **Regional policy of the European Union as an institutional prerequisite for ensuring sustainable development of territories.**

The article reveals the essence, content and significance of the regional policy of the European Union as an institutional prerequisite for ensuring sustainable development of territories in modern conditions of global transformations. The methodological basis of the study is the institutional, systemic, comparative and content-analytical approaches, which allowed to identify the structural and functional features of the EU regional policy, which is considered as a systemic mechanism for achieving a balance between economic efficiency, social cohesion and environmental safety, which is based on the principles of solidarity, subsidiarity, complementarity, partnership and multi-level governance. The evolution of cohesion policy is highlighted – from leveling regional disparities and supporting problem areas to modern priorities of digital, innovative and green transformation. The key issue, in the authors' opinion, was and remains the issue of finding the optimal balance between ensuring the competitiveness of the EU economy and its members and the need to equalize the level of development of regions. The institutional architecture and key financing instruments are described: the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund, the European Social Fund+, the Just Transition Fund and the temporary NextGenerationEU instrument aimed at post-crisis recovery, modernisation of economies and achieving climate neutrality. It is noted that modern regional policy contributes to the implementation of the Sustainable Development Goals, supports innovation, human potential development, ensures inclusiveness and competitiveness of regions. The practical experience of Member States, in particular Poland, Spain, Italy, in using EU funds for regional development is summarized. The importance of adapting European mechanisms for Ukraine in the context of decentralisation, post-war recovery and integration into the European space is underlined. The need to form a national model of regional policy focused on sustainable development, social justice, environmental balance and effective management based on the principles of good governance is substantiated.

Key words: European Union, Ukraine, sustainable development, regional policy, principles, institutionalization, innovations, economy, social sphere, ecology, public administration.

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

УДК 658.8:658.89
JEL D83, L74, L87, M31

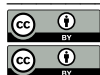
DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4155

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ У БУДІВНИЦТВІ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МАРКЕТИНГУ, ЛОГІСТИКИ ТА ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

Ажаман Ірина Анатоліївна*, доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Окландер Ігор Михайлович**, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури

*ORCID 0000-0002-0245-1652

**ORCID 0000-0002-2808-6171



© Ажаман І.А., 2025

© Окландер І.М., 2025

Стаття отримана: 12.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Ефективне управління матеріальними потоками в будівельній галузі є критично важливим для успіху будь-якого проєкту, оскільки воно безпосередньо впливає на терміни виконання робіт, бюджет та якість кінцевого продукту. Традиційні підходи до логістики, які зосереджувалися лише на фізичному переміщенні товарів, сьогодні вже не є достатніми. Сучасні умови ринку, що характеризуються зростаючою конкуренцією та високими вимогами споживачів, вимагають інтеграції концепцій маркетингу та логістики в єдину систему управління. Центральним елементом цієї інтегрованої системи стають комунікаційні стратегії, які забезпечують ефективний обмін інформацією між усіма зацікавленими сторонами. Будівельна галузь є особливо чутливою до збоїв у ланцюгах постачання, що підтвердили нещодавні глобальні кризи, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення в Україну. Ці події зруйнували звичні логістичні моделі та підкреслили необхідність розробки нових, стійкіших підходів до управління. В таких умовах ефективна комунікація допомагає мінімізувати ризики, прогнозувати кризові ситуації та оперативно на них реагувати. При цьому особливого значення набуває довіра споживачів, яка формується не лише якістю будівництва, але й прозорістю, своєчасністю та точністю комунікацій протягом усього життєвого циклу проєкту.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури свідчить про значний інтерес дослідників до окремих аспектів управління матеріальними потоками, маркетингу, логістики та довіри споживачів. Період 2020–2025 рр. відзначений значним впливом глобальних криз, що стимулювало дослідження стійкості (resilience) та адаптивного управління ланцюгами постачань. Abd Aziz N., Mohd-Rahim F. наголошують на важливості надійних комунікацій для мінімізації збоїв та оперативного реагування на ризики, такі як нестача сировини чи зростання цін [1]. Sarkis J., Cohen M. J., Baldanza J., Dewsnar B. підтверджують, що швидкий та точний обмін інформацією між партнерами в ланцюгу постачань є ключовим фактором стійкості під час непередбачуваних подій [2]. Ефективне управління матеріальними потоками розглядається як ключовий пріоритет для успішних будівельних компаній. Malik S. висвітлює проблеми комунікації між

учасниками проекту та підкреслюють, що відсутність належного обміну інформацією негативно впливає на всі етапи будівництва [3]. Pratap S., Jauhar S.K., Gunasekaran A., Kamble S.S. акцентують увагу на необхідності впровадження формальних та структурованих методів комунікації для забезпечення прозорості та уникнення непорозумінь [4]. Ангелов О.О., Войтенков А. В. також обговорюють сучасні виклики та інноваційні стратегії маркетингу та логістики в системі менеджменту, що опосередковано стосується комунікацій в умовах війни та відновлення України [5, 6]. Mollenkopf D. A., Peinkofer S. T., Chu Y. активно досліджують вплив технологій на управління будівельними процесами: використання інформаційних технологій (таких як BIM-моделювання, IoT, платформи управління даними) визнано критично важливим для інтеграції інформаційних потоків та забезпечення real-time прийняття рішень [7]. Ці технології допомагають ефективніше управляти матеріалами на будівельному майданчику, знижувати відходи та підвищувати продуктивність. Мілчева В., Євтушевська О., Антонюк Ю., Матузний О., Корягін О. підтверджують, що цифрові інструменти покращують координацію та забезпечують прозорість процесів, що, у свою чергу, підвищує довіру клієнтів завдяки дотриманню термінів [8]. Дослідження 2020–2025 рр. посилюють розуміння того, що довіра споживачів є ключовою конкурентною перевагою, особливо в умовах невизначеності ринку. Вона формується не тільки якістю кінцевого продукту, але й усім досвідом взаємодії з компанією. Hassan M.M., Gamil M.B., Amin M.I.K.M. підкреслюють, що прозорість, надійність та виконання обіцянок у процесі постачання матеріалів та інформування про хід проекту є основними чинниками побудови довіри [9]. Паламарчук О., Петришина С. вказують, маркетингові стратегії, що використовують цифрові канали для побудови міцних відносин зі споживачами, стають все більш актуальними, оскільки вони дозволяють персоналізувати комунікацію та підвищувати лояльність [10, 11].

Огляд сучасної літератури показує зміщення акцентів від суто операційної логістики до інтегрованого управління ланцюгом поставок, де комунікаційні стратегії відіграють центральну роль. Дослідження останніх років визнають критичну необхідність поєднання маркетингової орієнтації (задоволення потреб клієнта та побудова довіри) з логістичною ефективністю (оптимізація матеріальних потоків) через використання сучасних технологій та прозору комунікацію. Однак комплексний підхід, який об'єднує ці елементи в єдину систему комунікаційних стратегій у будівництві галузі, залишається недостатньо розробленим.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних комунікаційних стратегій управління матеріальними потоками в будівництві, які б інтегрували принципи маркетингу, логістики та були спрямовані на побудову довгострокової довіри споживачів.

Основний матеріал і результати. Будівництво є однією з найбільш матеріаломістких галузей економіки, у якій частка матеріальних ресурсів у собівартості продукції досягає 50–70 %. Ефективність процесу виконання робіт значною мірою залежить від своєчасного забезпечення будівельного майданчика необхідними матеріалами, устаткуванням та комплектуючими. Неефективна організація постачання та зберігання ресурсів призводить до затримок, зростання витрат, зниження продуктивності та якості будівельних робіт. Тому управління матеріальними потоками є одним із ключових елементів системи управління будівельним підприємством.

Дослідження з теми комунікаційних стратегій в управлінні матеріальними потоками у будівництві за 2020–2025 рр. наголошують на значних фінансових втратах та операційних проблемах, спричинених неефективною комунікацією, та підкреслюють критичну важливість прозорості й довіри. Колесник А. В., Бутенко О. П. вказують, що до 57% проєктів зазнають невдачі через проблеми з комунікацією, що є основною причиною перевитрат бюджету та затримок термінів у будівництві [12].

Індикатор ділової впевненості на українському ринку будівництва в четвертому кварталі 2025 року підвищився на 3,8 процентних пункти порівняно з третім кварталом – до «мінус» 28,6%, повідомила Державна служба статистики (рис. 1).

Згідно з даними проведеного Державною службою статистики опитування підприємств будівельної галузі для 99% українських будівельних компаній досить складно передбачити майбутній розвиток бізнес-ситуації. Однією з причин такої невпевненості є саме недоліки в комунікаціях в процесі управління матеріальними потоками в будівництві.

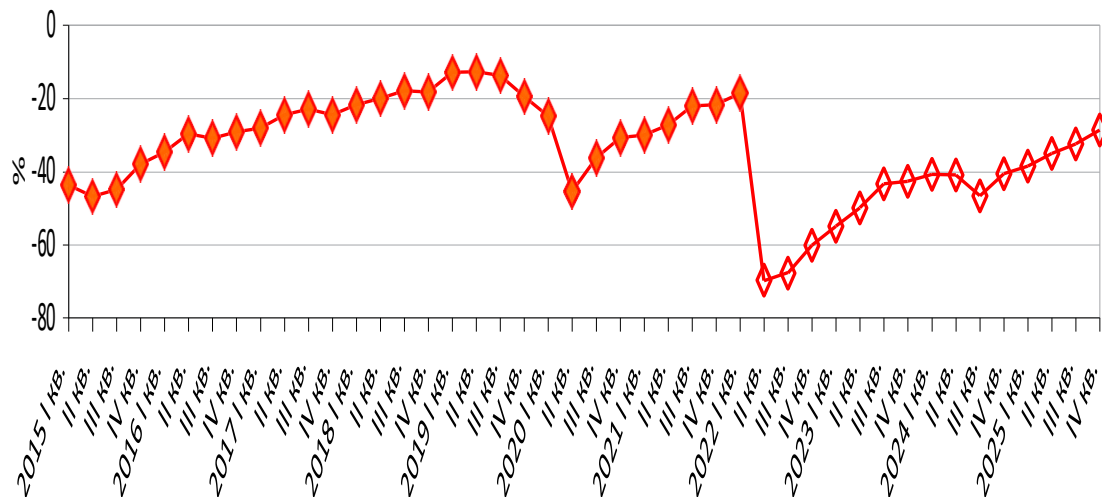


Рис. 1. Індикатор ділової впевненості в будівництві

Джерело: [13]

Серед найбільш важливих причин неефективної комунікації називають відсутність стандартизованих процедур та навчання, а також недостатнє представництво зацікавлених сторін проєкту. Обмін необхідною інформацією між підприємствами в належний час не тільки зменшує конфлікти, але й покращує взаєморозуміння та продуктивність. Довіра та співпраця між учасниками ланцюга постачань (постачальники, підрядники, клієнти) значно впливають на ефективність організації та її конкурентні переваги.

Прогнозується, що до 2026 року 50% організацій інвестують в додатки, які підтримують штучний інтелект та розширену аналітику для управління ланцюгами постачань [14]. Технології, такі як BIM, IoT та хмарні платформи, допомагають забезпечити прозорість наявності матеріалів та прискорити час реагування на потреби, що є критичним для сучасних логістичних моделей, таких як «точно в строк» (Just-in-Time).

Управлінням матеріальними потоками у будівництві – це цілеспрямований процес планування, організації, координації та контролю руху матеріальних ресурсів на всіх етапах будівельного циклу. Матеріальні потоки охоплюють надходження, транспортування, складування, внутрішньомайданчиковий розподіл та використання матеріалів відповідно до графіку та технології робіт.

У будівництві матеріальні потоки відіграють ключову роль, оскільки: затримки матеріалів є основною причиною простоїв; багато матеріалів мають обмежений термін зберігання або чутливість до умов (цемент, суміші, утеплювачі); будівельний майданчик має територіальні обмеження, які ускладнюють логістику.

Можна запропонувати наступний алгоритм розробки та впровадження комунікаційної стратегії управління матеріальними потоками в будівництві, що охоплює ключові етапи від планування до контролю, коригування та використання сучасних цифрових технологій (рис. 2).

SLA (Service Level Agreement) – це офіційна угода або контракт, який визначає рівень обслуговування, що його має надати постачальник послуг своєму клієнту. Цей документ є важливим для встановлення чітких очікувань та забезпечення відповідальності між двома сторонами. SLA допомагає перевести розпливчасті обіцянки («ми зробимо все можливе») в конкретні, вимірювані зобов'язання («ми гарантуємо час безвідмовної роботи 1 рік») [10, 11].

Особливостями матеріальних потоків у будівництві є [14, 15]:

- територіальна розподіленість майданчиків;
- нестабільність зовнішнього середовища (погодні умови, сезонність);
- висока трудомісткість логістичних операцій;
- значні обмеження щодо зберігання та доступу матеріалів;
- потреба в інтеграції з календарно-мережевими графіками виконання робіт.

Доцільними є наступні етапи реалізації комунікаційної стратегії в процесі управління матеріальними потоками на будівельних підприємствах (табл. 1).

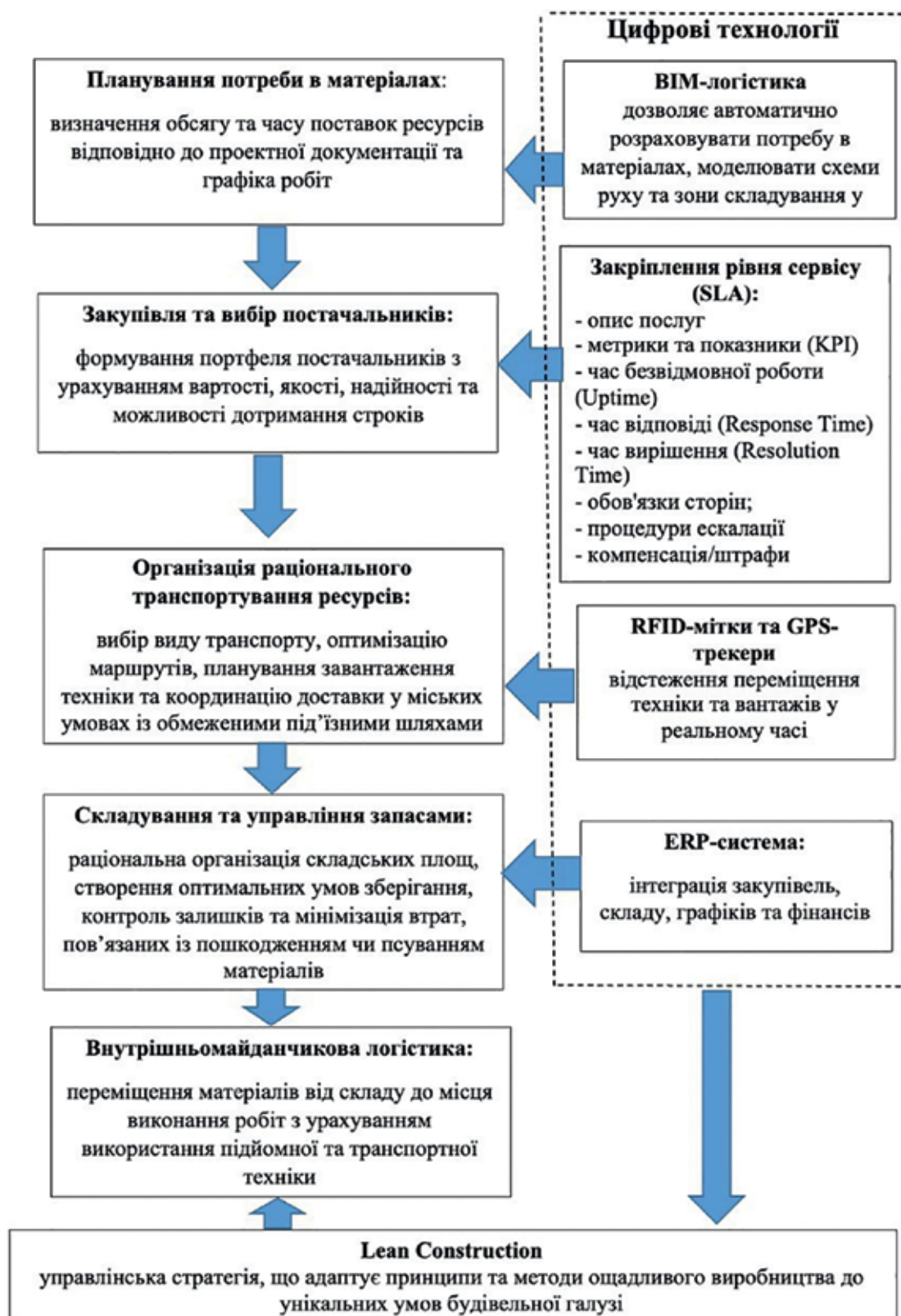


Рис. 2. Запропонований алгоритм розробки та впровадження комунікаційної стратегії управління матеріальними потоками в будівництві

Джерело: розроблено авторами

**Етапи управління матеріальними ресурсами на будівельних підприємствах
на основі впровадження комунікаційних стратегій**

Етап	Завдання	Зміст
Етап 1: Визначення цілей та завдань	Визначення мети з врахуванням комунікаційної стратегії	Деталізація кроків, необхідні для досягнення мети: – покращення обміну інформацією між постачальниками та керівництвом проєкту; – забезпечення прозорості логістичних операцій
Етап 2: Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та цільової аудиторії	Визначення всіх учасників процесу (замовники, проєктувальники, постачальники, транспортні компанії, будівельні бригади, керівництво проєкту тощо).	З'ясування, яку інформацію потребує кожна група, як часто, і який формат буде для них найефективнішим (наприклад, бригадирам потрібна оперативна інформація про час прибуття матеріалів, керівництву – аналітичні звіти про витрати).
Етап 3: Розробка ключових повідомлень та каналів комунікації	Визначення ключових повідомлень для кожної цільової аудиторії	Вибір каналів передачі інформації: спеціалізоване програмне забезпечення для управління проєктами, регулярні координаційні наради, електронний зв'язок, телефонний зв'язок. Встановлення відповідальності: призначення осіб відповідальних за передачу інформації через визначені канали (ланцюг підпорядкування та комунікації).
Етап 4: Планування та впровадження комунікаційної стратегії	Розробка детального плану дій, що включає терміни, відповідальних осіб та ресурси, необхідні для реалізації стратегії.	Стандартизація документації та звітності: єдині стандарти для всіх документів, звітів та записів, пов'язаних із матеріальними потоками, щоб забезпечити послідовність та доступність інформації. Проведення тренінгів для команди з використання визначених інструментів, стандартів та процедур комунікації.
Етап 5: Моніторинг, контроль та оцінка ефективності	Активне слухання та зворотний зв'язок: заохочення відкритого спілкування та забезпечення каналів для зворотного зв'язку, що дозволить оперативно виявляти та вирішувати проблеми.	Визначення ключових показників ефективності (KPI): встановлення метрики для оцінки успішності комунікації (своєчасність поставок, відсутність надлишкових запасів, швидкість реагування на запити). Оцінка та коригування: оцінка результатів комунікаційних заходів на основі KPI та коригування стратегії відповідно до мінливих умов та викликів будівельного проєкту.

Джерело: розроблено авторами

Дотримання цього алгоритму забезпечує інтегроване управління інформаційними та матеріальними потоками, що значно підвищує ефективність будівельних проєктів.

Можна запропонувати наступний пакет заходів щодо оцінки впливу раціональних комунікацій на логістичні ризики і купівельну поведінку споживачів:

1) ідентифікація та класифікація логістичних ризиків – виявлення потенційних ризиків, їх систематизація за типом, імовірністю виникнення та потенційним впливом на діяльність компанії та клієнтів;

2) аналіз існуючої комунікаційної стратегії – визначення якими каналами та як часто інформація про ризики (або їх відсутність) доноситься до споживача (веб-сайт, соціальні мережі, електронна пошта, пакування товару, зворотний зв'язок). Оцінка чіткості, прозорості та достовірності існуючих повідомлень про ризики;

3) визначення цільових сегментів споживачів та їхніх інформаційних потреб – розділення споживачів на групи за сприйнятливістю до ризиків, досвідом онлайн-покупок та іншими демографічними або психографічними характеристиками. Дослідження, як різні сегменти споживачів сприймають різні типи логістичних ризиків (наприклад, фінансовий ризик, ризик продукту, ризик обслуговування);

4) збір даних про купівельну поведінку та реакцію на комунікації – використання опитувань, фокус-груп, інтерв'ю для збору якісних та кількісних даних про те, як комунікації про ризики впливають на рішення про покупку. Збір даних про відвідування веб-сайту, показників відмов, конверсію продажів, відгуки, кількість скарг та повторні покупки, щоб кількісно оцінити вплив комунікацій;

5) моделювання та оцінка впливу – застосування відповідних аналітичних та статистичних моделей (регресійний аналіз, імітаційне моделювання) для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між комунікаціями про ризики та купівельною поведінкою. Оцінка ступеню впливу комунікацій на ключові показники купівельної поведінки (зміна наміру покупки, ймовірність покупки, готовність платити премію за зниження ризику доставки).

6) розробка рекомендацій та коригування комунікаційної стратегії – інтерпретація результатів аналізу для визначення ефективних та неефективних аспектів поточної комунікаційної стратегії. На основі висновків розробляються заходи для вдосконалення комунікацій (більш прозоре інформування про затримки, надання гарантій безпеки транзакцій, інформація про процес доставки). Забезпечення моніторингу змін у купівельній поведінці після впровадження коригувань для подальшої оптимізації стратегії.

Висновки. Управління матеріальними потоками у будівництві – це критичний фактор успіху проєкту. Ефективна логістика мінімізує витрати, скорочує ризики затримок, забезпечує якість робіт і підвищує конкурентоспроможність будівельного підприємства. Сучасний підхід повинен базуватися на цифровізації, стандартизації та інтеграції логістики з ефективними комунікаціями. В дослідженні було запропонована комплексна модель комунікаційних стратегій в управлінні матеріальними ресурсами на будівельних підприємствах, що включає алгоритм розробки та впровадження комунікаційної стратегії управління матеріальними потоками в будівництві, етапи управління матеріальними ресурсами на будівельних підприємствах на основі впровадження комунікаційних стратегій, заходи щодо оцінки впливу раціональних комунікацій на логістичні ризики і купівельну поведінку споживачів. Метою впровадження моделі є зростання довіри споживачів. Запропоновані рекомендації спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку будівельних підприємств. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивченні місця цифровізації, BIM-технологій та концепцій Lean Construction у підвищенні ефективності забезпечення будівельних процесів ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Abd Aziz N., Mohd-Rahim F. A systematic literature review of communication in the construction industry: Gaps and future research agenda. *Journal of Surveying, Construction and Property*. 2022. Vol. 13 (Special Issue IBCC), P. 52–70. DOI: <https://doi.org/10.22452/jscsp.2022no1.5>
2. Sarkis J., Cohen M. J., Baldanza J., Dewsnap B. Supply chain management in the COVID-19 crisis: a review of lessons learned and future directions. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 7, P. 789–801. URL: https://pace.edu/sites/default/files/2022-01/lubin-supply-chain-sustainability-learning-from-the-covid-19-pandemic-sarkas_0.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
3. Malik S. Exploring the relationship between communication and success of construction projects: the mediating role of conflict. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 8, P. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084513>
4. Pratap S., Jauhar S.K., Gunasekaran A., Kamble S.S. Optimizing the IoT and big data embedded smart supply chains for sustainable performance. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 187, art. 109828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109828>
5. Ангелов О. О. Зміст та складові розвитку капітального будівництва в сільській місцевості. *Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті*: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса: ОДАБА, 2025. С. 66–69). URL: <https://drive.google.com/file/d/1sNd2RqhpcBTWSpS7RXefhmSW0eVYlnGr/view> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Войтенков А. В. Управління проєктом оптимізації ланцюгів постачань для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті*: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса: ОДАБА, 2025. С. 78–80). URL: <https://drive.google.com/file/d/1sNd2RqhpcBTWSpS7RXefhmSW0eVYlnGr/view> (дата звернення: 12.11.2025).
7. Mollenkopf D. A., Peinkofer S. T., Chu Y. Supply chain transparency: Consumer reactions to incongruent signals. *Journal of Operations Management*. 2022. Vol. 68, No. 4. P. 306–327. DOI: <https://doi.org/10.1002/joom.1180>
8. Мілчева В., Євтушевська О., Антонюк Ю., Матузний О., Корягін О. Формування споживчої лояльності у цифровому маркетингу підприємства: поведінково-економічний підхід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Том 346, № 5. С. 586–590. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-84>
9. Hassan M.M., Gamil M.B., Amin M.I.K.M. Causes and effects of poor communication in the construction industry: A structural equation modeling approach. *Journal of Civil Engineering and Management*. 2022. Vol. 28, No. 5. P. 330–354. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16728>
10. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
11. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>

12. Колесник А. В., Бутенко О. П. Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. Вип. 64. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149930>
13. Державна служба статистики України. Очікування будівельних підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Київ, 2025. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/bud/bud_IVkv_2025_u.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
14. Капраль О., Секретар І. Змістовні характеристики економічної безпеки будівельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-6>
15. Дмитренко В. І. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Т. 2, Вип. 58. С. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128>

REFERENCES:

1. Abd Aziz N., Mohd-Rahim F. (2022). A systematic literature review of communication in the construction industry: Gaps and future research agenda. *Journal of Surveying, Construction and Propert*, vol. 13 (Special Issue IBCC), pp. 52–70. DOI: <https://doi.org/10.22452/jscsp.sp2022no1.5>
2. Sarkis J., Cohen M. J., Baldanza J., Dewsnap B. (2020). Supply chain management in the COVID-19 crisis: A review of lessons learned and future directions. *International Journal of Production Economics*, vol. 7, pp. 789–801. Available at: https://pace.edu/sites/default/files/2022-01/lubin-supply-chain-sustainability-learning-from-the-covid-19-pandemic-sarkas_0.pdf (accessed 10.11.2025).
3. Malik S. (2021). Exploring the relationship between communication and success of construction projects: The mediating role of conflict. *Sustainability*, no. 13(8), pp. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084513>
4. Pratap S., Jauhar S. K., Gunasekaran A., Kamble S. S. (2024). Optimizing the IoT and big data embedded smart supply chains for sustainable performance. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 187, pp. 561–580. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109828>
5. Angelov O.O. (2025). Zmist ta skladovi rozvytku kapitalnoho budivnytstva v silskii mistsevoli [Content and components of capital construction development in rural areas]. *Upravlinnia proiekty: proiektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti: materialy XVI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Odesa: ODABA)* (pp. 66–69). Available at: <https://drive.google.com/file/d/1sNd2RqhpcBTWSpS7RXefhmSW0eVYlnGr/view> (accessed 10.11.2025). (in Ukrainian)
6. Voitenkov A. V. (2025). Upravlinnia proiektoom optymizatsii lantsiuhiv postachan dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Supply chain optimization project management to increase the competitiveness of the enterprise]. *Upravlinnia proiekty: proiektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti: materialy XVI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Odesa: ODABA)* (pp. 78–80). Available at: <https://drive.google.com/file/d/1sNd2RqhpcBTWSpS7RXefhmSW0eVYlnGr/view> (accessed 10.11.2025). (in Ukrainian)
7. Mollenkopf D. A., Peinkofer S. T., Chu Y. (2022). Supply chain transparency: Consumer reactions to incongruent signals. *Journal of Operations Management*, vol. 68(4), pp. 306–327. DOI: <https://doi.org/10.1002/joom.1180>. (in English)
8. Milcheva V., Yevtushevska O., Antonyuk Y., Matuzny O., Koryahin O. (2025). Formuvannia spozhyvchoi loialnosti u tsysrovomu marketynhu pidpriemstva: povedinkovo-ekonomichnyi pidkhid [Building consumer loyalty in digital marketing of an enterprise: a behavioral economic approach]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 346(5), pp. 586–590. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-84> (in Ukrainian)
9. Hassan M. M., Gamil M. B., Amin M. I. K. M. (2022). Causes and effects of poor communication in the construction industry: A structural equation modeling approach. *Journal of Civil Engineering and Management*, vol. 28(5), pp. 330–354. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16728>
10. Palamarchuk O., Petryshyna S. (2023). Budivnelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: status and forecasts]. *Economy and society*, vol. 51, pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45> (accessed 10.11.2025). (in Ukrainian)
11. Palamarchuk O., Petryshyna, S. (2023). Analiz faktoriv konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpriemstv Ukrainy [Analysis of competitiveness factors of construction enterprises in Ukraine]. *Economy and society*, vol. 57, pp. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99> (in Ukrainian)
12. Kolesnik A. V., Butenko O. P. (2024). Analiz stanu ta tendentsii rozvytku rynku budivelnykh materialiv Ukrain [Analysis of the state and development trends of the Ukrainian building materials market]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 64, pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149930> (in Ukrainian)
13. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Ochikuvannia budivelnykh pidpriemstv shchodo perspektiv rozvytku yikh dilovoi aktivnosti [Expectations of construction companies regarding the prospects for the development of their business activity] Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/bud/bud_IVkv_2025_u.pdf (accessed 10.11.2025). (in Ukrainian)
14. Kapral O., Sekretar I. (2025). Zmistovni kharakterystyky ekonomichnoi bezpeky budivelnykh pidpriemstv [Meaningful characteristics of the economic security of construction enterprises]. *Economy and society*, vol. 74, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-6>. (in Ukrainian)
15. Dmytrenko V. I. (2020). Problemy ta perspektivy rozvytku pidpriemstv budivelnoi haluzi [Problems and prospects for the development of construction industry enterprises]. *Academic notes of KROK University*, vol.2(58), pp. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128> (accessed 10.11.2025). (in Ukrainian)

УДК 658.8:658.89

JEL D83, L74, L87, M31

Ажаман Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу, Одеська державна академія будівництва та архітектури. **Окландер Ігор Михайлович**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Одеська державна академія будівництва та архітектури. **Комунікаційні стратегії управління матеріальними потоками у будівництві: взаємозв'язок маркетингу, логістики та довіри споживачів.**

У статті узагальнено теоретичні засади формування комунікаційних стратегій управління матеріальними потоками в будівництві. Показано, що критичним для сучасних логістичних моделей є забезпечення прозорості матеріальних потоків, прискорення часу реагування на потреби. Запропоновано алгоритм розробки та впровадження комунікаційної стратегії для управління матеріальними потоками. Обґрунтовано, що дотримання цього алгоритму забезпечує інтегроване управління інформаційними та матеріальними потоками. Запропоновано пакет заходів щодо оцінки впливу комунікацій на логістичні ризики і поведінку споживачів.

Ключові слова: маркетингові комунікації, логістика, стратегії, споживачі, будівництво, матеріальний потік.

UDC 658.8:658.89

JEL D83, L74, L87, M31

Iryna Azhaman, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Odesa State Academy of Construction and Architecture. **Ihor Oklander**, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odesa State Academy of Construction and Architecture. **Communication strategies for managing material flows in construction: the relationship between marketing, logistics and consumer trust.**

The article summarizes the theoretical and methodological principles of forming communication strategies for managing material flows in construction. The reasons for ineffective communication are considered (lack of standardized procedures and training, insufficient representation of project stakeholders). It is shown that ensuring transparency of material flows and accelerating response time to needs is critical for modern logistics models. The features of material flows in construction are considered (territorial distribution of sites; instability of the external environment; high labor intensity of logistics operations; significant restrictions on storage and access to materials; need for integration with calendar and network schedules of work). An algorithm for developing and implementing a communication strategy for managing material flows in construction is proposed, covering key stages from planning to control, adjustment and use of modern digital technologies. The stages of implementing a communication strategy in the process of managing material flows at construction enterprises are highlighted. It is substantiated that compliance with this algorithm provides integrated management of information and material flows, which significantly increases the efficiency of construction projects. A package of measures is proposed to assess the impact of rational communications on logistics risks and consumer purchasing behavior: identification and classification of logistics risks; analysis of the existing communication strategy; determination of target segments of consumers and their information needs; collection of data on purchasing behavior and reaction to communications; modeling and assessment of the impact; development of recommendations and adjustment of the communication strategy. It is substantiated that the approach to managing material flows at construction enterprises should be based on digitalization, standardization and integration of logistics with effective communications. The proposed recommendations are aimed at optimizing business processes, reducing costs, increasing competitiveness, and ensuring sustainable development of construction enterprises.

Key words: marketing communications, logistics, strategies, consumers, construction, material flow.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАССР (HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINT)

Васюк Наталія Олегівна*, доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри національної економіки та публічного управління
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Савченко Наталія Володимирівна**, доктор наук з державного управління,
старший науковий співробітник, державний експерт експертної групи
з питань класифікації функцій і посад державної служби Генерального департаменту
з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби
Національне агентство України з питань державної служби

*ORCID 0000-0002-8493-6644

**ORCID 0000-0002-4585-1787



© Васюк Н.О., 2025

© Савченко Н.В., 2025

Стаття отримана: 12.11.2025

Стаття прийнята: 03.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Як свідчать дослідження у країнах Європи й США систему НАССР (Hazard Analysis Critical Control Point) почали застосовувати декілька десятиліть тому [1]. На сьогодні ця система діє майже в усьому світі, зокрема її принципи схвалили такі міжнародні організації як ООН, Європейський Союз, а також в таких країнах як Канада, Австралія, Нова Зеландія, Японія та інші [2]. Система НАССР – це міжнародні норми зниження ризику небезпечності харчових продуктів. Тобто, забезпечення належного контролю якості харчових продуктів на підприємстві, що передбачає розроблення та реєстрацію технічної документації для найважливіших (критичних) процесів у ресторані. В Україні з 20 вересня 2019 року розпочався останній етап інтеграції цієї системи з метою забезпечення ефективного управління якістю та зберігання харчових продуктів [1].

Згідно із законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів» від 22 липня 2014 року № 1602-VII було внесено зміни до чинного законодавства щодо запровадження системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) [3], що свідчить про адаптацію стандартів НАССР в Україні, яка потребує інтеграції зарубіжного досвіду з національними нормативами та законодавством [4].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Актуальні питання державного регулювання у сфері ресторанного бізнесу та питання запровадження системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) в Україні стали предметом наукових досліджень таких науковців як О. В. Бортнічук, А. В. Ковтун, Л. Ю. Матвійчук, В. А. Русавська, Л. М. Чепурда, Г. М. Чепурда, В. М. Черватюк, В. Г. Шуліка та інших, які звертали увагу на особливості впровадження системи НАССР у ресторанному бізнесі в контексті регуляторних вимог та нормативно-правового регулювання; як інструмент підвищення безпечності харчування у закладах ресторанного господарства, а також з позиції вдосконалення системи управління якістю продукції та послуг у ресторанному бізнесі України.

Мета дослідження. Дослідити актуальні питання запровадження системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) в Україні як важливого напрямку державного регулювання у сфері ресторанного бізнесу.

Основний матеріал і результати. Національний консультативний комітет з мікробіологічних критеріїв для харчових продуктів (NACMCF) –консультативний комітет, заснований при Міністерстві сільського господарства США (USDA), який надає рекомендації Міністру сільського господарства та Міністру охорони здоров'я та соціальним службам щодо мікробіологічної безпеки харчових продуктів, у 1997 році прийняв принципи HACCP та інструкції із застосування. Цю систему розроблено для використання в усіх секторах харчової промисловості, а саме від вирощування, збору врожаю, переробки, виробництва, розповсюдження та мерчандайзингу до підготовки їжі до споживання [5].

Запровадження системи HACCP є важливим елементом сучасної системи санітарно-епідемічного забезпечення. Слід зазначити, що санітарно-гігієнічні заходи і процедури, передбачені системою HACCP, засновані на аналізі ризику й перевірці критичних контрольних точок, відповідно до Регламенту Європейського Парламенту та Ради ЄС 852/2004 від 29 квітня 2004 року [6].

Так, в чинному законодавстві система аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (HACCP) визначається як система, що ідентифікує, оцінює і контролює небезпечні фактори, які є визначальними для безпечності харчових продуктів [7]. При цьому, здійснення державного контролю за впровадженням постійно діючих процедур, заснованих на принципах HACCP, входить до повноважень компетентного органу – Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту прав споживачів [8].

Слід зазначити, що компетентний орган має право надавати уповноваженим особам (такі особи повинні мати відповідні компетентності та мати належний рівень освіти, підвищення кваліфікації тощо) повноваження стосовно здійснення окремих заходів державного контролю [9].

При цьому, Перелік питань щодо проведення заходу державного контролю у формі аудиту системи HACCP затверджено Наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 8 серпня 2019 року № 446, який визначає такі основні блоки питань щодо дотримання операторами ринку вимог законодавства, а саме: блок I. Програми-передумови системи HACCP; блок II. Постійно діючі процедури, засновані на принципах системи HACCP; блок III. Процедури, які забезпечують ефективне функціонування системи HACCP [10].

Таким чином, норма про запровадження принципів HACCP стає обов'язковою для закладів громадського харчування, які здійснюють діяльність з харчовими продуктами, склад котрих містить неперероблені інгредієнти тваринного походження [11].

На першому етапі впровадження системи HACCP необхідно розробити попередні базові санітарні програм з урахуванням законодавчих санітарно-гігієнічних вимог, які включають заходи щодо дотримання особистої гігієни персоналу, прибирання приміщень, проведення процедур з дезінфекції та інші процедури. Другий етап направлений на ідентифікацію та аналіз небезпек, з вибором методів контролю та управління критичними точками [12]. При цьому, критичні контрольні точки (ККТ) – це основні етапи, на котрих є ризики, які безпосередньо впливають на безпеку та якість харчових продуктів. Зокрема, на етапі зберігання харчових продуктів є ККТ температурних режимів [13].

Впровадження системи HACCP полягає в тому, що необхідно ідентифікувати можливі небезпечні фактори; встановити те, що де і як вони можуть бути усунуті, попереджені або приведені до прийнятного рівня; розробити відповідні заходи навчання персоналу; впровадити заходи на практиці та щодо документування процедур [14].

Для успішного запровадження системи HACCP в закладах ресторанного бізнесу, важливо також дотримуватися правил зберігання харчових продуктів, що є основним інструментом для запобігання перехресному забрудненню та забезпечення безпечності та якості харчових продуктів [15].

Слід відмітити, що система управління якістю є важливою складовою концепції ефективного функціонування підприємств, зокрема громадського харчування, та визначає їх підсистеми управління, розкриває імплементацію організаційно-економічних та технічних заходів, спрямовані на отримання високої якості продукції та послуг, зокрема ресторанного бізнесу [16].

Система HACCP поєднується із міжнародними стандартами ISO 22000 та ISO 9001, що дозволяє закладам громадського харчування досягати комплексного управління якістю та безпекою харчових продуктів, оптимізувати процеси, зменшувати виробничі витрати та розширювати можливості виходу на міжнародні ринки [15].

Слід відмітити і недоліки, зокрема витрати підприємства на впровадження системи HACCP: запровадження програм-передумов передбачає витрати на запуск, нове устаткування, ремонт, реконструкцію

чи побудову нових приміщень; розроблення та імплементація плану HACCP, що передбачає витрати на розробку самого документу (плану HACCP), а також на навчання персоналу та оцінку плану HACCP; належне функціонування системи HACCP передбачає витрати на облік та верифікацію плану HACCP та коригувальні дії [17].

Слід погодитись із авторами, що запровадження принципів HACCP у закладах ресторанного бізнесу має ряд переваг і забезпечує не лише відповідність нормативним вимогам, а й сприяє зниженню ризиків виникнення інфекційних захворювань, спалахів харчових отруєнь, а також підвищенню рівня довіри споживачів, покращенню іміджу закладу громадського харчування та його конкурентоспроможності на ринку послуг ресторанного бізнесу [18].

Також, при запровадженні системи HACCP існують і проблеми, з якими може стикнутися будь-який заклад громадського харчування, які призводять до формального функціонування цієї системи, що вимагає здійснення заходів щодо посилення підтримки з боку держави через застосування системи пільг і компенсацій при запровадженні HACCP [19].

Висновки. Встановлено, що система HACCP сформувалася як універсальний міжнародний інструмент щодо забезпечення належного контролю якості харчових продуктів на підприємствах ресторанного бізнесу. Досвід зарубіжних країн засвідчує, що ефективність функціонування HACCP забезпечується не тільки технічною складовою, а й підтримкою з боку держав в нормативно-правовому та інституційному аспектах.

Аналіз нормативно-правового забезпечення у досліджуваній сфері свідчить про адаптацію стандартів HACCP в Україні, яка потребує інтеграції зарубіжного досвіду з національними нормативами та чинним законодавством.

В Україні сформовано систему державного контролю та нагляду за впровадженням постійно діючих процедур, заснованих на принципах HACCP, що входить до повноважень Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту прав споживачів.

Визначено, що запровадження принципів HACCP у закладах ресторанного бізнесу має ряд переваг та недоліків, що залежать від організаційно-економічних та фінансових можливостей закладів ресторанного бізнесу, що зумовлює посилення та підтримки з боку держави, зокрема через економічні стимули, підготовку кадрів для ресторанного бізнесу тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Силівейстр В. Що таке HACCP – впровадження системи HACCP для ресторанів. *Poster*. 2020. URL: <https://joinposter.com/ua/post/haccp-ukraine>
2. Русавська В. А., Таран М. Д. Упровадження системи управління безпечністю харчової продукції на засадах принципів HACCP як ефективного методу завоювання конкурентних позицій на ринку товарів та послуг для закладів ресторанного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №31. С. 47–54. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1012/959>
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів: закон України від 22 липня 2014 року № 1602-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text>
4. Мітал О. Особливості впровадження системи HACCP у ресторанному бізнесі: регуляторні вимоги та практичні аспекти. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № (3 (17)). С. 114–121. URL: <https://journals.chdu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/206>
5. HACCP Principles & Application Guidelines. *Food and Drug Administration*. 1997. URL: <https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines#princ>
6. Русавська В. А. Системи HACCP в закладах ресторанного бізнесу України: нормативно-правове регулювання. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6–7 квітня 2023 р.). Київ: КНУКІМ, 2023. 478 с. С. 65–67. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/rusavska6.htm
7. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: закон України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин: закон України 18 травня 2017 року № 2042-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#n1041>
9. Безрученков Ю. В. Системи HACCP у закладах готельно-ресторанного господарства : навчально-методичний посібник для ЗВО / за ред. Ю. В. Безрученкова. Київ: ФО-П Мірошніченко А. В., 2021. 160 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8002/2021.pdf?sequence=1>
10. Про затвердження форми акта, складеного за результатами проведення заходу державного контролю у формі аудиту постійно діючих процедур, заснованих на принципах HACCP: Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 8 серпня 2019 року № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0980-19#Text>

11. Щодо запровадження HACCP у закладах громадського харчування: офіційний сайт Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua/diyalnist/bezpechnist-harchovih-produktiv-ta-veterinarna-medicina/bezpechnist-ta-iakist-kharchovykh-produktiv/sistema-haccp>
12. Шуліка В. Г., Ковтун А. В., Бортнічук О. В. Впровадження системи управління безпечності HACCP у закладах ресторанного господарства. *Scientific World Journal*. 2023. Issue 19. Pp. 127–132. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/28e6fd89-ab2d-48cb-ba9e-88904e959558>
13. Система HACCP – міжнародні правила харчової безпеки у закладах ресторанного бізнесу. URL: <https://dinox.com.ua/uk/sistema-nassr-mezhdunarodnye-pravila-pishchevoi-bezopasnosti-v-zavedeniiah-restorannogo-biznesa>
14. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (HACCP): Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 1 жовтня 2012 року № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12.%20-%20%D0%BF.%201.1#Text>
15. Громик О. М., Ярошевич Т. С., Подоляк В. М. Впровадження системи HACCP як інструмент підвищення безпечності харчування у закладах ресторанного господарства. *Комунальне господарство міст. Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 7(195). С. 34–39. URL: <https://khges.kname.edu.ua/index.php/khges/uk/article/view/6531/6442>
16. Русавська В. А., Чеботаєва Т. С. Застосування принципів системи HACCP для вдосконалення системи управління якістю продукції та послуг у ресторанному бізнесі України. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 78–83. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/rusavska4.htm
17. Корсак Р. В., Гуштан Т. В., Малец В. Д. Аналіз економічної ефективності впровадження системи HACCP, на прикладі підприємства “CHICKEN HUT”, як одного з елементів євроінтеграції. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2023. Випуск 82. С. 45–48. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/9.pdf
18. Новікова Н. В., Горач О. О., Дзюндзя О. В., Бартків Л. Г. Реалізація принципів HACCP у закладах харчування. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2025. № 2(4). С. 125–131. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/11511?show=full>
19. Сегеда І. Впровадження системи управління безпекою харчових продуктів в закладах ресторанного господарства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 348(6). С. 352–357. URL: <https://herald.khmn.edu.ua/index.php/herald/article/view/2575>

REFERENCES:

1. Syliveistr V. (2020). Shcho take HACCP – vprovadzhennia systemy HACCP dlia restoraniv [What is HACCP: Implementation of the HACCP system for restaurants]. *Poster*. Available at: <https://joinposter.com.ua/post/haccp-ukraine>
2. Rusavska V. A. & Taran M. D. (2021). Uprovadzhennia systemy upravlinnia bezpechnistiu kharchovoi produkt-sii na zasadakh pryntsyviv HACCP yak efektyvnoho metodu zavoiuvannia konkurentnykh pozytsii na rynku tovariv ta posluh dlia zakladiv restoranoho biznesu [Implementation of a food safety management system based on HACCP principles as an effective method of gaining competitive positions in the market of goods and services for restaurant businesses]. *Entrepreneurship and Trade*, no. (31), pp. 47–54. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1012/959>
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). On amendments to certain legislative acts of Ukraine concerning food products (Law No. 1602-VII, July 22, 2014). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18>
4. Mital O. (2025). Osoblyvosti vprovadzhennia systemy HACCP u restoranomu biznesi: rehuliatorni vymohy ta praktychni aspekty [Features of HACCP system implementation in the restaurant business: Regulatory requirements and practical aspects]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, no. 3(17), pp. 114–121. Available at: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/206>
5. Food and Drug Administration. (1997). HACCP principles and application guidelines. Available at: <https://fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp-haccp-principles-application-guidelines>
6. Rusavska V. A. (2023). Systemy HACCP v zakladakh restoranoho biznesu Ukrainy: normatyvno-pravove rehuliuвання [HACCP systems in restaurant establishments of Ukraine: Regulatory and legal regulation]. In *Hospitality, service, tourism: experience, problems, innovations* (pp. 65–67). Kyiv: Kyiv National University of Culture and Arts. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/rusavska6.htm
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). On basic principles and requirements for food safety and quality (Law No. 771/97-VR, December 23, 1997). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). On state control over compliance with legislation on food, feed, animal by-products, animal health and welfare (Law No. 2042-VIII, May 18, 2017). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19>
9. Bezruchenkov Yu. V. (Ed.). (2021). Systemy HACCP u zakladakh hotelno-restoranoho hospodarstva [HACCP systems in hotel and restaurant establishments]. Kyiv: FOP Miroschnychenko A. V. Available at: <https://dspace.luguniv.edu.ua/handle/123456789/8002>
10. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2019). On approval of the form of the act compiled based on the results of state control in the form of audit of permanent HACCP-based procedures (Order No. 446, August 8, 2019). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0980-19>

11. State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection. (n.d.). Shchodo zaprovadzhennia HACCP u zakladakh hromadskoho kharchuvannia [On the implementation of HACCP in public catering establishments]. Available at: <https://dpss.gov.ua>
12. Shulika V. H., Kovtun A. V. & Bortnichuk O. V. (2023). Vprovadzhennia systemy upravlinnia bezpechnosti HACCP u zakladakh restorannoho hospodarstva [Implementation of the HACCP food safety management system in restaurant establishments]. *Scientific World Journal*, no. (19), pp. 127–132. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua>
13. Dinok. (n.d.). Systema HACCP – mizhnarodni pravyla kharchovoi bezpeky u zakladakh restorannoho biznesu [HACCP system – international food safety rules in restaurant businesses]. Available at: <https://dinok.com.ua>
14. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2012). On approval of requirements for the development, implementation and application of permanent HACCP-based procedures (Order No. 590, October 1, 2012). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12>
15. Hromyk O. M., Yaroshevych T. S. & Podoliak V. M. (2025). Vprovadzhennia systemy HACCP yak instrument pidvyshchennia bezpechnosti kharchuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva [Implementation of HACCP as a tool for improving food safety in restaurant establishments]. *Municipal Economy of Cities. Economic Sciences Series*, no. 7(195), pp. 34–39.
16. Rusavska V. A. & Chebotayeva T. S. (2021). Zastosuvannia pryntsyipiv systemy HACCP dlia vdoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu produktiv ta posluh u restorannomu biznesi Ukrainy [Application of HACCP principles to improve quality management systems of products and services in the Ukrainian restaurant business]. *Entrepreneurship and Trade*, no. (28), pp. 78–83. Available at: <https://tourlib.net>
17. Korsak R. V., Hushtan T. V. & Malets V. D. (2023). Analysis of economic efficiency of HACCP implementation using the example of “CHICKEN HUT” as an element of European integration. *Black Sea Economic Studies*, no. (82), pp. 45–48. Available at: <https://bses.in.ua>
18. Novikova N. V., Horach O. O., Dziundzia O. V. & Bartkiv L. H. (2025). Implementation of HACCP principles in food establishments. *Taurian Scientific Bulletin. Technical Sciences*, no. 2(4), pp. 125–131. Available at: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua>
19. Sehedu I. V. (2025). Implementation of food safety management systems in restaurant establishments. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 348(6), pp. 352–357. Available at: <https://herald.khmnu.edu.ua>

УДК 351.82:338.48:641.5(477)

JEL L51, L83

Васюк Наталія Олегівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. **Савченко Наталія Володимирівна**, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, державний експерт експертної групи з питань класифікації функцій і посад державної служби Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби, Національне агентство України з питань державної служби. **Державне регулювання ресторанного бізнесу в Україні: запровадження системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).**

У статті досліджено актуальні питання запровадження системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) в Україні як важливого напрямку державного регулювання у сфері ресторанного бізнесу. Встановлено, що система НАССР сформувалася як універсальний міжнародний інструмент щодо забезпечення належного контролю якості харчових продуктів на підприємствах ресторанного бізнесу. Аналіз нормативно-правового забезпечення у досліджуваній сфері свідчить про адаптацію стандартів НАССР в Україні, яка потребує інтеграції зарубіжного досвіду з національними нормативами та чинним законодавством. В Україні сформовано систему державного контролю та нагляду за впровадженням постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР. Визначено, що запровадження принципів НАССР у закладах ресторанного бізнесу має ряд переваг та недоліків, що залежать від організаційно-економічних та фінансових можливостей закладів ресторанного бізнесу.

Ключові слова: державне регулювання, ресторанний бізнес, заклади громадського харчування, інституційний аспект, нормативно-правовий аспект, санітарно-гігієнічні норми, безпечність харчових продуктів, система НАССР, управління якістю.

UDC 351.82:338.48:641.5(477)

JEL L51, L83

Nataliia Vasiuk, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. **Nataliia Savchenko**, Doctor of Public Administration, Senior Research Fellow, State Expert of the Expert Group on the Classification of Functions and Civil Service Positions of the General Department for Remuneration Policy and Functional Development of the Civil Service, National Agency of Ukraine on Civil Service. **State Regulation of the Restaurant Business in Ukraine: Implementation of the HACCP System (Hazard Analysis and Critical Control Points)**.

The article examines topical issues related to the implementation of the Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) system in Ukraine as an important direction of state regulation in the restaurant business sector. It is established that the HACCP system has been formed as a universal international instrument for ensuring proper quality control of food products in restaurant enterprises. The experience of foreign countries demonstrates that the effectiveness of HACCP functioning is ensured not only by its technical component, but also by state support in regulatory and institutional aspects. In 1997, the National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods (NACMCF) adopted the HACCP principles and application guidelines developed for use in all sectors of the food industry, namely from cultivation and harvesting to processing, production, distribution, merchandising, and food preparation for consumption. The analysis of the regulatory and legal framework in the studied area indicates the adaptation of HACCP standards in Ukraine, which requires the integration of international experience with national regulations and current legislation. In Ukraine, a system of state control and supervision over the implementation of permanent procedures based on HACCP principles has been established, which falls within the competence of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection. It is determined that the implementation of HACCP principles in restaurant establishments has a number of advantages and disadvantages that depend on the organizational, economic, and financial capacities of restaurant businesses, which necessitates strengthened state support, in particular through economic incentives, professional training of personnel for the restaurant industry, and other supportive measures.

Key words: state regulation, restaurant business, public catering establishments, institutional aspect, regulatory and legal aspect, sanitary and hygienic standards, food safety, HACCP system, quality management.

MARKETING RESEARCH OF THE PROBLEM OF DISTANCE LEARNING FOR STUDENTS OF THE SPECIALTY “MARKETING”

Viktoriia Dobryanska*, Candidate of Technical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing

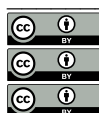
Ksenia Chychulina**, Candidate of Technical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing

Tetyana Halayda***, Senior Lecturer of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing
National University “Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk”

**ORCID 0000-0002-7639-6908*

***ORCID 0000-0001-7448-0180*

****ORCID 0000-0003-2747-7135*



© Dobryanska V., 2025

© Chichulina K., 2025

© Halayda T., 2025

Стаття отримана: 30.10.2025

Стаття прийнята: 26.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Introduction. Today, during the training of qualified specialists and for professional development, a student must master not only traditional methods and equipment for transmitting information, but also master modern digital technologies, mobile technologies that allow you to be one step ahead and work anywhere in the world at any minute. Informatization of the educational process is one of the important ways of knowing the world and science and occupies a leading place in the education reform of Ukraine. Solving this problem gives rise to problems of interaction between participants in the distance process. The dynamic development of information technologies requires the same pace of development and methods of their use in the educational process. The success of using information technologies in the educational process largely depends on how effectively modern psychological and pedagogical technologies that are able to meet the educational needs of the individual will be implemented.

Analysis of recent research and publications. The transition of universities to the “distance form of organizing the educational process” occurred in March 2020, but elements of distance learning were used in education before, and therefore the features of this form of learning have long been discussed in the special literature. Experts note modularity and variability as its advantages; the possibility of creating additional incentives for the manifestation of independence in learning and the development of critical thinking Chudesa A.M. [1].

Distance learning is associated with the formation of such personal qualities as purposefulness, responsibility, the ability to make constructive decisions, as well as increasing the level of intelligence of students Sheshuriak M.D. [2].

Currently, distance learning is perceived as the development of digital competence of students Chudesa A.M. [1], as an opportunity for network interaction of participants in the educational environment Townner E., Ladensack D., Chu K. A. & Callaghan B. [3]. Its undeniable advantage can be considered that it erases “geographical distances and time zones” between participants, and sometimes also psychological and cultural differences of students Sander L. & Bauman O. [4].

However, when distance learning becomes an unalternative form, it can cause psychological discomfort associated with the risk of reducing the effectiveness of learning and satisfaction with its results. Therefore, the task of specialists who ensure the functioning of the distance education system is to identify and solve problems not only of a technical, but also of a psychological and pedagogical nature.

Let's try to figure out the advantages and disadvantages of distance learning. For modern students, for whom "being in the Internet space" – taking into account their psychophysiological preparation, as well as skills and abilities, seems quite natural. And for them, the advantages of distance learning are: reduced cost (savings on transportation costs); a relatively free schedule (distribution of workload over time) – the ability to set your own, convenient for an individual student rhythm of learning; no binding to the location of the educational institution (freedom in the learning space); the ability to repeatedly refer to the material studied (video lectures or presentations); the ability to ask a question to the teacher and with almost one hundred percent probability get an answer. However, to learn in this way, you need a very good supply of motivation and – which is even less common among young people – self-discipline, which, as a rule, takes years to develop, and not everyone has it to the proper extent Fosslien, L., & Duffy, M. W. [5; 6].

The purpose of the article is to study and analyze the psychological problems of interaction between participants in the distance learning process when teaching subjects to students of the Marketing specialty.

The main material of the study. Distance learning creates the illusion of freedom – incredibly fertile ground for a weak mind, which already seeks to throw off the shackles of learning. And if there are no supervising teachers and tutors nearby – not every student is able to put himself in the "hedgehog mittens" on his own. It is hardly an exaggeration to say that this "gift" is available to a few. Neurobiologists know that only three to five percent of people are actually capable of self-study. The vast majority are simply unable to properly concentrate their attention, do not have the skills of self-organization and self-control (Leckfor C. M., Balzarini R. N., Zoppolat G. & Slatcher R. B. [5]).

For some students, direct communication with the teacher and classmates also plays a huge role. The personal authority of the teacher can both motivate a student to study a subject (even if he had not previously shown much interest in it) and demotivate him (even if this subject was interesting to him).

Teachers also face difficulties, because in this situation control over the study of the subject falls, and rapidly. The teacher cannot see what the student is doing during an online lesson. It is especially difficult, for example, when answering a question, because the student can simply read a piece of paper or refuse to turn on the video at all, referring to a non-working camera.

In psychotherapy, there is a concept of boundaries, when a client comes to the office at a certain time and place. People far from psychology rarely realize that this circumstance also has its therapeutic effect, since it creates a habit of reflection and a kind of predictability: when the client knows that the same person is waiting for him at a certain time in a certain place. Such therapy in the long term has a significant effect for people who grew up in conditions of constant psychological and physical instability – this is how they gain emotional experience of this very stability. Similar boundaries are created by a university, workplace or home. Those who switched to distance learning for the first time during the pandemic, and later during martial law in Ukraine, felt the effect of "blending" these boundaries. At home, we put on a bathrobe, watch TV series, cook dinner, sleep or chat on the phone, and at work, we sit at the computer, communicate with colleagues, call clients, go down to the smoking room, take our favorite mug with us and wear formal clothes. These are the boundaries – what is popularly called "working mood". And at the university, it is certainly different. There is no warm blanket, favorite computer games and fragrant buns in the kitchen. The brain clearly separates one from another: the university is for studying, the office is for work, the house is for relaxing. That is why it is so difficult to work and study at home if you do not have the appropriate skills [6].

Time boundaries are also added: at work we are from nine to six, and at the university we study according to the schedule. Even organized people cannot establish such frameworks at home. This requires great willpower and the absence of problems with procrastination (it can be due to various reasons, ranging from lack of motivation and perfectionism to fears of various natures). In addition, time and a smooth transition are needed to prepare for the new regime, this should not happen the way it happened in the spring of 2020 [3; 7].

The program should also be adapted for distance learning and assume a smooth transition from full-time to distance learning. After all, a student cannot transform himself immediately: being at home, he will first sleep an extra hour, then slowly have breakfast (after all, there is no need to rush anywhere), then turn on the computer and instead of studying will browse social networks or play games, then reluctantly do homework,

constantly distracted by all sorts of household temptations. Add to this the enormous difficulties in actually mastering the program independently, when the student is left alone with the textbook. And if we remember that some students have large gaps even in material they have studied long ago, then self-education becomes an impossible task.

For teachers, perhaps to a lesser extent, but similar problems are also typical. And here the management is pushing them with work – in general, apart from nervousness, most of them are not getting anything done. Teachers, meanwhile, are forced to give the entire volume of the program that was planned for full-time study.

As a result, conscientious students have to study literally 12 hours a day, and dishonest ones – to abandon their studies. All these problems during the pandemic gave a kind of impetus to teachers to inflate students' grades.

We cannot ignore the peculiarities of distance learning for specialties in the educational field of management, which require active socialization, which is very important for success in the profession. A long period of loneliness can have a negative impact on the individual, and it will be extremely difficult to compensate for lost time.

In addition, some students (especially younger ones) do not understand why they need to study at all. More precisely, this understanding is distorted: at best, they study for their parents. They are unable to assess the importance of training for their future profession: they simply do not think about it and, due to their age, live “here and now.” It is clear that with such initial data, it is very difficult to talk about any self-motivation – they cannot have it due to the lack of a psychophysiological basis [7; 8].

Therefore, certain standards for psychological and physiological preparation are necessary. For such a transition, it is probably necessary to build an entire institute of preparation for such training. In addition, in this case, a large number of teachers may be left without work or without part of their salary, and the quality of education will clearly not increase. After all, full-time and part-time students differ greatly in their level of training. With distance learning, when the traditional form of communication with a teacher becomes unavailable, there may be psychological problems, especially during the first year of study.

Among students of the 1st–4th year of the specialty “Marketing”, we planned and conducted an empirical study, the purpose of which was to study the psychological difficulties of distance learning. The objectives of the study were:

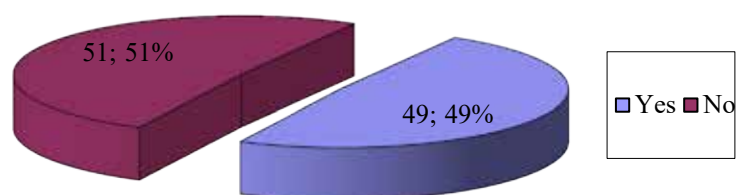
1. Clarification of the problems that arise during the distance learning form of this category of students.
2. Analysis of the empirical data obtained and search for ways to solve the identified problems.
3. Development of psychological recommendations for optimizing the work of students in the distance learning system.

To conduct the study, we developed a questionnaire that includes 6 questions. The sample size of respondents was 84 students majoring in Marketing, of which 25 were in their first year of study, 30 in their second year, 14 in their third year, and 15 in their fourth year [9].

To the first question (“Does the distance learning process cause you any problems?”), respondents had to give either an affirmative or negative answer. As a result, it turned out that 51.0% of respondents experience, and 49.0% do not have difficulties in the distance learning process.

When answering the second question, students had to specify what kind of difficulties (psychological or technical) they experienced while studying the material in a distance format. The question was answered by those respondents who indicated problems when answering question No. 1. When calculating the results, it was found that 43.1% of respondents experienced difficulties of a technical nature, and 56.9% – psychological.

When answering the next question, we specified what kind of psychological difficulties the respondents faced: an unusual format of classes, difficulty concentrating during study, difficulty adapting to indirect contact with the teacher, or our own version.



**Figure 1. Distribution of answers to the question:
“Does it cause problems in the process of distance learning?”**

Source: generated by the author

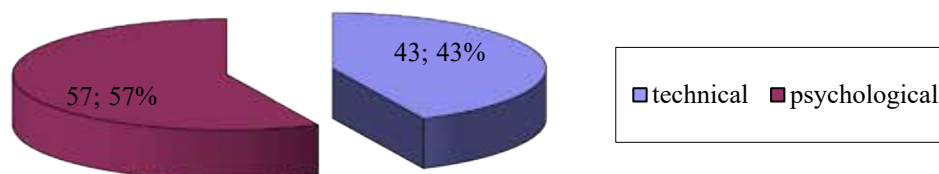


Figure 2. Distribution of answers to the question:
“What kind of problems do you encounter in the process of distance learning?”

Source: generated by the author

It should be noted that most respondents (37.3%) chose option 3 when answering this question, but some (25.4%) indicated another specific reason for the difficulties (“not enough time to complete the tasks”, “just some discomfort”, “I can’t work at the computer all the time!”). One subject indicated 2 answer options at once. It should also be noted that a certain number of respondents (29.4%) answered negatively to the first question, but indicated certain difficulties in response to this one.

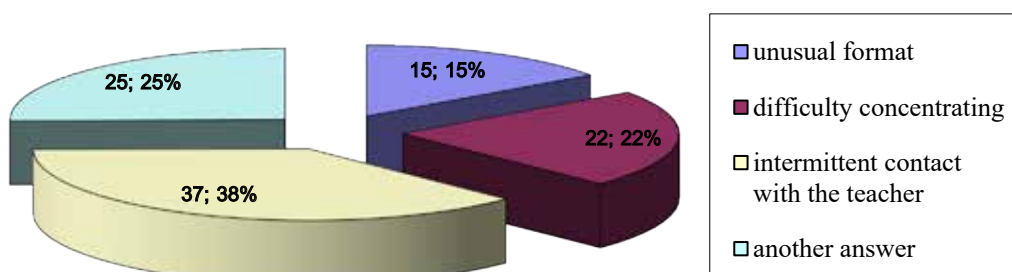


Figure 3. Distribution of answers to the question:
“What psychological problems do you encounter during distance learning?”

Source: generated by the author

By technical difficulties we mean problems with the Internet connection (low speed, sudden disconnection from the network, etc.) and “extraneous noise, poor sound quality, technical problems”. It was possible to give your own answer. When calculating the results, it was found that 53.1% of respondents experienced technical difficulties associated with a poor (lack of) Internet connection and its low speed. At the same time, 23.5% of respondents noted problems associated with extraneous noise, which makes it difficult to perceive the material in an online format.

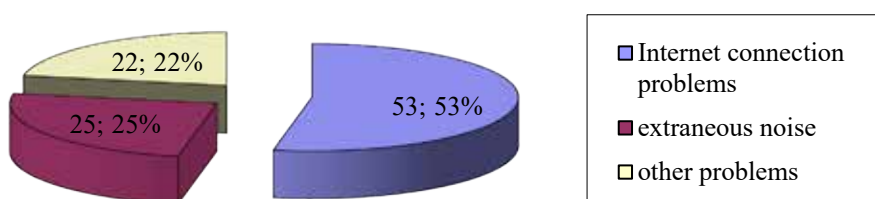


Figure 4. Distribution of answers to the question:
“What technical problems do you encounter in the process of distance learning?”

Source: generated by the author

We were also interested in the problem of indirect perception of communication partners in the process of distance learning, because in the traditional “face-to-face” form, establishing contact between the teacher and the student is much easier. Therefore, we included the following questions in the questionnaire: “Is visual contact with the teacher important to you?” (No. 5) and “Is visual contact with other students during classes important to you?” (No. 6). The subjects had to answer affirmatively or negatively. 70.6% of the subjects answered affirmatively to question No. 3, and 29.4% of the respondents answered negatively.

Question No. 6 received 45.1% positive and 54.9% negative responses.

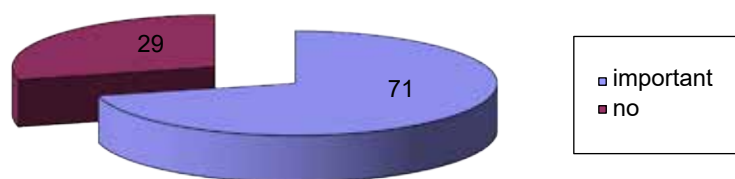


Figure 5. Distribution of answers to the question: “Is visual contact with the teacher important?”

Source: generated by the author

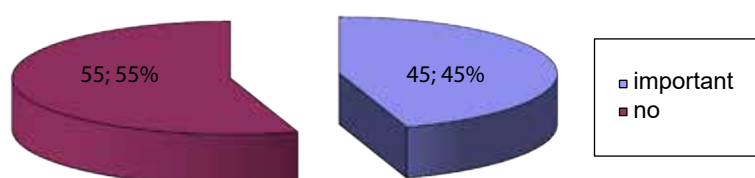


Figure 6. Distribution of responses to the question: “Is visual contact with other students important?”

Source: generated by the author

Using the following question, we clarified what causes discomfort for students during distance learning. Various reasons were mentioned, which we divided into several groups. The first group included technical ones: “Internet problems”, “poor connection, irritation”, “disappearing connection”, “extraneous noise, poor sound”, “technical problems”, and also noted “lack of computer literacy, incompatibility of platforms with the operating system, which led to skipping classes and difficulties with downloading answers to tasks”, etc. Similar answers were given by 33.3% of the subjects. A certain number of respondents (21.6%) experienced discomfort of a purely psychological nature, associated with the communication process, namely: “lack of live communication”, “lack of sincerity of feelings and emotions”, “lack of social interaction”, “ashamed to answer”, “stiffness in communication, feeling of awkwardness when answering”, “unusual”. At the same time, the respondents emphasized that their discomfort was associated with the lack of direct contact with the teacher. Some noted discomfort associated with the cognitive sphere: “misunderstanding of practical tasks”, “lack of time for reflection”, “lack of information”, “disorganization of other students during the lesson, their failure to fulfill the teacher's requests” and the negative impact of the home environment on the learning process (11.8%). It should be noted that 33.33% of respondents did not note any discomfort.

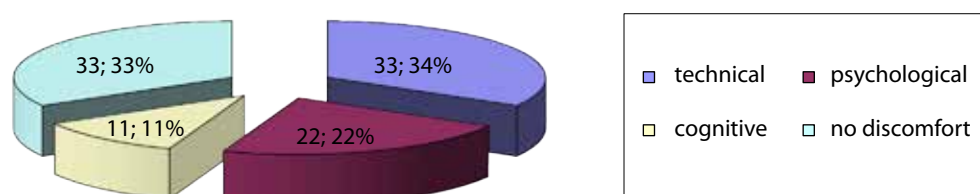


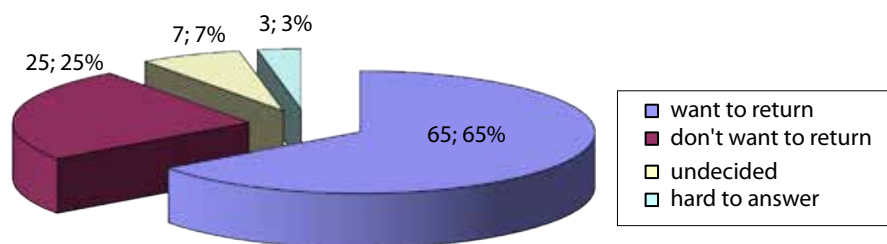
Figure 7. Distribution of answers to the question: “What discomfort does distance learning cause?”

Source: generated by the author

The last question was: “Would you like to return to the traditional form of education and why?” The vast majority of respondents answered in the affirmative (64.7%). 23.5% would like to continue distance learning, 7.8% did not give a clear answer, and 3.9% found it difficult to answer.

The reasons for the preference for the traditional form of learning were named “better assimilation of the material”, “the possibility of direct contact with other students, the teacher”; students also noted that in the usual format “practical skills and abilities are better practiced”, “teamwork reveals errors and facilitates the process of their elimination”, “the material is better perceived, remembered and assimilated”, etc.

Respondents who prefer the distance learning form noted as its advantages: “it is more convenient to study at home”, “allows you to work and study at the same time”, “more time to complete tasks”, etc. It is interesting to note that among respondents who prefer the distance learning form, 1st year students predominate, which



**Figure 8. Distribution of answers to the question:
“Do I want to return to the traditional form of education?”**

Source: generated by the author

is possibly due to the higher adaptive capabilities of this age group (the age of the respondents is from 17 to 18 years). Respondents of the older age group prefer the traditional form of learning (4th year, age 20–22 years).

Conclusions. The conclusions from the research results allowed us to formulate some recommendations for the work of teachers and students, which allow us to reduce discomfort and increase the effectiveness of classes in a remote form:

1. Maximum use of visualization tools (webcams) to establish contact with students. Being in the field of view of students at all stages of the lesson (including the stage of independent work).
2. Use of visual aids for more effective transmission (presentations, videos, films). Obligatory accompaniment of visuals with the teacher's words, explanations.
3. Increased attention to verbal means of communication in the learning process to facilitate the perception of information. The teacher's language should be intonationally diverse and as expressive as possible.
4. Mandatory organization of feedback with students in case of technical problems on the remote platform.
5. Development of tasks that provide a collective form of work and allow practicing communication skills in an online format.
6. A more thoughtful attitude to the deadlines for completing tasks, taking into account the specifics of distance learning.

Information technologies in education significantly expand the possibilities of transmitting information, using color, graphics, audio, video, multimedia technologies. All this allows motivating students to the learning process. Applying information technologies in education, teachers can find an individual approach to each student, that is, using computer technologies, they can satisfy the needs of each student.

Problems associated with the organization of distance learning, of course, require further development, so the tasks of our further work are to expand the research base and study other aspects of distance learning.

REFERENCES:

1. Chudesa A. M. (2020). Informatsiino-tsyfrova kompetentnist pedahoha. Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia “Dosvid roboty vykhovateliv ZDO: praktychni rozrobky ta teoretychni nadbannia”. Tsentr Prohresyvnoi Osvity “Henezum”. <https://genezum.org/library/informaciyno-cyfrova-kompetentnist-pedagoga>
2. Sheshuriak M. D. Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii yak zasib pidvyshchennia pedahohichnoi maisternosti vchytelia. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4197/%D0%A8%D0%B5%D1%88%D1%83%D1%80%D1%8F%D0%BA%20%D0%9C..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Towner E., Ladensack D., Chu K. A. & Callaghan B. (2021). Welcome to my zoom party-Virtual social interaction, loneliness, and well-being among emerging adults amid the COVID-19 pandemic. OSF Preprints. <https://doi.org/10.31234/osf.io/2gthd>
4. Sander L. & Bauman O. (2020, May 14). Zoom fatigue is real – Here’s why video calls are so draining. Ideas.Ted. Com. <https://ideas.ted.com/zoom-fatigue-is-real-heres-why-video-calls-are-so-draining/>
5. Fosslien L. & Duffy M. W. (2020, April 29). How to combat Zoom fatigue. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
6. Leckfor C. M., Balzarini R. N., Zoppolat G. & Slatcher R. B. (2021). Zoom Fatigue Study 2. OSF Preprints. <https://osf.io/6w7vc>
7. Bailenson J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. Technology, Mind, and Behavior, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
8. Jiang M. (2020, April 21). The reason Zoom calls drain your energy. BBC Worklife. <https://www.bbc.com/work-life/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>
9. Kviatko T.M., Mandych O.V., Sievidova I.O., Babko N.M., Romaniuk I.A., Vitkovskiy Yu.P. & Mykytas A.V. (2020). Marketynhovi doslidzhennia: navch. posibnyk. Kharkiv: KhNTUSH, 163.

UDC 330. 341.1

JEL M31

Viktoriia Dobryanska, Candidate of Technical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Kseniia Chichulina**, Candidate of Technical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Tetiana Halayda**, Senior Lecturer of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Marketing research of the problem of distance learning for students of the specialty "marketing"**.

The article examines the features and problems of using distance learning in teaching marketing cycle disciplines. Informatization of the educational process is one of the important directions in the education reform of Ukraine. However, solving this problem creates challenges for interaction between participants in the distance process. The success of using information technologies in the educational process largely depends on how effectively modern psychological and pedagogical technologies are implemented, which are able to satisfy the educational needs of the individual. To highlight the problems of distance learning and find ways to overcome them, a marketing study was conducted. A questionnaire was developed for the study, which includes 6 questions. The sample size of respondents is 84 students of the "Marketing" specialty, including: 25 first-year students, 30 second-year students, 14 third-year students, and 15 fourth-year students.

Key words: questionnaire, distance learning, Internet, marketing research, psychological problems.

УДК 330. 341.1

JEL M31

Добрянська Вікторія Вікторівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Чичуліна Ксенія Вікторівна**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Галайда Тетяна Олександрівна**, старший викладач, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Маркетингове дослідження проблеми дистанційного навчання для студентів спеціальності «Маркетинг»**.

У статті розглянуто особливості та проблеми використання дистанційного навчання при викладанні дисциплін маркетингового циклу. Інформатизація освітнього процесу є одним з важливих напрямків у реформуванні освіти України. Вирішення цієї задачі породжує проблеми взаємодії між учасниками дистанційного процесу. Успішність використання інформаційних технологій в освітньому процесі значною мірою залежить від того, наскільки ефективно впроваджено сучасні психолого-педагогічні технології, що здатні задовольнити освітні потреби особистості. Для висвітлення проблем дистанційного навчання та пошуку шляхів їх подолання було проведено маркетингове дослідження. Для дослідження розроблено анкету, яка містить 6 запитань. Вибірка респондентів становить 84 студенти спеціальності «Маркетинг», з яких 25 – першокурсники, 30 – студенти другого курсу, 14 – третього курсу та 15 – четвертого курсу. Загалом, аналіз отриманих даних дозволяє сформулювати висновки та надати деякі рекомендації для викладачів: максимально використовувати засоби візуалізації (веб-камери) для встановлення контакту зі студентами. Застосовувати наочні посібники для більш ефективної передачі інформації (презентації, відео, фільми). Мова викладача має бути інтонаційно різноманітною та максимально виразною. Обов'язкова організація зворотного зв'язку зі студентами у разі виникнення технічних проблем на дистанційній платформі. Розробляти завдання, що забезпечують колективну форму роботи та дозволяють відпрацьовувати комунікативні навички в онлайн-форматі. Більш уважно ставитися до термінів виконання завдань, враховуючи специфіку дистанційного навчання. Загалом, інформаційні технології в освіті значно розширюють можливості передачі інформації, використовуючи кольорове, графічне, аудіо- та відеобладнання, мультимедійні технології. Отже, вміло застосовуючи інформаційні технології, викладачі можуть знайти індивідуальний підхід до кожного студента, надати можливість оптимізації навчального процесу для інклюзивних верств населення, військовослужбовців, ВПО, осіб які знаходяться закордоном.

Ключові слова: анкета, дистанційне навчання, Інтернет, маркетингове дослідження, психологічні проблеми.

РОЛЬ ERP-СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

Кириченко Сергій Олександрович*, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва
Тетерев Дмитро Володимирович**, магістр
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

*ORCID 0000-0001-6195-5204

**ORCID 0009-0006-7779-1228



© Кириченко С.О., 2025

© Тетерев Д.В., 2025

Стаття отримана: 14.11.2025

Стаття прийнята: 10.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Трансформаційні процеси в економіці змушують компанії шукати нові способи роботи. Традиційні методи керування вже не дають потрібного результату. Сьогодні бізнес потребує таких інструментів, які б дозволили швидко реагувати на зміни ринку та ефективно використовувати наявні можливості. Саме тут на перший план виходять системи комплексного планування корпоративних ресурсів [1; 2; 3].

Раніше підприємства користувались окремими програмами для різних завдань. Один софт для складу, інший для бухгалтерії, третій для виробництва. Інформація зберігалась у різних місцях, часто дублювалась, губилась при передачі між відділами. З появою інтегрованих платформ керування ситуація кардинально змінилась. Тепер всі дані зберігаються в одному місці, автоматично оновлюються та доступні всім, хто має право їх бачити [4; 5].

В умовах четвертої промислової революції питання цифровізації набуває особливого значення [6; 7]. Компанії, які впроваджують сучасні технології управління даними, отримують можливість інтегруватися з новітніми розробками у сфері машинного навчання, розподілених мереж пристроїв та аналітики великих обсягів інформації [5; 8].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Тематика автоматизації корпоративних процесів активно досліджується науковцями з різних країн. Міжнародна спільнота приділяє велику увагу вивченню того, як технології змінюють роботу організацій.

Група індонезійських дослідників Wulan T. S. та колеги [1] провели кількісне дослідження впливу автоматизації на показники роботи виробничих підприємств. Використовуючи статистичні методи, вони показали пряму залежність між скороченням виробничого циклу та покращенням фінансових результатів. Tuli F. A., Kaluvakuri S. [2] зосередились на вивченні того, як технологічні рішення підвищують продуктивність праці в організаціях.

Китайські науковці Feng C. та Ali D. A. [3; 7] досліджували взаємозв'язок між процесами оцифрування та результативністю виробничих структур. Вони довели, що компанії, які активно використовують цифрові технології, мають кращі показники ефективності порівняно з тими, хто працює традиційними методами.

Ragin-Skoreska K. з командою [4] розглядали питання екологічної відповідальності бізнесу в контексті впровадження нових управлінських підходів. Вони показали, як сучасні технології допомагають підприємствам одночасно підвищувати ефективність та зменшувати негативний вплив на довкілля.

Ragin-Skorecka K., Kmieć H. та Żurawik A. [5] вивчали можливості використання технологій штучного інтелекту для оптимізації логістичних ланцюгів. Його робота демонструє перспективи поєднання різних технологічних рішень.

Історичний розвиток корпоративних систем управління в епоху цифрової економіки проаналізував Al-Amin M. з колегами [6]. Вони систематизували ключові виклики та фактори, що визначають успішність технологічних проєктів.

Пакистанські дослідники Wang D. та співавтори [8] звернули увагу на людський фактор. Їхнє дослідження показує критичну важливість підтримки керівництва, грамотного управління організаційними змінами та трансформаційного лідерства для успішної реалізації технологічних ініціатив.

Butarbutar Z. T. та група авторів [9] провели системний аналіз наукових публікацій про фактори успіху на етапі експлуатації систем. Серед найважливіших вони виділили постійну інтеграцію, навчання персоналу та залученість співробітників.

Zhao X., Chen Q., Zhang H. та інші [10] на прикладі китайських корпорацій продемонстрували, які чинники впливають на процес цифрової трансформації. Вони застосували комплексний підхід, що враховує технологічні, організаційні та зовнішні фактори.

Українські науковці також досліджують цю тематику. Маркуц В. І. та Кизенко О. О. [14] розглядають автоматизовані системи як інструмент раціонального використання корпоративних активів. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріна та ін. [15] у своїй монографії аналізують питання розвитку національного господарства з урахуванням галузевої та регіональної специфіки.

Проте питання комплексного впливу інтегрованих систем на різноманітні види ресурсів підприємства, з урахуванням особливостей конкретних галузей, потребує поглибленого вивчення в умовах української економіки.

Метою дослідження є з'ясування ролі інтегрованих систем планування в підвищенні продуктивності підприємств різних галузей через детальне вивчення їх впливу на використання людських, матеріальних, фінансових, організаційних та інформаційних можливостей компанії з врахуванням специфіки кожного сектора економіки.

Основний матеріал і результати. Ключова ідея інтегрованих корпоративних платформ полягає в об'єднанні всієї інформації компанії в єдиному просторі [1; 2]. Уявіть: менеджер приймає замовлення від клієнта. Ця інформація миттєво стає доступною на складі, в бухгалтерії, в логістичному відділі. Кожен підрозділ бачить актуальні дані та може планувати свою роботу. Саме така синхронізація створює основу для зростання продуктивності [3].

Сучасні рішення побудовані за модульним принципом – це окремі блоки для різних напрямків діяльності [12]. Фінансовий модуль веде облік грошей, виробничий планує випуск товарів, складський контролює залишки, торговельний працює з клієнтами. При цьому всі модулі обмінюються даними без затримок [4; 7].

Трансформація роботи персоналу. Автоматизовані системи змінюють характер праці співробітників кількома способами. Насамперед зникає рутинна робота. Звіряння документів, виписування накладних, формування рахунків відбувається автоматично за лічені секунди [2]. Люди перестають витрачати час на переписування однієї інформації в різні форми та можуть зосередитися на завданнях, які потребують аналізу та прийняття рішень.

Другий важливий момент – прозорість. Система реєструє кожну операцію. Якщо виникає проблема, завжди можна відстежити, де саме щось пішло не так. По-третє, більшість сучасних рішень включають спеціалізовані блоки для роботи з персоналом: відбір кандидатів, планування відпусток, організація навчання, оцінювання результатів [8].

Практика підтверджує ефективність такого підходу. Компанія Nagarro після переходу на хмарну платформу зменшила час на виставлення рахунків удвічі [13]. Фінансовий відділ звільнився від рутинних операцій і зміг займатися стратегічним плануванням.

Оптимізація матеріальних активів. Автоматизовані платформи допомагають вирішити класичну дилему запасів. З одного боку, великі запаси означають заморожені гроші та витрати на зберігання. З іншого – недостатні запаси призводять до зупинки виробництва та втрати замовлень [1]. Система аналізує, скільки товарів продавалось раніше, враховує сезонні коливання, поточні замовлення та терміни доставки від постачальників. На основі цього формується прогноз реальних потреб [14].

Використовуються спеціальні алгоритми оптимізації. Наприклад, товари розподіляються за важливістю, визначається момент, коли потрібно робити нове замовлення, враховується страховий запас,

розраховується найвигідніший розмір партії [4]. При цьому забезпечується повне відстеження кожної одиниці матеріалів – звідки прийшла, де зараз знаходиться, куди призначена.

Автоматизація фінансових операцій. Коли всі операції проходять через єдину платформу, бухгалтерський облік максимально спрощується [1; 14]. Оформлено відвантаження – система автоматично робить необхідні записи, зменшує залишок товару на складі, формує документи для покупця. Звітність генерується без участі людини, звірка залишків відбувається миттєво.

Платформа забезпечує контроль над рухом грошей через прогнозування надходжень та витрат, відстеження боргів клієнтів, контроль термінів платежів [3; 7]. Дослідження Wulan T. S. та колег [1] підтверджують, що впровадження таких систем істотно покращує управління грошовими потоками компанії.

Вдосконалення організаційної структури. Впровадження автоматизованої платформи вимагає від компанії впорядкувати свої процеси [8; 9]. Неможливо просто встановити програму поверх хаотичної роботи. Спочатку потрібно детально описати, як має працювати кожен процес, знайти вузькі місця, прибрати зайві етапи. Фактично, компанія проходить аудит та оптимізацію способу роботи.

Система встановлює чітку ієрархію прав доступу – кожен співробітник бачить лише ту інформацію, яка потрібна для його роботи. Покращується взаємодія між підрозділами – замість дзвінків та електронних листів використовується єдина база з актуальними даними.

Перетворення даних на інформацію. Автоматизована платформа перетворює потік операцій у структуровану інформацію, придатну для аналізу [2; 12]. Аналітичні інструменти створюють звіти, візуалізації, показники ефективності, графіки. Інтеграція з системами управління клієнтами забезпечує наскрізну прозорість від виробництва до продажу [11].

Класичний приклад – поєднання корпоративних платформ SAP і Salesforce у компанії Coca-Cola [11]. Виробничий відділ та відділ продажу почали значно краще розуміти потреби один одного. Результати вражають: час обробки замовлень скоротився на п'яту частину, прогнозування попиту стало точнішим, зайві запаси зменшились на 15%, виріс рівень задоволеності покупців.

Ключові фактори успішного впровадження. Дослідження Wang D. з колегами [8] та Butarbutar Z. T. з командою [9] виокремлюють критичні умови успішної реалізації проєктів: наявність чіткої стратегії за підтримки вищого керівництва, залучення майбутніх користувачів з самого початку, якісне навчання працівників, достатнє фінансування, ефективне подолання опору змінам.

Систематичний аналіз [9] показує, що після запуску системи найважливішими стають: постійна інтеграція різних компонентів, безперервне навчання користувачів, активна участь персоналу в удосконаленні процесів. Цікаво, що серед цих факторів переважають організаційні та середовищні, а не технологічні аспекти.

Особливості застосування в різних галузях. Кожна галузь економіки має свої особливості, які вимагають специфічних налаштувань автоматизованих платформ [15]. У промисловості критично важливі модулі керування виробничими потужностями, планування завантаження устаткування, контролю технологічних процесів. Для аграрного сектору актуальні модулі обліку сезонності, керування земельними угіддями, відстеження біологічних циклів. У сфері послуг ключове значення мають модулі проєктного менеджменту, обліку робочого часу, керування контрактами.

Цифрова трансформація та четверта промислова революція. Al-Amin M. з колегами [6] наголошують, що в епоху четвертої промислової революції корпоративні платформи еволюціонують, інтегруючись з технологіями розподілених мереж пристроїв, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Хмарні рішення забезпечують швидкий запуск, передбачувані витрати за моделлю підписки, гнучкість масштабування та автоматичні оновлення [13].

Інтеграція технологій машинного навчання дозволяє платформам аналізувати величезні обсяги даних і пропонувати оптимальні рішення. Датчики на обладнанні можуть автоматично замовляти запчастини ще до поломки. Технологія розподіленого реєстру забезпечує прозорість ланцюгів постачання [12].

Дослідження Zhao X., Chen Q., Zhang H. та ін. [10] на прикладі китайських корпорацій демонструє, що успішна цифрова трансформація потребує врахування технологічних, організаційних та зовнішніх чинників.

Висновки. Інтегровані платформи планування ресурсів стали необхідністю для компаній, які прагнуть зберігати конкурентоспроможність у цифровій економіці. Вони комплексно впливають на всі категорії корпоративних ресурсів.

Стосовно людських ресурсів, технологія звільняє працівників від рутинних операцій, забезпечує прозорість дій, допомагає оптимально розподіляти навантаження. Щодо матеріальних активів – плат-

форма оптимізує запаси, підвищує точність планування, забезпечує відстежуваність руху ресурсів. У фінансовій сфері автоматизується облік, спрощується звітність, покращується керування грошовими потоками. Організаційний аспект включає формалізацію процесів, чітке розмежування відповідальності, покращення взаємодії між підрозділами. Для інформаційних ресурсів система надає інструменти аналізу та прийняття рішень на основі реальних даних.

Практичні кейси компаній Coca-Cola і Nagarro демонструють відчутні результати: економія часу на операціях від 20% до 50%, зменшення запасів на 15%, підвищення якості обслуговування клієнтів. Однак такі результати не приходять автоматично після встановлення програми.

Критично важливі організаційні умови: стратегічне бачення з підтримкою керівництва, залучення користувачів, якісне навчання, достатнє фінансування, грамотне управління змінами. Технологія є лише інструментом, головне полягає у способі її використання.

Хмарні технології роблять складні рішення доступними для малого та середнього бізнесу. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією машинного навчання, розподілених мереж пристроїв та технології розподіленого реєстру.

Впровадження інтегрованих платформ планування – це питання виживання у сучасній економіці. Компанії, які ефективно використовують ці технології, отримують реальні конкурентні переваги: вищу ефективність операцій, нижчі витрати, краще обслуговування клієнтів. Ефективність визначається комплексним підходом до інтеграції технологічних, організаційних та управлінських компонентів з урахуванням особливостей конкретної галузі економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Wulan T. S., Novika P. W., Nurvianti E., Putra F. A. Impact of ERP System Implementation on Operational and Financial Efficiency in Manufacturing Industry. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*. 2024. Vol. 5, no. 3. pp. 491–501. DOI: <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i3.4328>
2. Tuli F. A., Kaluvakuri S. Implementation of ERP Systems in Organizational Settings: Enhancing Operational Efficiency and Productivity. *Asian Business Review*. 2022. Vol. 12, no. 3. pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.18034/abr.v12i3.676>
3. Feng C., Ali D. A. Improving the Organizational Efficiency of Manufacturing Enterprises: The Role of Digital Transformation, Resource Planning (ERP), and Business Practices. *Revista De Gestão – RGSA*. 2024. Vol. 18, no. 2. e06914. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-150>
4. Ragin-Skorecka K., Kmiec H., Żurawik A. ERP System as a Tool Supporting Sustainable Development and Lean Transformation in Manufacturing Enterprises. *Advances in Lean Manufacturing* / eds. K. Antosz, J. Trojanowska, J. Machado, D. Stadnicka. Cham : Springer, 2024. Vol. 1. pp. 215–225. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-09806-1_24
5. Adenekan O., Nko S., Peter S., Scholar O. Enhancing manufacturing productivity: a review of ai-driven supply chain management optimization and erp systems integration. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 6, no. 5. pp. 1607–1624. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1126>
6. Al-Amin M., Hossain M. T., Islam M. J., Kumar Biwas S. History, Features, Challenges, and Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning (ERP) in The Era of Industry 4.0. *European Scientific Journal*. 2023. Vol. 19, no. 6. pp. 31–50. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n6p31>
7. Feng C., Ali D. A. Leveraging Digital Transformation and ERP for Enhanced Operational Efficiency in Manufacturing Enterprises. *Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA*. 2024. Vol. 18, no. 3. e06436. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-101>
8. Wang D., Kakar A. S., Khan M. K., Iftikhar Ali M., Hoo W. C., Liao C. H., Khan M. A. Digitalization of Present Work Process; Investigating the Role of Leadership, Change Management and Top Management Support in the Success of Enterprise Resource Planning Projects. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 24. 11178. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411178>
9. Butarbutar Z. T., Handayani P. W., Suryono R. R., Wibowo W. S. Systematic literature review of Critical success factors on enterprise resource planning post implementation. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, no. 3. 2264001. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2264001>
10. Zhao X., Chen Q., Zhang H. et al. A study on the influencing factors of corporate digital transformation: empirical evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. 6243. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56729-4>
11. Використання CRM та ERP систем. INPROJECT. 2023. URL: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> (дата звернення: 24.11.2025).
12. The Future of ERP: Trends and Innovations Shaping Business Management. Boyer & Associates. 2024. Available at: <https://www.boyerassoc.com/the-future-of-erp-trends-and-innovations-shaping-business-management/> (дата звернення: 24.11.2025).
13. Тенденції та прогнози ERP-ринку в Україні. Delo.ua. 2024. Available at: <https://delo.ua/business/tendenciyi-ta-prognozi-erp-rinku-v-ukrayini-428645/> (дата звернення: 24.11.2025).

14. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 32. С. 68–78.

15. Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки: монографія / Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріна та ін. ; за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро : Пороги, 2021. 384 с.

REFERENCES:

1. Wulan T. S., Novika P. W., Nurvianti E. & Putra F. A. (2024). Impact of ERP system implementation on operational and financial efficiency in manufacturing industry. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, no. 5(3), pp. 491–501. DOI: <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i3.4328>
2. Tuli F. A. & Kaluvakuri S. (2022). Implementation of ERP systems in organizational settings: Enhancing operational efficiency and productivity. *Asian Business Review*, no. 12(3), pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.18034/abr.v12i3.676>
3. Feng C. & Ali D. A. (2024). Improving the organizational efficiency of manufacturing enterprises: The role of digital transformation, resource planning (ERP), and business practices. *Revista De Gestão – RGSA*, no. 18(2), e06914. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-150>
4. Ragin-Skorecka K., Kmiec H. & Żurawik A. (2024). ERP system as a tool supporting sustainable development and lean transformation in manufacturing enterprises. In K. Antosz, J. Trojanowska, J. Machado, & D. Stadnicka (Eds.), *Advances in lean manufacturing* (is. 1, pp. 215–225). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-09806-1_24
5. Adenekan O., Nko S., Peter S. & Scholar O. (2024). Enhancing manufacturing productivity: A review of AI-driven supply chain management optimization and ERP systems integration. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, no. 6(5), pp. 1607–1624. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1126>
6. Al-Amin M., Hossain M. T., Islam M. J. & Kumar Biwas S. (2023). History, features, challenges, and critical success factors of enterprise resource planning (ERP) in the era of Industry 4.0. *European Scientific Journal*, no. 19(6), pp. 31–50. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n6p31>
7. Feng C. & Ali D. A. (2024). Leveraging digital transformation and ERP for enhanced operational efficiency in manufacturing enterprises. *Revista de Gestão Social e Ambiental I – RGSA*, no. 18(3), e06436. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-101>
8. Wang D., Kakar A. S., Khan M. K., Iftikhar Ali M., Hoo W. C., Liao C. H. & Khan M. A. (2024). Digitalization of present work process: Investigating the role of leadership, change management and top management support in the success of enterprise resource planning projects. *Sustainability*, no. 16(24), 11178. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411178>
9. Butarbutar Z. T., Handayani P. W., Suryono R. R. & Wibowo W. S. (2023). Systematic literature review of critical success factors on enterprise resource planning post implementation. *Cogent Business & Management*, no. 10(3), 2264001. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2264001>
10. Zhao X., Chen Q., Zhang H. et al. (2024). A study on the influencing factors of corporate digital transformation: Empirical evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*, no. 14, 6243. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56729-4>
11. Vykorystannia CRM ta ERP system [Use of CRM and ERP systems]. (2023). INPROJECT. Available at: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> accessed November 24, 2025).
12. The future of ERP: Trends and innovations shaping business management. (2024). Boyer & Associates. Available at: <https://www.boyerassoc.com/the-future-of-erp-trends-and-innovations-shaping-business-management/> (accessed November 24, 2025).
13. Tendentsii ta prohnozy ERP-rynku v Ukraini [ERP market trends and forecasts in Ukraine]. (2024). Delo.ua. Available at: <https://delo.ua/business/tendenciya-ta-prognozi-erp-rinku-v-ukrayini-428645/> (accessed November 24, 2025).
14. Markuts V. I. & Kyzenko O. O. (2023). ERP-systema yak instrument zabezpechennia ratsionalnogo vykorystannia resursiv kompanii [ERP system as a tool for ensuring the rational use of company resources]. *Vcheni zapysky – Scientific notes*, no. 32, pp. 68–78. Kyiv: KNEU.
15. Savchuk L. M., Bendorina L. M. et al. (Eds.). (2021). Problemy pravovoho, finansovoho ta ekonomichnogo zabezpechennia rozvytku natsionalnoi ekonomiky (haluzevyi ta terytorialnyi aspekty) [Problems of legal, financial and economic support for the development of the national economy]. Dnipro: Porohy. 384 pp.

УДК 658.012.011.56

JEL L23, M15, O33

Кириченко Сергій Олександрович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». **Тетерев Дмитро Володимирович**, магістр, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». **Роль ERP-систем у підвищенні продуктивного потенціалу підприємств галузевої економіки.**

Робота присвячена детальному вивченню того, як інтегровані платформи планування корпоративних ресурсів впливають на зростання продуктивності компаній різних секторів в умовах процесів оцифрування. З'ясовано функціональні можливості сучасних технологічних рішень в контексті об'єднання основних

бізнес-процесів та раціонального використання корпоративних можливостей. Виділено п'ять ключових напрямків впливу на людські, матеріальні, фінансові, організаційні та інформаційні активи. Обґрунтовано значення таких платформ як каталізатора процесів оцифрування та інструменту досягнення операційної досконалості. Проаналізовано організаційно-методичні аспекти впровадження, враховуючи ключові умови успіху, керування організаційними змінами та потребу адаптації до специфіки конкретного сектора. Доведено, що результативність технологічних рішень визначається комплексним підходом до об'єднання технічних, організаційних та управлінських складових з урахуванням особливостей окремої галузі господарства.

Ключові слова: системи планування ресурсів, продуктивний потенціал, галузева економіка, процеси оцифрування, керування ресурсами, об'єднання бізнес-процесів, ефективність підприємства, четверта промислова революція, організаційні трансформації, інформаційні технології.

UDC 658.012.011.56

JEL L23, M15, O33

Serhii Kyrychenko, PhD in Economics Associate Professor Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". **Dmytro Teterev**, Master, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". **The role of ERP systems in enhancing the productive potential of enterprises in the sectoral economy.**

This work focuses on detailed examination of how integrated corporate resource planning platforms influence productivity growth across companies from various sectors amid digitalization processes. Functional capabilities of contemporary technological solutions have been identified within context of unifying core business processes and rational utilization of corporate capabilities. Five key directions of influence on human, material, financial, organizational and informational assets have been distinguished. Significance of such platforms as catalysts for digitalization processes and instruments for achieving operational excellence has been substantiated. Organizational and methodological aspects of implementation have been analyzed, considering key success conditions, management of organizational transformations and need for adaptation to specific sector characteristics. It has been proven that effectiveness of technological solutions is determined by comprehensive approach to unifying technical, organizational and managerial components while accounting for peculiarities of individual economic branches. Paper examines how integrated platforms transform resource management through process automation, real-time data synchronization and advanced analytical instruments. Special emphasis is placed on sectoral adaptation mechanisms, demonstrating how manufacturing, agricultural and service sectors require distinct platform configuration approaches. Based on systematic analysis of recent international research, study proves that platform effectiveness is determined by comprehensive approach to integrating technological, organizational and managerial components considering specific features of particular economic sector. Practical cases from leading companies demonstrate measurable improvements in operational performance including twenty to fifty percent time savings, fifteen percent inventory reduction and enhanced customer satisfaction levels. Research contributes to understanding integrated planning platforms not merely as software solutions but as strategic instruments for comprehensive business transformation enabling enterprises to achieve sustainable competitive advantages through enhanced productivity, improved decision-making capabilities and optimized resource allocation. Findings emphasize importance of systematic approach to platform implementation combining technical infrastructure, organizational readiness, continuous improvement practices and strong leadership support. Future development directions include integration with machine learning technologies, distributed device networks and distributed ledger technology opening new opportunities for manufacturing productivity enhancement and supply chain optimization.

Key words: resource planning systems, productive potential, sectoral economy, digitalization processes, resource management, business process integration, enterprise effectiveness, fourth industrial revolution, organizational transformations, information technologies.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПИВОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ)

Копішинська Катерина Олександрівна*, кандидат економічних наук, доцент,
Прокудіна Валерія Дмитрівна**, магістрант
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

*ORCID 0000-0002-1609-2902

**ORCID 0009-0007-1080-6357



© Копішинська К.О., 2025

© Прокудіна В.Д., 2025

Стаття отримана: 10.11.2025

Стаття прийнята: 03.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. У сучасних умовах трансформації та посилення ролі сталого розвитку в економічних системах, управління відходами посідає чільне місце в системі корпоративного менеджменту. Воно виходить за межі суто природоохоронної функції та розглядається як інструмент підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізації екологічних ризиків та посилення конкурентних позицій підприємств.

Відповідно моделі циркулярної економіки відходи інтерпретуються не лише як екологічна проблема, а, передусім, як потенційний ресурс. За наявності відповідних технологій і організаційних рішень вони можуть бути повернені у виробничий цикл у вигляді вторинної сировини, компонентів для повторного використання або джерела енергії. Таким чином, межа між «відходами» і «ресурсами» значною мірою визначається рівнем розвитку інфраструктури перероблення, економічною виправданістю операцій і регуляторними вимогами.

Одним з ключових завдань розвитку циркулярної економіки є розроблення механізмів перетворення відходів на ресурси і їх повернення у виробничі цикли. Згідно статистичних даних, лише 9% матеріалів у світовій економіці використовуються повторно [1]. В Європейському Союзі прийнято План дій щодо циркулярної економіки, який передбачає реалізацію низки заходів – від підвищення вимог екодизайну до розвитку ринків вторинної сировини. Зокрема, поставлено конкретні цілі: до 2030 року 60% муніципальних відходів мають перероблятися або повторно використовуватися (станом на 2020 рік цей показник у середньому по ЄС становив близько 39,9%) [2; 3].

В Україні щороку утворюється близько 450 млн тонн відходів, але на переробку з них потрапляє, за різними оцінками, лише 3% або менше – решта підлягає захороненню на полігонах [4]. Традиційна лінійна система призвела до накопичення колосального обсягу відходів і втрати ресурсів, які могли б бути повернені в економіку. За таких умов перехід до циркулярної моделі розглядається як необхідність: ефективне управління відходами є першим кроком до циркулярної економіки, коли більшість продуктів і матеріалів переробляються або повторно використовуються замість захоронення. Розвиток систем управління відходами на українських підприємствах сприятиме скороченню загальних обсягів утворення відходів, зростанню рівня їх переробки та зменшенню частки захоронення [5]. Проте, необхідно визначити можливі напрями оптимізації витрат ресурсів, впливи на довкілля та способи утилізації залишків або відпрацьованих матеріалів, що утворюються після використання продукції, тобто ретельно аналізувати усі етапи її життєвого циклу для забезпечення максимальної ефективності системи управління відходами підприємства.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці розглядають оцінку життєвого циклу як потужний аналітичний інструмент для сталого менеджменту: він дає змогу кількісно оцінювати екологічні наслідки на всіх етапах життя продукту – від сировини до утилізації – і таким чином визначати точки для оптимізації й мінімізації відходів. У своїх роботах дослідники підкреслюють, що оцінка життєвого циклу може стати фундаментом стратегічного планування в циркулярній економіці, оскільки дозволяє порівнювати альтернативні сценарії поводження з відходами (наприклад, переробка та захоронення) з екологічної та економічної точки зору. Разом із цим вони звертають увагу на проблеми впровадження цього методу в українських реаліях: недостатність локальних даних, слабку інституційну підтримку та низький рівень обізнаності у бізнес-середовищі.

Так, Ю. М. Маковецька та І. І. Коблянська у своїх дослідженнях акцентують увагу на застосуванні оцінки життєвого циклу як інструменту для оцінювання екологічної ефективності технологічних процесів і формування оптимальних рішень щодо мінімізації відходів, підкреслюючи значення точного аналізу у межах підприємства [6; 7]. С. М. Фролов та О. О. Білопільська розглядають потенціал впровадження методу оцінки життєвого циклу в українській системі управління відходами, наголошуючи на його значенні для екологічно обґрунтованого вибору технологій поводження з відходами. Автори підкреслюють, що підхід дає змогу формувати об'єктивну картину екологічних впливів різних процесів і водночас виявляють бар'єри його застосування в Україні – зокрема, нестачу достовірних локальних даних і методичної підтримки [8]. Х. О. Дерейко аналізує екологічний вплив технологій сонячної енергетики, застосовуючи методологію LCA для визначення викидів, енергетичних витрат і загального екологічного навантаження на всіх етапах життєвого циклу обладнання. Дослідження демонструє, що використання оцінки життєвого циклу дозволяє об'єктивно порівнювати традиційні й відновлювані енергетичні системи та обґрунтовувати впровадження ресурсоефективних рішень [9]. У. Я. Андрусів, А. О. Черчата та О. Ю. Уфимцева розглядають LCA як інструмент оцінювання еколого-економічної ефективності управління відходами в умовах переходу до циркулярної економіки. Автори доводять, що використання оцінки життєвого циклу дозволяє поєднати екологічні критерії зі стратегічним ресурсним плануванням, визначити найменш ресурсозатратні та екологічно оптимальні моделі поводження з відходами, а також підсилює економічну аргументацію рішень у сфері перероблення та повторного використання [10].

Зарубіжні науковці також досліджували оцінку життєвого циклу у контексті управління відходами. Fabrizio D'Ascenzo, Giuliana Vinci, Lucia Maddaloni, Marco Ruggeri та Marco Savastano виділили, що найбільший екологічний вплив у пивоварінні припадає на енергію та пакування, і підкреслили необхідність використання перероблених матеріалів і сталих практик [11]. Iolanda De Marco, Salvatore Miranda, Stefano Riemma, Raffaele Iannone виявили, що пакувальний матеріал і транспортування мають суттєвий внесок у вплив на довкілля, а також здійснювали оцінку життєвого циклу різних видів пива [12]. Dyfed Rhys Morgan, David Styles та Eifiona Thomas Lane визначили, що у мікропивоварнях маленькі вантажівки при доставці є значними пунктами екологічного впливу, і зміна моделі доставки або легша упаковка може значно знизити вуглецевий слід [13].

Метою статті є дослідження методологічних підходів до оцінки життєвого циклу в системі управління відходами підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її застосування для забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації відходів та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основний матеріал і результати. Оцінка життєвого циклу (LCA) є науково обґрунтованою методикою кількісного вимірювання екологічних впливів продукту, процесу або послуги на всіх стадіях їх існування – від видобутку сировини та підготовки матеріалів через виробництво й використання до кінцевої стадії поводження з відходами. Такий підхід дає можливість уникати локальної оптимізації окремих операцій і розглядати рішення в системному вимірі, коли зміни на одній стадії можуть підсилювати або нівелювати ефекти на інших [6; 7]. На практиці це означає ретельну інвентаризацію матеріалів і пов'язаних з ними викидів у навколишнє середовище по всьому ланцюгу створення вартості з фіксацією меж системи, функціональної одиниці та інших параметрів дослідження відповідно до підходів стандартів ISO 14040/14044. Саме якість інвентаризації і прозорість припущень визначають надійність висновків, адже різні вибори меж чи правил розподілу можуть призводити до помітно відмінних результатів [14].

У європейському контексті LCA виступає науковою основою методів Environmental Footprint, що застосовуються до продуктів і до організацій, забезпечуючи цілісний підхід до вимірювання та управ-

ління екологічними впливами, підвищуючи порівнюваність результатів між альтернативами. Методи передбачають охоплення широкого кола екологічних питань у рамках оцінювання впливів, що є важливим для прийняття стратегічних рішень щодо маршруту поводження з відходами [8].

Система індикаторів оцінки впливів життєвого циклу будується ієрархічно: від інвентаризаційних даних до проміжних категорій впливу та далі до узагальнених категорій шкоди. На проміжному рівні включається зміна клімату, руйнування озонового шару, токсичність для людини (ракова і неракова), утворення твердих частинок у повітрі, іонізуюче випромінювання, фотохімічне утворення озону, кислотність, три види евтрофікації (морська, наземна, прісноводна), прісноводна еко-токсичність, використання землі, споживання води, а також використання ресурсів викопного походження та мінералів і металів. Перелік категорій періодично оновлюють, спираючись на прогрес науки та експертні обговорення в Європейській Комісії, що підтримує актуальність оцінок у динамічному середовищі. Включення цих категорій у рамку підприємства дозволяє коректно відобразити як «гарячі точки» впливу у виробництві, так і наслідки обраних маршрутів поводження з відходами – від захоронення до рециклінгу чи відновлення [15; 16].

На наступному рівні такі проміжні категорії агрегуються в категорії шкоди, пов'язані з ключовими областями захисту: здоров'я людини, якість природного середовища та ресурсний потенціал. Це дозволяє інтерпретувати результати LCA не лише як набір окремих показників, а як узагальнену картину впливів на здоров'я, екосистеми та довгострокову доступність ресурсів, що є зручним рівнем для стратегічних управлінських рішень [17].

У межах LCA виокремлено два підходи: атрибутивний та консеквентивний. Атрибутивний підхід описує спостережувані дані у заданих межах і часовому вікні, що добре підходить для базового порівняння сценаріїв на підприємстві. Консеквентний підхід фокусується на тому, як зміняться дані у відповідь на рішення, враховуючи ринкові реакції, заміщення матеріалів та інші системні наслідки. Даний підхід застосовується, коли мета – оцінити стратегічні зрушення у технологіях перероблення чи в моделі постачання [14].

Використання LCA в системі управління відходами дає підприємству інструмент не лише для підтвердження екологічної доцільності окремих рішень, а й для пріоритизації інвестицій з урахуванням повного життєвого циклу. Порівняння базового маршруту поводження з відходами з альтернативами, як сортування, компостування, рециклінгу чи енергетичного відновлення показує, де саме в ланцюгу виникають найбільші впливи і яку частку з них справді вдається уникнути завдяки обраній інновації [9]. У поєднанні з підходами Environmental Footprint це перетворюється на узгоджений набір показників, придатних для нефінансової звітності та комунікації зі стейкхолдерами, зокрема у форматі ESG [16].

Також доцільним до застосування є «Оцінки сталого розвитку життєвого циклу» (Life Cycle Sustainability Assessment – LCSA), що об'єднує екологічну оцінку життєвого циклу LCA, оцінку вартості життєвого циклу LCC та соціальну оцінку життєвого циклу S-LCA в одну узгоджену систему аналізу. Ці три техніки спираються на подібні методологічні засади і можуть бути реалізовані одночасно як єдина оцінка сталості на основі життєвого циклу [18].

За такого підходу на початковому етапі відбувається узгодження мети і сфери дослідження, функціональних одиниць, меж системи та правил розподілу спільних даних і результатів у мультипродуктових процесах. Межі системи доцільно встановлювати так, щоб вони охоплювали всі процеси, значущі принаймні для одного з трьох підходів, а винятки потрібно обґрунтовувати [18].

Єдина процесна схема стандарту ISO 14040 із чотирма фазами застосовується до всіх трьох складових. Вона передбачає послідовність визначення мети і сфери, інвентаризації, оцінювання впливів та інтерпретації з можливістю повторних ітерацій. Саме ця послідовність дозволяє використовувати результати LCA, LCC та S-LCA узгоджено і зменшує ризик локальної оптимізації [18].

Так, спочатку добирають узгоджений перелік категорій і показників. Для екологічної складової це можуть бути результати інвентаризації за сировиною, землекористуванням, викидами двоокису вуглецю, оксидів сірки й азоту, а також середньо-рівневі категорії на кшталт зміни клімату і кислотності та підсумкові категорії, що відображають стан здоров'я людини, якість екосистем і вичерпність ресурсів. Для соціальної складової використовується система категорій стейкхолдерів із підкатегоріями та індикаторами, наприклад права людини, умови праці, безпека і здоров'я, культурна спадщина, управлінські практики, соціально-економічні наслідки. Для економічної складової формуються набори витрат і доходів, включаючи оплату праці, матеріали, енергію, обладнання, податки та аналіз дисконтування (табл.1). Такі приклади структур подано як орієнтир для старту LCSA [18].

Структура оцінки сталості за LCSA

Складова LCSA	Основний фокус	Ключові індикатори
LCA (Екологічна)	Кількісне вимірювання впливів на довкілля	Викиди CO ₂ , оксидів сірки й азоту, кислотність, евтрофікація, вичерпність ресурсів.
LCC (Економічна)	Оцінка потоків витрат та економічної цінності по життєвому циклу	Витрати на матеріали/енергію, оплата праці, податки, NPV (чиста теперішня вартість), ROI (повернення інвестицій).
S-LCA (Соціальна)	Оцінка впливів на добробут та права стейкхолдерів.	Умови праці, безпека, гідна зайнятість, відсутність дискримінації, культурна спадщина.

Джерело: складено авторами на основі [18]

Інвентаризаційні дані в LCSA збирають на рівні окремих процесів і на рівні організації. Для соціальної складової поряд із кількісними показниками потрібні якісні та напівкількісні відомості. Рекомендовано поєднувати дані, зібрані безпосередньо на майданчиках, із типовими національними або регіональними даними, щоб підвищити репрезентативність та зіставність результатів у трьох вимірах [18].

У підсумку LCSA формує цілісну структуру, у якій впливи на довкілля, повна економіка життєвого циклу та соціальні наслідки оцінюються на одній логічній основі для тих самих меж і тієї самої функціональної одиниці. Такий підхід підсилює доказовість управлінських рішень щодо інновацій у системі управління відходами і зменшує ризик часткового поліпшення в одному вимірі ціною погіршення в іншому [18].

Для системи управління відходами підприємства це означає, що індикатори LCA доцільно формувати так, щоб вони охоплювали, з одного боку, ключові екологічні категорії, а з іншого – доповнювалися соціальними і економічними показниками, прив'язаними до областей захисту людей. У такій конструкції результати LCA та LCSA стають порівнюваними між альтернативними рішеннями щодо поводження з відходами і придатними для інтеграції в систему стратегічного менеджменту та нефінансової звітності підприємства [10; 19].

У якості прикладу застосування методики та оцінки ефективності системи управління відходами підприємства, здійснимо спрощений LCA-аналіз продукту ПрАТ «Оболонь» – пива «Оболонь світле» об'ємом 1,1 л. в ПЕТ-пляшці. Дослідження має на меті оцінити екологічні впливи на кожному етапі життєвого циклу, виявити основні точки впливу на довкілля та надати рекомендації щодо підвищення екологічної ефективності виробництва.

Система продукту охоплює повний життєвий цикл пива – від видобутку сировини до утилізації відходів. До системи входять такі основні підсистеми:

1. Постачання сировини (вирощування ячменю, виробництво солоду, вирощування хмелю, підготовка води, виробництво пакувальних матеріалів – скляних пляшок, етикеток тощо);
2. Виробничі процеси (затирання солоду, кип'ятіння сусла, бродіння із утворенням алкоголю, фільтрування та розлив у пляшки) [11];
3. Дистрибуція готового продукту (транспортування на склади, до торгових точок, зберігання при необхідному температурному режимі);
4. Фаза споживання;
5. Кінець життєвого циклу (утилізація або переробка відходів – передусім скляної пляшки, кришки, етикетки; а також утилізація побічних продуктів виробництва).

Функціональною одиницею обрано 1,1 літра світлого пива у ПЕТ-пляшці, готового до споживання – всі вхідні ресурси та вихідні емісії нормуються на одну пляшку пива, що дозволяє порівнювати ефективність та впливи з іншими продуктами. Такий вибір функціональної одиниці узгоджується з практикою LCA для напоїв [11].

На етапі інвентаризації життєвого циклу (LCI) зібрано вхідні ресурси та вихідні потоки, пов'язані з виробництвом і використанням продукту. На рисунку 1 наведено блок-схему процесів життєвого циклу продукту.

На основі даних підприємства ПрАТ «Оболонь» складено інвентаризаційний облік для однієї пляшки пива 1,1 л. Основні компоненти пива – вода, солод, хміль – формують основу матеріальних потоків. Для виробництва 1,1 л. готового пива потрібно 0,26 кг солоду, що виготовлений з ячменю, 4 г хмелю. Вода є найбільшим матеріальним потоком: безпосередньо в продукт входить 1,1 л води, але для тех-

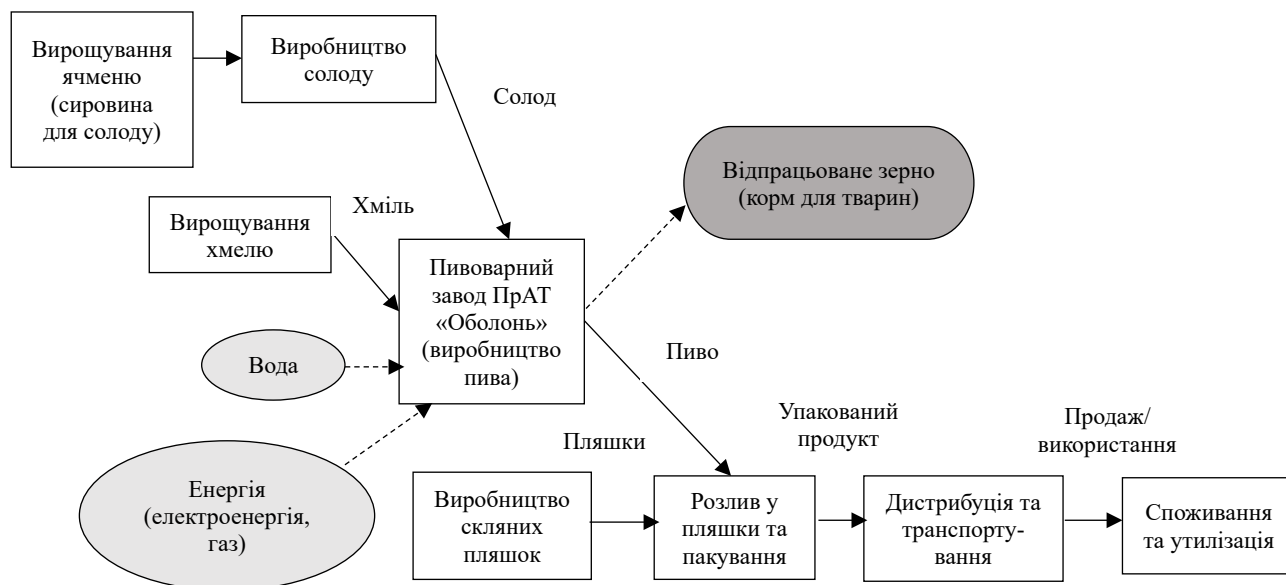


Рис. 1. Основні процеси життєвого циклу пива

Джерело: складено авторами

нологічних потреб використовується значно більше. ПрАТ «Оболонь» використовує 3 л. води на 1 л. готової продукції, відповідно для об'єму 1,1 л. готової продукції – 3,3 л. води.

Енергетичні ресурси включають електроенергію та паливо. На заводі «Оболонь» у Києві використовується природний газ для генерації пари і тепла. За допомогою заходів енергоефективності, компанія досягла суттєвого зниження споживання енергоносіїв (споживання електроенергії на підприємствах у 2015 р. було скорочено на 16%, а споживання природного газу – на 17%) [20]. Для функціональної одиниці 1,1 л. пива енергоспоживання оцінюється таким чином: електроенергія 0,44 МДж (для роботи обладнання у розрахунку на пляшку), теплова енергія (газ/пара) – 1,1 МДж. У сумі це еквівалентно 0,42 кВт·год загальної енергії на одну пляшку.

У результаті виробництва формується низка вихідних потоків. Перш за все, це готова продукція – 1,1 л. пива у пляшці, яка є цільовим корисним виходом. До побічних продуктів належить пивна дробина (0,044 кг сухої дробини на 1,1 л.). Цей матеріал не викидається, а є побічною продукцією з екологічною вигодою.

Іншим виходом є вуглекислий газ, що утворюється під час бродіння. У процесі спиртового бродіння дріжджі перетворюють цукри суслу на етанол і CO₂. Для алкогольного пива бродіння доводять до заданої міцності; частина утвореного CO₂ залишається у напої як природна карбонізація, а частина відводиться через газовідвід. Даний вуглекислий газ є біогенного походження, тому в оцінці впливу на зміну клімату його зазвичай не враховують.

Стічні води – ще один важливий потік. Вода після миття обладнання, фільтрації, охолодження відводиться в систему очищення. Пивне виробництво характеризується стоками із залишками органічних речовин, підвищеною температурою та нерідко – залишками миючих засобів. Заводи «Оболонь» мають локальні очисні споруди, тож в межах системи LCA можна вважати, що стічна вода очищується до нормативної якості перед скиданням.

Тверді відходи на стадії виробництва включають відсів зерна, використаний фільтраційний матеріал, браковану продукцію, упаковку від сировини. Їх кількість на одиницю продукції незначна; багато з них здаються на переробку у рамках програми безвідходності виробництва. На етапі споживання головним відходом є ПЕТ-пляшка: частина такої тари збирається та відправляється на переробку (7,3% від загального випуску ПЕТ-пляшок), решта – потрапляє на захоронення. Отже, після споживання основним екологічним навантаженням залишається упаковка з ПЕТ.

На етапі оцінки впливу життєвого циклу (LCIA) інвентаризаційні дані переводяться у показники потенційного впливу на довкілля. Отримані результати наведені в табл. 2 та рис.2.

Остаточні результати LCA для 1,1 л пива у ПЕТ-пляшці визначають GWP 0,674 кг CO₂-екв, що у перерахунку на 1 л. становить близько 0,61 кг CO₂-екв. Порівняння з галузевими оцінками підтвер-

Таблиця 2

Розрахунок викидів CO₂ при виробництві пива

Категорія	Кількість	Внесок CO ₂ , кг	Відсоток частки, %
Упаковка (ПЕТ-пляшка)	0,045 кг	0,348	51,61%
Сировина (ячмінь/солод)	0,264 кг	0,198	29,36%
Тепло та електроенергія	0,42 кВт·год	0,104	15,42%
Вода	3,3 л.	0,0033	0,49%
Інше (кришка, етикетки, допоміжні матеріали)	0,003 кг	0,021	3,11%
GWP загальний		0,6743	

Джерело: складено авторами за результатами аналізу та [21]

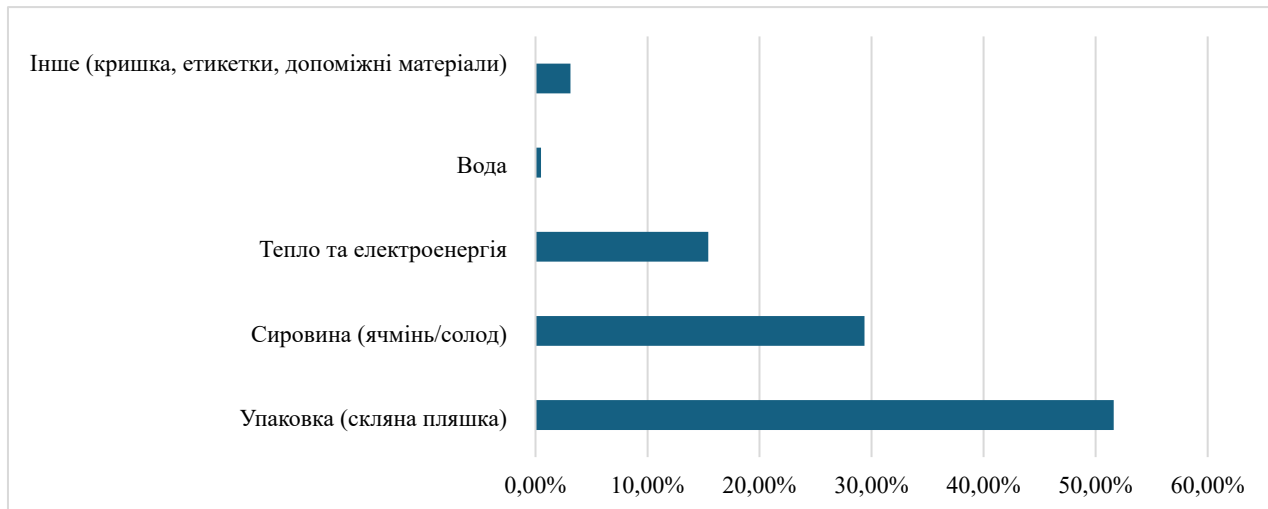


Рис. 2. Структура вуглецевого сліду пива за категоріями

Джерело: складено авторами за результатами аналізу

джує репрезентативність отриманого результату – середній показник GWP 0,67–0,69 кг CO₂-екв/л, тому результат відповідає середньо-ринковому діапазону [11]. Структура вуглецевого сліду є типовою для пивної продукції: найбільше навантаження формує пакування з ПЕТ; далі сировинний компонент, тепло- та електроенергія, вода та інші допоміжні матеріали.

З огляду на виявлені гарячі точки, доцільними є наступні сфери удосконалення. По-перше, оптимізація пакування: зменшення маси ПЕТ-пляшки, вибір комплектуючих, сумісних із переробленням тощо. По-друге, зниження вуглецевості сировини через роботу з постачальниками солоду: використання відновлюваної енергії на солодовнях, оптимізація агротехнологій і добрив. По-третє, поглиблення енергоефективності у виробництві: модернізація обладнання, утилізація вторинного тепла.

Наступним етапом здійсимо оцінку вартості життєвого циклу товару. Для розрахунку буде використано формулу 1.

$$LCC = B_m + B_o + (B_p / \text{жц} * \text{ЖЦ}_o * C_p) * \Pi_{\text{жц}} + B_{\text{зе}} \quad (1)$$

де B_m – вартість товару (безпосередньо ціна товару) B_o – вартість доставки; $B_{p/\text{жц}}$ – показник витрат споживання ресурсу за одиницю Π_o ; ЖЦ_o – одиниця виміру життєвого циклу; C_p – ціна одиниці ресурсу в обсязі, що визначений у B_p /по (вартість 1 кВт/год електроенергії, 1 літра палива тощо); $\Pi_{\text{жц}}$ – період життєвого циклу, фактично це весь обсяг життєвого циклу; $B_{\text{зе}}$ – вартість витрат на закінчення експлуатації [22].

У формулу (1) підставимо отримані від підприємства дані:

$$LCC = 58,90 + 0,86 + (0,428 * 3,08) * 4 + 0,07 = 65,10 \text{ грн.}$$

Остаточна оцінка за результатами LCC для функціональної одиниці 1,1 л пива у ПЕТ-пляшці становить 65,10 грн. Структура витрат є асиметричною: домінує первинна ціна товару, далі енергетична складова, а логістика та завершення життєвого циклу мають мінімальний внесок. Чутливість моделі

свідчить, що коливання тарифів на енергію або матеріаломісткості пакування пропорційно змінюють повну вартість товару, тоді як оптимізація кінцевих операцій практично не впливає на LCC. Отже, економічно релевантними важелями виступають матеріали (насамперед пакування, інтегроване у відпуску ціну) та енергоефективність процесів.

Висновки. Використання оцінки життєвого циклу дозволяє підприємству відійти від фрагментарного бачення впливів і перейти до системного підходу, який охоплює всі стадії створення продукту – від походження сировини до утилізації відходів. Оцінка життєвого циклу (LCA) забезпечує системне бачення екологічних впливів, дозволяючи уникнути локальної оптимізації та оцінювати наслідки змін на всіх етапах життєвого циклу продукту. Розширення аналізу до рамки Life Cycle Sustainability Assessment (LCSA), що включає LCA, LCC і S-LCA, формує цілісне бачення сталості з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів. Такий підхід дозволяє підприємству узгоджено оцінювати компроміси між різними вимірами сталого розвитку, зокрема і в системі управління відходами.

Практичне застосування методів до продукту ПрАТ «Оболонь» – пива «Оболонь світле» у ПЕТ-пляшці – виявило ключові «гарячі точки» впливу на довкілля. Найбільший внесок у вуглецевий слід формує пакування з ПЕТ, що узгоджується з галузевими даними; помітну частку також становлять сировина та енергетичні ресурси.

Таким чином, застосування комплексного підходу до оцінки життєвого циклу дозволяє інтегрувати екологічні, економічні та соціальні параметри у стратегічне планування та формувати показники, придатні для використання в ESG-звітності, що підсилює стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах переходу до циркулярної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кривенко С.В. Модернізація системи управління відходами у контексті циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-142>
2. European Environment Agency. Reaching the 2030 residual municipal waste target (Indicator). URL: <https://www.eea.europa.eu/en/european-zero-pollution-dashboards/indicators/reaching-the-2030-residual-municipal-waste-target-indicator-1>
3. Зелена Трансформація України. Країни Європейського Союзу суттєво збільшили рівень утилізації відходів. URL: <https://greentransform.org.ua/krayiny-evropejskogo-soyuzu-suttyevo-zbilshly-riven-utylizatsiyi-vidhodiv/>
4. Projects LIGA. Україна без сміттєзвалищ: Як працює циркулярна економіка та чому екоперехід – це й дуже вигідно. URL: <https://projects.liga.net/mcdonalds>
5. Kopishynska K., Prokudina V. Developing a Waste Management Mechanism for Agro-Industrial Enterprises based on the Implementation of Innovations. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. No. 34. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341980>
6. Маковецька Ю.М. Оцінювання життєвого циклу продукції як інструмент впливу на мінімізацію відходів. *Ефективна економіка*. 2012. №11.
7. Коблянська, І.І. Еволюція методології оцінювання життєвого циклу: світовий та вітчизняний контексти. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-27>
8. Фролов С.М., Білопільська О.О. Перспективи використання методу оцінки життєвого циклу в системі управління відходами в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 2.
9. Дерейко Х.О. Оцінка екологічного впливу використання сонячної енергетики за методологією оцінювання життєвого циклу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Хімія, технологія речовин та їх застосування*. 2015. № 812. С. 313–319.
10. Андрусів, У., Черчата, А., & Уфімцева, О. Еколого-економічна складова управління відходами на засадах циркулярної економіки. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-27>
11. D'Ascenzo F. Application of Life Cycle Assessment in Beer Production: Systematic Review. *Beverages*. 2024. no. 3. P. 86. DOI: <https://doi.org/10.3390/beverages10030086>
12. De Marco I., Miranda S., Riemma S., Iannone R.. Life Cycle Assessment of Ale and Lager Beers Production, *Chemical Engineering Transactions*. 2016. no. 49. P. 337–342.
13. Morgan D. R., Styles D., Thomas Lane E. Packaging choice and coordinated distribution logistics to reduce the environmental footprint of small-scale beer value chains. *Journal of Environmental Management*. 2022. no. 307.
14. Zosym M. Оцінка життєвого циклу (Life cycle assessment – LCA). URL: <https://www.maxzosim.com/otsinka-zhittevogo-tsiklu/>
15. Green Business Certification Inc. TRUE Rating System. URL: <https://true.gbci.org/sites/default/files/resources/Current-Rating-System-December-2023.pdf>
16. European Commission. Life Cycle Assessment & the EF methods. URL: https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/environmental-footprint-methods/life-cycle-assessment-ef-methods_en
17. United Nations Environment Programme (UNEP). Towards a Life Cycle Sustainability Assessment, 2011. URL: <https://wedocs.unep.org/rest/api/core/bitstreams/2480d32f-94fd-43c6-9b83-abe4a9c94084/content>

18. United Nations Environment Programme (UNEP). Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products and Organizations 2020. URL: <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>
19. Hackenhaar I C, Moraga G, Thomassen G, Taelman S E, Dewulf J, Bachmann T M. A comprehensive framework covering Life Cycle Sustainability Assessment, resource circularity and criticality. *Sustainable Production and Consumption*. 2024. no. 45. P. 509–524. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.01.018>
20. Obolon Corporation. Сталий розвиток корпорації «Оболонь». Звіт про сталий розвиток 2015. URL: <https://ru.scribd.com/document/732766029/Obolon-AnnualReport-2015-UA-Final>
21. Omnical. The 2030 Calculator. A product carbon footprint calculation tool. URL: <https://2030calculator.com/>
22. Living Planet. Примірна методика визначення вартості життєвого циклу. URL: https://livingplanet.org.ua/images/2025/prymirna_metodyka_OVETS_nova_redaktsiya.pdf

REFERENCES:

1. Kryvenko S. V. (2024). Modernizatsiia systemy upravlinnia vidkhodamy u konteksti tsyrkuliarnoi ekonomiky [Modernization of the waste management system in the context of the circular economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-142>
2. European Environment Agency. Reaching the 2030 residual municipal waste target (Indicator). Available at: <https://eea.europa.eu/en/european-zero-pollution-dashboards/indicators/reaching-the-2030-residual-municipal-waste-target-indicator-1>
3. Zelena Transformatsiia Ukrainy. Krainy Yevropeiskoho Soiuzu suttyevo zbilshyly riven utylyzatsii vidkhodiv [EU countries significantly increased waste recycling rates]. Available at: <https://greentransform.org.ua/krayiny-evropejskogo-soyuzu-suttyevo-zbilshyly-riven-utylyzatsiyi-vidhodiv/>
4. Projects LIGA. (2024). Ukraina bez smyttyezvalyshch: Yak pratsiuie tsyrkuliarna ekonomika ta chomu ekope-rekhd – tse shche y duzhe vyhidno [Ukraine without landfills: How the circular economy works and why the eco-transition is also very beneficial]. Available at: <https://projects.liga.net/mcdonalds>
5. Kopishynska K. & Prokudina V. (2025). Developing a waste management mechanism for agro-industrial enterprises based on the implementation of innovations. *Economic visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*. no. 34. pp. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341980>
6. Makovetska Yu. M. (2012). Otsiniuvannia zhyttievoho tsyклу produktsii yak instrument vplyvu na minimizatsiiu vidkhodiv [Assessment of the product life cycle as a tool for influencing waste minimization]. *Efektivna ekonomika*, no. 11.
7. Koblianska I. I. (2022). Evoliutsiia metodolohii otsiniuvannia zhyttievoho tsyклу: svitovyi ta vitchyzniani konteksty [Evolution of the life cycle assessment methodology: Global and domestic contexts]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-27>
8. Frolov S. M., & Bilopil'ska O. O. (2013). Perspektyvy vykorystannia metodu otsinky zhyttievoho tsyклу v systemi upravlinnia vidkhodamy v Ukraini [Prospects for using the life cycle assessment method in the waste management system in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. no. 2.
9. Dereiko Kh. O. (2015). Otsinka ekolohichnoho vplyvu vykorystannia soniachnoi enerhetyky za metodolohiieiu otsiniuvannia zhyttievoho tsyклу [Environmental impact assessment of solar energy use based on the life cycle assessment methodology]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Khimiia, tekhnolohiia rehovyn ta yikh zastosuvannia. no. 812. pp. 313–319.
10. Andrusiv U., Cherchata A., & Ufimtsieva O. (2023). Ekoloho-ekonomichna skladova upravlinnia vidkhodamy na zasadakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Ecological and economic component of waste management based on the principles of the circular economy]. *Ekonomichnyi prostir*. no. 188. pp. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-27>
11. D'Ascenzo F. (2024) Application of Life Cycle Assessment in Beer Production: Systematic Review. *Beverages*. no. 3. p. 86. DOI: <https://doi.org/10.3390/beverages10030086>
12. De Marco I., Miranda S., Riemma S., Iannone R. (2016) Life Cycle Assessment of Ale and Lager Beers Production, *Chemical Engineering Transactions*. no. 49. p. 337–342.
13. Morgan D. R., Styles D., Thomas Lane E. (2022) Packaging choice and coordinated distribution logistics to reduce the environmental footprint of small-scale beer value chains. *Journal of Environmental Management*. no. 307.
14. Zosym M. (n.d.). Otsinka zhyttievoho tsyклу (Life cycle assessment – LCA) [Life cycle assessment (LCA)]. Available at: <https://www.maxzosim.com/otsinka-zhyttievogo-tsyklu/>
15. Green Business Certification Inc. (2023). *TRUE Rating System*. Available at: <https://true.gbci.org/sites/default/files/resources/Current-Rating-System-December-2023.pdf>
16. European Commission. (2023). Life cycle assessment & the EF methods. *Green Forum*. Available at: https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/environmental-footprint-methods/life-cycle-assessment-ef-methods_en
17. United Nations Environment Programme (UNEP). (2011). *Towards a life cycle sustainability assessment*. Available at: <https://wedocs.unep.org/rest/api/core/bitstreams/2480d32f-94fd-43c6-9b83-abe4a9c94084/content>
18. United Nations Environment Programme (UNEP). (2020). *Guidelines for social life cycle assessment of products and organizations 2020*. Available at: <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>
19. Hackenhaar I C, Moraga G, Thomassen G, Taelman S E, Dewulf J, Bachmann T. M. (2024) A comprehensive framework covering Life Cycle Sustainability Assessment, resource circularity and criticality. *Sustainable Production and Consumption*. no. 45. p. 509–524. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.01.018>

20. Obolon Corporation. (2015). Stalyi rozvytok korporatsii "Obolon". Zvit pro stalyi rozvytok 2015 [Sustainable development of Obolon Corporation: Sustainable development report 2015]. Available at: <https://ru.scribd.com/document/732766029/Obolon-AnnualReport-2015-UA-Final>

21. Omnical. The 2030 Calculator. A product carbon footprint calculation tool. Available at: <https://2030calculator.com/>

22. Living Planet. Sample methodology for life cycle cost determination. Available at: https://livingplanet.org.ua/images/2025/prymirna_metodyka_OVETS_nova_redaktsiya.pdf

УДК 502.131.1:658.628

JEL M11, Q51, Q52, Q56

Копішинська Катерина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». **Прокудіна Валерія Дмитрівна**, магістрант, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». **Аналіз та оцінка життєвого циклу в системі управління відходами підприємства: методологія та застосування (на прикладі пивоварної продукції)**.

У статті досліджено застосування оцінки життєвого циклу (Life Cycle Assessment, LCA) як наукової основи для аналізу екологічних впливів продуктів і процесів у системі управління відходами підприємства. Розкрито методологічні підходи ISO 14040/14044, структуру категорій впливу та взаємозв'язок LCA із підходами Environmental Footprint, що забезпечують порівнюваність екологічних показників. Показано доцільність інтеграції LCA з оцінкою вартості життєвого циклу (LCC) та соціальною оцінкою життєвого циклу (S-LCA) у форматі Life Cycle Sustainability Assessment (LCSA), що дозволяє формувати цілісну картину впливів на довкілля, соціальний добробут та економічну ефективність. Проведено спрощений LCA-аналіз пивоварної продукції, який демонструє основні точки впливу, зокрема домінування внеску пакування у вуглецевий слід. За результатами LCC визначено ключові економічні драйвери та напрями підвищення ресурсної ефективності виробництва. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації пакування, підвищення енергоефективності та роботи з постачальниками сировини. Отримані результати підтверджують доцільність використання LCA/LCSA як інструменту стратегічного управління відходами та сталості підприємства.

Ключові слова: оцінка життєвого циклу (Life Cycle Assessment, LCA), управління відходами підприємства, циркулярна економіка, сталий розвиток, вуглецевий слід, пивоварна продукція.

UDC 502.131.1:658.628

JEL M11, Q51, Q52, Q56

Kateryna Kopishynska, Ph.D. in Economics, Associate Professor, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". **Valeriia Prokudina**, Master Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". **Life cycle analysis and assessment in the waste management system of an enterprise: methodology and application (using the example of brewery products)**.

The article examines the application of Life Cycle Assessment (LCA) and the integrated Life Cycle Sustainability Assessment (LCSA) framework as advanced analytical tools for improving waste management systems at the enterprise level. LCA provides a scientifically grounded method for quantifying environmental impacts across all stages of a product's life cycle—from raw material extraction and manufacturing to use and end-of-life processes – allowing organizations to avoid local optimization and make decisions based on system-wide effects. The study outlines the methodological foundations of ISO 14040/14044, the hierarchical structure of impact categories, and the link between LCA and the EU Environmental Footprint approach, which enhances comparability and transparency of sustainability metrics. Further, the integration of LCA with Life Cycle Costing (LCC) and Social Life Cycle Assessment (S-LCA) within the LCSA concept enables a holistic evaluation of environmental, economic, and social impacts under a unified system boundary and functional unit. To demonstrate practical applicability, a simplified LCA of a brewery product is performed. Results indicate that packaging contributes the largest share to the product's carbon footprint, followed by raw materials and energy consumption, aligning with industry benchmarks. The LCC assessment reveals that the primary cost drivers are product price and energy inputs, emphasizing the importance of material and energy efficiency improvements. Based on identified hotspots, the paper proposes targeted strategies including packaging optimization, supplier engagement for low-carbon raw materials, and further enhancement of energy efficiency measures. Overall, the findings underscore the value of LCA/LCSA as evidence-based decision-support instruments that strengthen sustainability performance and guide innovation in corporate waste management systems. Thus, the implementation of an integrated LCA approach makes it possible to combine environmental, economic, and social indicators within strategic management and to develop relevant metrics for ESG reporting, which in turn strengthens the enterprise's resilience and competitive position in the context of the transition to a circular economy.

Key words: Life Cycle Assessment (LCA), enterprise waste management, circular economy, sustainable development, carbon footprint, brewing products.

КОНЦЕПТУАЛЬНА СИСТЕМА МОДЕЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сербіна Тетяна Володимирівна*, доктор філософії

за спеціальністю 051 «Економіка»

Куташев Ігор Вікторович**, доктор політичних наук, доцент,
професор кафедри філософії та суспільних дисциплін

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

*ORCID 0009-0002-8968-0024

**ORCID 0000-0001-9554-4681



© Сербіна Т.В., 2025

© Куташев І.В., 2025

Стаття отримана: 06.11.2025

Стаття прийнята: 28.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. У сучасних умовах цифровізації, глобальної конкуренції, високої динамічності ринкового середовища та посилення інноваційних викликів питання забезпечення сталого й ефективного розвитку підприємств набуває ключового значення. Традиційні підходи до управління розвитком підприємств втрачають ефективність через зростаючу складність зовнішнього середовища, непередбачуваність технологічних змін і потребу в оперативному реагуванні на ризики та можливості.

Попри наявність значної кількості моделей інноваційного розвитку, вони є фрагментованими, методологічно різномірними й орієнтованими на окремі аспекти функціонування підприємства. Відсутність цілісної концептуальної системи, що інтегрує еволюційні, революційні, структурно-ситуаційні, інноваційні, селекційні, екосистемні, цифрові та підприємницькі моделі, ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень та формування стратегії інноваційного розвитку.

Сучасні умови – цифровізація бізнес-процесів, розвиток відкритих інновацій, зростання ролі екосистем, пришвидшення технологічних циклів, посилення ризиків та невизначеності – потребують оновленої методологічної основи, що враховує багатовимірність і нелінійність розвитку підприємств. З огляду на це постає необхідність створення концептуальної системи моделей інноваційного розвитку, яка б дозволила узгодити різні теоретичні підходи, визначити логіку трансформаційних процесів, забезпечити комплексність управління та сформулювати умови для стійкого інноваційного зростання.

Отже, дослідження концептуальної системи моделей інноваційного розвитку підприємств є важливим і своєчасним, адже створює підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень, адаптації підприємств до сучасних змін та забезпечення їх стійкого економічного зростання.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблематика розвитку підприємств та інноваційного управління активно досліджується як у класичній, так і в сучасній економічній теорії. Такі українські науковці досліджували питання інноваційного розвитку підприємства, моделі, алгоритми та механізми: Альошина Т. [1], Антонів В. [3], Братусь Г. [2], Вовк В. [3], Ганущак-Сфіменко Л. [4], Гриньов А. [5], Каліна І. [2, 6], Камінська Н. [3], Кривоберець М. [6], Крижановський В. [9], Круглякова В. [11], Мазур Ю. [2, 6], Мартиненко О. [7], Пилипенко О. [7], Рижакова Г. [9], Сидоров О. А. [1], Стовпа Т. [8], Трач Р. [9], Федулова Л. [10], Фісуненко Н. [1], Юринець З. [11], Яровий К. [7].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, системні узагальнення моделей інноваційного розвитку залишаються обмеженими. У більшості досліджень моделі розглядаються ізольовано,

без інтеграції в єдину структуру та без урахування сучасних викликів цифровізації, екосистемності, відкритих інновацій і високої турбулентності ринкового середовища. Недостатньо розкритими залишаються питання взаємодії моделей, формування комбінованих підходів та розробки цілісної системи інноваційного управління розвитком підприємств у мінливих умовах.

Мета дослідження. Систематизація, порівняльний аналіз та наукове узагальнення моделей інноваційного управління розвитком підприємств з метою формування цілісної концептуальної основи, яка забезпечить адаптивність, інноваційність та стійкість підприємств у мінливому зовнішньому середовищі.

Основний матеріал і результати. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, турбулентністю зовнішнього середовища та зростанням невизначеності, що зумовлює потребу підприємств у системному інноваційному розвитку. Конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається їх здатністю генерувати нові знання, адаптуватися до технологічних змін, швидко реагувати на ринкові виклики та розбудовувати внутрішні організаційні механізми, орієнтовані на інновації. Саме тому актуальним стає наукове обґрунтування моделей інноваційного управління розвитком підприємств як інструментів стратегічного прогнозування, планування та управління.

У науковій літературі існує значна кількість концепцій та моделей розвитку організацій, однак їх фрагментарність та відсутність цілісної класифікації знижують ефективність практичного застосування. Традиційні підходи – еволюційні, революційні, селекційні – поступово доповнюються сучасними моделями цифрової трансформації, відкритих інновацій, Agile-управління, концепцією «блакитного океану», екосистемним мисленням та інструментами стратегічного контролю (BSC). Формується багатовимірний простір моделей, кожна з яких пропонує свій механізм розвитку підприємства, унікальні драйвери інновацій та способи реагування на зміни.

Важливою науковою проблемою є визначення можливостей інтеграції цих моделей, встановлення їхнього концептуального взаємозв'язку та окреслення їхнього практичного значення для управління розвитком підприємства. Така систематизація дозволяє комплексно оцінити потенціал підприємства, визначити його інноваційну зрілість, сформувати траєкторію розвитку, адаптовану до характеристик зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.

Отже, формування системи моделей інноваційного управління розвитком підприємств є необхідною передумовою розробки ефективної стратегії інноваційного розвитку, що забезпечить підприємствам стійкість, адаптивність та можливість довгострокового конкурентного зростання.

Сформовано систему моделей інноваційного управління розвитком підприємств:

Модель еволюційного розвитку. У цій моделі організаційне зростання розглядається як послідовність еволюційних стадій: підприємницької, колективістської, делегування, формалізації та співпраці. Кожна стадія має свій домінантний акцент у діяльності підприємства та завершується кризою, яка становить загрозу подальшому існуванню організації. Успішне подолання такої кризи відкриває шлях до переходу на наступний етап розвитку [1].

Модель революційного розвитку. Революційний тип розвитку передбачає «обрив» еволюційної траєкторії – різку зміну темпів розвитку, що може проявлятися як прискорення, так і сповільнення. Найбільш ризикованим вважається саме прискорення, адже, попри позитивні ефекти, воно супроводжується руйнуванням усталених зв'язків і порушенням усталеного порядку. Система виявляється неготовою до таких стрибків, що змушує керівництво жертвувати найціннішими елементами – зазвичай найбільш активними та прогресивними. Після революційних змін настає період стагнації, і для повернення до попереднього рівня розвитку часто потрібно більше часу, ніж у разі поступового еволюційного руху [1].

Структурно-ситуаційна модель розвитку. Ця модель є раціональною, адаптивною та екзогенно орієнтованою концепцією розвитку організації. Підприємство розглядається як складна система, що складається з різномірних і відносно автономних підсистем, кожна з яких прагне досягти балансу з відповідним сегментом зовнішнього середовища. Така диференційована адаптація стає джерелом змін у структурі та формах організації, породжуючи необхідність інтеграції, що, у свою чергу, зумовлює появу нових структурних елементів [3].

Розвиток підприємства постає результатом свідомого пристосування організаційної структури до вимог зовнішнього середовища та значною мірою визначається впровадженням нововведень. Цей підхід інтерпретується як стратегія «виправлення помилок», у межах якої управлінська система активізується на етапі виникнення проблем, джерелом яких вважається неконтрольоване зовнішнє середовище.

Прийняті управлінські рішення узгоджуються з потребами персоналу, який впливає на поточну внутрішню політику, проте не є ключовим фактором стратегічного розвитку. Ефективність персоналу оцінюється через рівень задоволення потреб і інтересів працівників та вимірюється через взаємопов'язані економічні й соціальні показники [4].

Інноваційна модель організаційного розвитку підприємства. Ця модель належить до раціонально-штучних, поєднує екзогенний та ендогенний підходи й базується на балансуванні впливів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Вона припускає, що підприємство здатне змінювати не лише власну внутрішню структуру, а й активно впливати на зовнішні умови. Підприємство розглядається як інструментальна, створена для досягнення певних цілей система, що постійно трансформується відповідно до нових завдань і орієнтується на впровадження інновацій [4].

У межах цієї моделі організація постає гнучкою та високоприспосовованою. При цьому організаційна культура трактується переважно як пасивний чинник розвитку: її частіше необхідно долати на шляху реалізації стратегічних змін, а не використовувати як рушійну силу чи інструмент оптимізації. Загалом інноваційна модель охоплює низку раціоналістичних концепцій, відповідно до яких розвиток підприємства є свідомо запланованим, керованим і контрольованим процесом структурних перетворень. У межах моделі виділяють дві інтерпретації залежно від джерела змін: ендогенну, де зміни породжуються внутрішнім середовищем; екзогенну, де ключовим чинником розвитку виступає динаміка зовнішнього середовища.

Селекційна модель розвитку підприємства. Ця модель подається у двох основних варіантах. Перша версія – триступінчаста фокусно-селекційна модель, запропонована Алчіаном і Кембеллом та розвинена Олдріхом і Пфеффером. Розвиток підприємства тлумачиться як випадково-селекційний процес, що відбувається на рівні окремої організації. Модель має три стадії

- на першому етапі підприємство усвідомлює неможливість застосовувати усталені підходи в нових умовах, формуючи «фонд змін»;
- на другому (селекційному) здійснюється диференційований відбір рішень чи зразків поведінки, які забезпечують найкращу взаємодію з середовищем;
- на третьому етапі відібрані моделі закріплюються в організаційній структурі.

Друга версія – популяційно-селекційна модель, розроблена М. Ханноном, Дж. Фріменом та Г. Керролом. Тут джерелом розвитку виступає зовнішнє середовище, а внутрішня організаційна структура характеризується значним консерватизмом. Одиницею аналізу стає не окреме підприємство, а «організаційна популяція», тобто сукупність підприємств, що функціонують у подібних умовах [5].

Феноменологічна модель розвитку. Феноменологічний підхід використовує сукупність знань про взаємозв'язки між спостережуваними явищами розвитку, не порушуючи при цьому фундаментальних теоретичних принципів. У межах цієї моделі результати емпіричних спостережень поєднуються за допомогою математичних залежностей без спроби пояснити їхній глибинний зміст або вивести їх безпосередньо з базових теорій. Головна увага зосереджена на описі закономірностей, а не на розкритті механізмів їх формування [5].

Конфліктна модель. У межах конфліктологічної парадигми сутність суспільного розвитку розглядається через призму суперечностей та протиборства. М. Вебер розширив трактування конфлікту, підкреслюючи, що головне протистояння його епохи виникає між політичними партіями, які представляють інтереси суспільства, та бюрократичним апаратом. К. Маркс, у свою чергу, застосував конфліктну парадигму до аналізу історичного процесу загалом, інтерпретуючи розвиток як боротьбу класів. Він розглядав міжкласовий конфлікт як антагоністичне зіткнення інтересів панівних і пригноблених груп, стверджуючи, що чим сильніша їхня поляризація, тим більш насильницькими будуть форми розв'язання протиріч. Марксистська концепція конфлікту ґрунтується на положенні про суспільні суперечності, які становлять головний рушій соціальних змін і в умовах антагоністичних формацій набувають форми класової боротьби [7].

Підприємницька модель. Підприємницька модель базується на уявленні про підприємство як сферу реалізації економічної ініціативи та використання власних чи залучених ресурсів. Оскільки не всі підприємства мають суто підприємницький характер, ця концепція охоплює порівняно вузьке коло об'єктів дослідження. Основою моделі є уявлення про підприємство як майданчик для прояву підприємницьких здібностей, реалізації інноваційних ідей і здійснення рішень на основі доступних економічних ресурсів. У центрі уваги – взаємодія підприємця з його бізнесом та вплив його управлінських рішень на розвиток організації [7].

Модель прийняття рішень Карнегі. Карнегівський підхід критично переосмислює уявлення про раціональність управлінських рішень. Попередні економічні теорії виходили з припущення, що рішення ухвалює один відповідальний менеджер. Модель Карнегі доводить, що на рівні організації рішення зазвичай приймаються групою менеджерів, які формують коаліцію. Коаліція – це тимчасовий альянс управлінців, об'єднаних спільним баченням цілей і пріоритетів підприємства. Вона дозволяє прийти до узгодженого рішення, яке задовольняє інтереси кількох учасників і враховує ширший контекст організаційної діяльності [7].

Модель систем масового обслуговування. Методи теорії масового обслуговування дають змогу аналізувати й оптимізувати різноманітні економічні процеси. У сфері торгівлі вони дозволяють визначати оптимальну кількість торговельних точок, продавців, інтервал завезення товарів та інші параметри функціонування. У логістичних або постачальницько-збутових структурах такі моделі застосовуються для встановлення ефективного співвідношення між кількістю заявок на обслуговування та кількістю обслуговуючих ресурсів, мінімізуючи витрати та втрати від простою транспорту. Теорія масового обслуговування широко використовується також при вирішенні завдань організації та нормування праці, а також у розв'язанні інших соціально-економічних проблем, де важливо оптимізувати навантаження та ресурси [6].

Модель «відкритих інновацій». Ця модель ґрунтується на принципі проникності кордонів підприємства, коли зовнішні знання, технології та ідеї інтегруються у внутрішні інноваційні процеси. Підприємство не обмежується власним НДДКР, а активно взаємодіє з університетами, стартапами, науковими центрами, профільними спільнотами та конкурентами. Відкритість дозволяє пришвидшити інноваційний цикл, знизити витрати на дослідження, розширити продуктові лінійки й ефективніше розподіляти ризики. У деяких випадках підприємства виводять технології назовні (ліцензування, франшиза), а в інших – залучають зовнішні рішення для внутрішніх потреб [2].

Модель «потрійної спіралі» (університет – бізнес – держава). Цей підхід розглядає інновації як результат взаємодії трьох систем: науки, підприємництва та державних інституцій. Розвиток підприємства визначається якістю інституційного середовища, рівнем науково-технічного потенціалу та доступністю державної підтримки. У моделі спостерігається перехід до інтегрованих форм співпраці: наукові парки, бізнес-інкубатори, спільні лабораторії, грантові програми. Підприємство отримує можливість доступу до знань, фінансів, інтелектуального капіталу та мережевих ресурсів [8].

Кайдзен-модель безперервного вдосконалення. Кайдзен передбачає постійну роботу над покращенням бізнес-процесів, де кожен працівник є учасником інноваційної діяльності. Модель базується на малих, але системних покращеннях, які накопичуються у довгостроковій перспективі та формують конкурентні переваги. Ключові елементи: стандартизація процесів, усунення втрат, мікроінновації персоналу, культура участі та відповідальності. Підприємство функціонує як живий організм, який стабільно еволюціонує завдяки внутрішнім ініціативам [8].

Lean-модель (бережливе виробництво). Ця модель спрямована на максимізацію цінності для споживача при мінімізації втрат (*muda*). Lean передбачає усунення надлишкових операцій, оптимізацію потоків, стандартизацію процесів, скорочення запасів і часу циклу. Інновації спрямовані на підвищення ефективності, економію ресурсів, підвищення продуктивності та якості. Модель містить інструменти: Kanban, Kaizen, 5S, Value Stream Mapping, Just-in-Time. Lean формує культуру раціонального управління та сприяє стійкому розвитку [9].

Agile-модель інноваційного управління. Agile – це підхід, орієнтований на гнучкість, адаптивність, швидкі ітерації та командну взаємодію. У контексті розвитку підприємства ця модель забезпечує оперативне реагування на зміни ринку, скорочення часу виходу інновацій на ринок, інтеграцію зворотного зв'язку від клієнтів. Основними принципами є адаптивне планування, самоорганізація команд, безперервна комунікація та інкрементний розвиток продуктів. Agile ефективний при управлінні складними інноваційними проєктами, особливо в умовах цифровізації [10].

Модель цифрової трансформації підприємства. Інноваційний розвиток здійснюється шляхом комплексної цифровізації процесів: виробництва, логістики, маркетингу, фінансів, HRM. Основою моделі є впровадження цифрових інструментів: штучний інтелект, Big Data, IoT, хмарні платформи, блокчейн. Ця модель забезпечує радикальні зміни бізнес-процесів, формування нових бізнес-моделей, підвищення прозорості та продуктивності, автоматизацію рутинних операцій. Системна цифровізація формує нові конкурентні переваги та підвищує інноваційний потенціал підприємства [6].

Модель дифузії інновацій. Модель описує механізм поширення інновацій у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Інновації проходять через групи користувачів: новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість та консерватори. Від швидкості та масштабності дифузії залежить успіх нововведень, їх економічний ефект і стабільність розвитку. Модель також враховує канали комунікації, соціальну структуру підприємства та готовність персоналу до змін [11].

Модель життєвого циклу інновацій (S-крива розвитку). Розвиток інновації подається як послідовність етапів: зародження, зростання, зрілість, спад. На основі S-кривої визначають оптимальні моменти для інвестицій, переходу до нових технологій, модернізації виробництва, виходу з ринку. Модель допомагає прогнозувати інноваційні ризики та ефективно управляти ресурсами [11].

BSC-модель стратегічного інноваційного розвитку (Каплан і Нортон). Balanced Scorecard переводить інноваційні цілі підприємства у вимірювану систему показників. Модель об'єднує: фінансові результати; показники клієнтської цінності; внутрішні процеси; розвиток персоналу та інтелектуального капіталу. BSC слугує інструментом стратегічного контролю, забезпечує узгодженість інновацій та загальної стратегії [10].

Модель інноваційної екосистеми підприємства. Підприємство розглядається як елемент ширшої екосистеми, що складається з постачальників, споживачів, партнерів, цифрових платформ, дослідницьких структур. Синергія взаємодій створює додаткові джерела інноваційного розвитку. У моделі важливими є мережеві ефекти, партнерство, обмін даними, спільні проекти. Відкритість екосистеми визначає швидкість інновацій [10].

Модель «блакитного океану» (Кім і Моборн). Інновації спрямовані на створення абсолютно нового ринкового простору, де конкуренція мінімальна або відсутня. Модель мотивує підприємства відмовитися від копіювання конкурентів і переходити до створення інноваційних продуктів і послуг, формування нової цінності для споживача. Інструментами є Canvas of Strategy та решітка усунення–скорочення–підвищення–створення [10].

Венчурна модель інноваційного розвитку. Підприємство впроваджує інновації шляхом інвестування у ризикові стартапи, створення корпоративних венчурних фондів, придбання перспективних молодих компаній. Модель забезпечує доступ до радикальних інновацій, формує нові бізнес-напрями, забезпечує швидке масштабування [11].

Модель інноваційної зрілості. Підприємство оцінюється за рівнем сформованості інноваційної інфраструктури, культури та процесів: початковий рівень; повторювані процеси; формалізація; керованість; оптимізація. Вища зрілість означає здатність генерувати інновації системно, а не ситуативно [11].

Висновки. Системний аналіз моделей інноваційного управління розвитком підприємств дозволяє стверджувати, що жодна з них не є універсальною, проте кожна відображає певний аспект складної природи організаційного розвитку: еволюційність, революційність, структурну адаптацію, інноваційну активність, вплив зовнішнього середовища, роль конфліктів, підприємництво, цифрову динаміку, екосистемність та інноваційний життєвий цикл.

Багато моделей орієнтовані на минулі умови й потребують адаптації до сучасних викликів – цифрової трансформації, високошвидкісних технологічних змін, мережевих взаємодій та екосистемності. Узагальнена система моделей, побудована на основі представленого аналізу, дає можливість формувати комплексні підходи до управління розвитком підприємства, оптимально поєднуючи переваги різних концепцій.

Отже, подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію моделей у єдиний концептуальний простір, обґрунтування змішаних інноваційних механізмів та пошук ефективних управлінських інструментів, що забезпечать стійкість і конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидоров О. А. Модель інноваційного розвитку промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-4>
2. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. *МАУП. Економічні науки*. 2021. Вип. 4 (63). С. 15–22. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-2>

3. Вовк В. М., Антонів В. Б., Камінська Н. І. Моделювання інноваційного розвитку потенціалу економіко-виробничих систем : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 388 с.
4. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бізнес-модель управління інноваційно-активними підприємствами на ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7. С. 81–93
5. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. Харків : «ІНЖЕК», 2003. 308 с.
6. Каліна І. І., Кривоберець М. М., Мазур Ю. В. Організаційно-економічний механізм впровадження інновацій на підприємствах аграрної галузі. *Via Economica*, № (8), С. 151–157. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-22>
7. Пилипенко, О., Яровий, К., & Мартиненко, О. Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. *Економіка та суспільство*, 2024. № (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-18>
8. Стовпа Т. А. Механізм управління інноваційним розвитком підприємства легкої промисловості. *Таврійський науковий вісник*. 2006. Вип. 46. С. 249–259.
9. Трач Р. В., Рижакова Г. М., Крижановський В. І. Інформаційне моделювання та концепція інтегрованої реалізації будівельних проєктів як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 173–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_31_26
10. Федулова Л. І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 195–205. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_26.
11. Юринець З. В., Круглякова В. В. Нейромережеве моделювання як інструмент прогнозування інноваційного розвитку економіки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 425–432.

REFERENCES:

1. Alosyna T. V., Fisunen N. O., Sydorov O. A. (2022) Model innovatsiinoho rozvytku promysloвого pidpryemstva. [Model of innovative development of an industrial enterprise]. *Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. № 36. pp. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-4>
2. Bratus H. A., Kalina I. I., Mazur Yu. V. (2021) Kontseptualizatsiia innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii. [Conceptualization of innovative development of the national economy in the context of European integration]. *MAUP. Ekonomichni nauky*. Vyp. 4 (63). , pp. 15–22. Kyiv : Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-2>
3. Vovk V. M., Antoniv V. B., Kaminska N. I. (2014) Modeliuvannia innovatsiinoho rozvytku potentsialu ekonomiko-vyrobnychyykh system [Modeling the innovative development of the potential of economic and production systems] : monohrafiia. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, P. 388.
4. Hanushchak-Yefimenko L. M. (2020) Biznes-model upravlinnia innovatsiino-aktyvnymy pidpryemstvamy na rynku. [Business model for managing innovative and active enterprises in the market] *Aktualni problemy ekonomiky*. № 7. pp. 81–93.
5. Hrynov A. V. (2003) Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpryemstv: kontseptsii, metodolohiia, stratehichne upravlinnia : [Innovative development of industrial enterprises: concept, methodology, strategic management] monohrafiia. Kharkiv : “ІNZhEK”, P. 308.
6. Kalina I. I., Kryvoberets M. M., Mazur Yu. V. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm vprovadzhennia innovatsii na pidpryemstvakh ahrarnoi haluzi. [Organizational and economic mechanism of innovation implementation at agricultural enterprises] *Via Economica*, no. (8), pp. 151–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-22>
7. Pylypenko O., Yarovyi K. & Martynenko O. (2024). Zastosuvannia innovatsiinykh biznes-modelei rozvytku pidpryemstva na konkurentnykh rynkakh. [Application of innovative business models of enterprise development in competitive markets] *Економіка та суспільство*, no. (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-18>
8. Stovpa T. A. (2006) Mekhanizm upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstva lehkoï promyslovosti. [Mechanism of management of innovative development of light industry enterprises] *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. Vyp. 46. pp. 249–259.
9. Trach R. V., Ryzhakova H. M., Kryzhanovskiy V. I. (2017) Informatsiine modeliuvannia ta kontseptsiiia in-tehrovanoi realizatsii budivelnnykh proektiv yak osnova innovatsiinoho rozvytku budivelnoho pidpryemstva. [Information modeling and the concept of integrated implementation of construction projects as the basis for innovative development of a construction enterprise] *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 31. pp. 173–178. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_31_26
10. Fedulova L. I. (2014) Kontseptualni zasady formuvannia innovatsiinoi systemy pidpryemstv. [Conceptual principles of the formation of an innovative system of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 10. pp. 195–205. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_26
11. Yurynets Z. V., Kruhliakova V. V. (2016) Neiromerezheve modeliuvannia yak instrument prohnouzuvannia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy. [Neural network modeling as a tool for predicting innovative development of the economy of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 6. pp. 425–432.

УДК 330.341.1:658.114

JEL C15, C20, O10, O31

Сербіна Тетяна Володимирівна, доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка», Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». **Куташев Ігор Вікторович**, доктор політичних наук, доцент, професор кафедри філософії та суспільних дисциплін, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». **Концептуальна система моделей інноваційного розвитку підприємств.**

У статті систематизовано та узагальнено наукові підходи до моделювання інноваційного управління розвитком підприємств. Сформовано комплексну систему моделей, що відображає різні траєкторії організаційного розвитку: еволюційну, революційну, структурно-ситуаційну, інноваційну, селекційну, феноменологічну, конфліктну, підприємницьку, модель Карнегі, моделі масового обслуговування, а також сучасні концепції – «відкриті інновації», «потрійну спіраль», Kaizen, Lean, Agile, цифрову трансформацію, дифузію інновацій, S-криву життєвого циклу, BSC, інноваційну екосистему, «блакитний океан», венчурний розвиток та моделі інноваційної зрілості. Показано, що інноваційний розвиток підприємств є багатовимірним процесом, який охоплює структурні, поведінкові, соціально-економічні та технологічні аспекти трансформації. Моделі дозволяють оцінити рушійні сили змін, визначити джерела інновацій, встановити рівень організаційної гнучкості та інноваційної зрілості підприємства.

Ключові слова: інноваційний розвиток, моделі управління, стратегія, підприємство, інновації, цифрова трансформація, організаційні зміни, інноваційна зрілість.

UDC 330.341.1:658.114

JEL C15, C20, O10, O31

Tetiana Serbina, PhD in the specialty 051 "Economics", Private Joint-Stock Company "Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management". **Ihor Kutashev**, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy and Social Disciplines Interregional, Private Joint-Stock Company "Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management". **Conceptual system of models of innovative development of enterprises.**

Innovative development of enterprises involves the purposeful creation, implementation and diffusion of new technologies, management solutions, business models and organizational forms that provide the enterprise with the ability to adapt, increase competitiveness and form long-term strategic advantages. It covers complex transformations of production, logistics, financial, marketing and management processes, based on the active use of knowledge, digital technologies, intellectual capital and innovative practices. The essence of innovative development is the transition of the enterprise to a higher level of organizational dynamics, when changes become continuous, controlled and strategically oriented. The work systematizes and generalizes scientific approaches to modeling innovative management of enterprise development. A comprehensive system of models has been formed, covering various trajectories of organizational development: evolutionary, revolutionary, structural-situational, innovative, selection, phenomenological, conflict, entrepreneurial, Carnegie model, mass service model, as well as modern models – "open innovation", "triple helix", Kaizen, Lean, Agile, digital transformation, diffusion of innovations, innovation life cycle (S-curve), BSC, innovation ecosystem, "blue ocean", venture investment and innovation maturity model. It is shown that the innovative development of enterprises is a multidimensional process that covers structural, behavioral, socio-economic and technological aspects of transformation, and the models serve as tools for assessing the driving forces of change, choosing strategies and managing innovation processes. The proposed systematization of models allows determining the level of innovation maturity of an enterprise, forming effective development strategies and increasing the effectiveness of management decisions. The results of the study can be used to form innovative development strategies, improve corporate governance systems, prepare digital transformation programs, implement innovative management methods and increase the competitiveness of enterprises in a dynamic market environment.

Key words: innovative development, management models, strategy, enterprise, innovation, digital transformation, organizational changes, innovation maturity.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Shirinov Bashar Habib oglu*, PhD in Economics, Associate Professor
Abdullayeva Nur Zahir, Master Student
Azerbaijan University of Architecture and Construction

*ORCID 0000-0003-4872-4035



© Shirinov Bashar Habib oglu, 2025

© Abdullayeva Nur Zahir, 2025

Стаття отримана: 28.10.2025

Стаття прийнята: 23.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Introduction. Index methods for assessing the innovative potential of a country, region and economic entity, as well as economic entities of the production and economic system, have found scientific justification and practical application in foreign theory and practice. Index methods are based on the analysis of parameters representing quantitative and qualitative values. Their assessment is carried out using a number of foreign models that have proven to be the most positive for obtaining information and assessing factors at the macro, meso and micro levels:

- Boston Consulting Group model – a model of a leading international company engaged in management consulting;
- European Innovation Scoreboard model, which is the main tool of the European Commission, which constitutes an index for the comparative assessment of the innovative activity of the European Union member states and was formed within the framework of the Lisbon Strategy;
- Economist Intelligence Unit (EIU) innovation index calculation model, developed by the British research company Economist, the essence of which is reflected in the Innovative Development Program approved by the Government Commission on Innovation and High Technologies.

Analysis of recent research and publications. Y. Hui in his work revealed the relationship between innovative potential, type of innovation and the results of the enterprise. They distinguish such types of innovation as product, organizational, technological and market. Each type of innovation has unique consequences for the firm's activities, and some types are more closely related to financial success than others. H. Ali and Y. Hao in their work found that the innovative capabilities of the enterprise affect the activities of small and medium-sized enterprises. To assess these capabilities, the authors propose to use surveys, personal interviews and statistical methods to determine the relationship between innovative capabilities and enterprise performance indicators [1,9].

Diagnostics of the level of accumulated innovative potential of the enterprise includes the following variable diagnostic types:

- strategic diagnostics – determines the degree of implementation of management decisions proposed in the form of strategies for the restoration and structural reorganization of the analyzed enterprise, as well as the implementation of production and commercial activities at a new quality level and the ability to control their implementation;
- economic diagnostics – carries out analytical preparation of all types of decisions, provision of plans and forecasts for the future development of the enterprise, includes methods that are directly or indirectly related to the implementation of audit and management decisions;
- diagnostics of the management system – involves identifying the reasons that affect the quality of management decisions made;
- diagnostics of the organizational system of the enterprise – involves the formation of measures related to the development of production and the organization of the implementation of functions in accordance with the structure of the establishment of new business processes of the enterprise;

- diagnostics of production – involves the formation of a new program of measures related to the development of production functions and the structural reorganization of the enterprise;
- functional diagnostics – provides for the identification of deviations and difficulties that lead to the deformation of the enterprise's activities, as well as the identification of external and internal reasons that worsen the activities of the enterprise with subsequent analysis;
- commercial diagnostics – involves monitoring production volumes, developing existing and new markets for product sales, and controlling the commercialization of innovations;
- social diagnostics – designed to monitor social relations in the collective, to motivate employees to create and implement the innovative potential of the enterprise.

The tasks of diagnostics of the innovative potential of the subject of production and economic systems can be solved in two directions [4,10]:

- 1) private diagnostics of the readiness of individual components of the innovative potential of the enterprise to implement an innovative project;
- 2) comprehensive diagnostics of the currently accumulated innovative potential.

At the same time, detailed diagnostics of the innovative potential of the enterprise in the production sector is carried out only at the stage of temporary preparation for the implementation of an innovative project and its justification. The algorithm for assessing the innovative potential of the enterprise proposed by these researchers and leading specialists is as follows:

- description and analysis of the formalized model of the innovative potential of the enterprise (internal environment), determination of requirements for the parameters of the potential for all its components, ensuring the achievement of the innovative goal;
- analysis and assessment of the actually accumulated level of the innovative potential of the industrial enterprise;
- assessment of deviations and inconsistencies between the actual values of indicators and the standard ones, identification of strengths (there is a margin for compliance with standard parameters) and weaknesses (non-compliance with standard parameters) of the innovative potential;
- organization of measures to eliminate the identified deviations – innovative transformation and modernization of the enterprise as a whole.

The diagnostic approach is carried out during the analysis and diagnostics of the study of the parameters of the innovative potential of the enterprise for a limited or only internal circle of people, as well as external analysts or experts – leading specialists in certain parameters.

The author of the study proposes a diagnostic method of the level of accumulated innovative potential of the enterprise based on the adequacy of the main components of the innovative potential, the determination of the parameters of the enterprise's current and future capabilities and opportunities for carrying out innovative activities.

Objectives of the article. The purpose of the work is a quantitative and qualitative assessment of the factors affecting the efficiency of the innovative potential of industrial enterprises using foreign experience.

The main material of the study. Based on the methods considered, we will evaluate the parameters and variables used to assess the level of innovative potential.

The Boston Innovation Index is based on two main blocks [4]:

- 1) “innovation costs” – defined as a combination of three components: fiscal policy, industrial and social policy and the innovative environment;
- 2) “innovation efficiency” – the basis of the calculation is entrepreneurial activity, scientific and research work, high-tech exports, labor productivity, the investment component and economic development indicators in general.

The European Innovation Scoreboard index is built on three blocks and is formed as follows:

- 1) the “capabilities” block – shows the main parameters of innovation formed by scientific and research and development departments, production, infrastructure, human resources, finance, etc.;
- 2) the “company activity” block – is formed at the expense of such components as investment resources, entrepreneurial activity, intellectual resources, investments, implementation of innovations, etc.;
- 3) “results” block – shows how innovation activity is transformed into economic income.

The analytical department of the British source “Economist Intelligence Unit” compiles a rating of 41 countries according to the innovation index. “Economist Intelligence Unit” consists of two blocks [6]:

1) “innovation costs” or “inputs” – these are direct costs (level of education of personnel, innovation environment, export of products, currency control, etc.);

2) “innovation results” or “products” – the number of issued patents. Variable parameters of external models for assessing innovation potential are presented (table. 1).

A review of these models for assessing innovation potential shows that they prefer to use the point (or expert) method to assess indicators, indices and parameters of the level of innovation potential. The author of the study notes that currently there are a small number of scientific developments and approaches to assessing the level of accumulated innovation potential of an industrial enterprise.

This author's methodology for diagnosing the level of accumulated innovative potential of an enterprise includes the following sequence of actions (scheme. 1):

- selection of an enterprise or several enterprises for diagnostics;
- identification and creation of an expert group consisting of leading specialists, managers and scientists belonging to the same field;
- analysis and assessment of the current production and economic activity and current state of the selected enterprise in the market;
- determination of criteria, indicators and indicators for diagnosing the components of innovative potential;
- obtaining expert assessments of the level of opportunities and ability of innovative potential to carry out innovative activity in the present and future periods;
- determination of the result indicator of the level of innovative potential of the enterprise (enterprises);
- formation of conclusions about the level and possibilities of implementing the accumulated innovative potential.
- Formation of the necessary level of innovative potential of an industrial enterprise at the current stage of development of the country's industry is an essential need for the successful launch of effective innovative activity in the present and future.

Table 1

Indicative indicators and parameters of external methods for assessing the level of innovation potential of business entities

Indicators and performance indicators	European Innovative Scoreboard model	The Boston Consulting Group model	Economist Intelligence Unit model
1. Innovation spending	+	+	+
1.1. State funding of R&D	–	+	+
1.2. Tax incentives for R&D	–	+	+
1.3. Education level	+	+	+
1.4. Availability of technical skills of personnel	–	–	+
1.5. Quality of personnel	–	+	–
2. Efficiency of innovation activity	+	+	+
2.1. Investments in R&D	–	+	–
2.2. Export of high technologies	+	+	+
2.3. Publishing activity	+	+	–
2.4. Increase in employment	–	+	–
2.5. Increase in labor productivity	–	+	–
2.6. Economic growth of the enterprise	–	+	–

Source: the table was compiled by the authors

The application and use of innovative potential is carried out by the management and leading specialists of the enterprise through the implementation of certain technological operations leading to the creation of innovative products in production and economic activities.

The author proposes to base the expert assessment on the competent opinion of 20 leading specialists of the national industrial sector on the main issues of scientific research:

- heads of the regional sector of the economy, entrepreneurship and local industry development;
- leading specialists and heads of the city municipal administration of the country;
- heads of industrial enterprises of the pulp and paper industry;
- scientists and research workers of the leading higher educational institutions of the country.

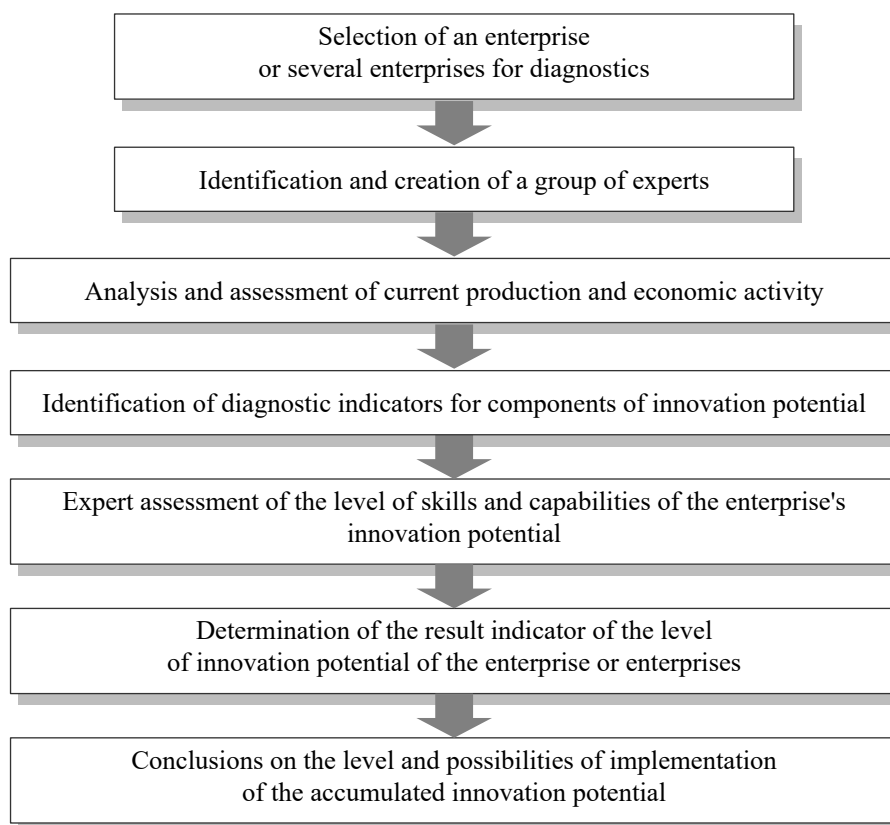


Figure 1. Analysis of innovative potential in the effectiveness of the formation of innovative activity of industrial enterprises

The effectiveness of innovative activity depends on the presence of the required level of innovative potential accumulated in the enterprise and is characterized by [2]:

- the level of compliance of the organization of innovative activity with its results;
- the efficiency of the innovative and institutional structures of the enterprise;
- the resource intensity of innovative processes, reflecting the use of resources (material, labor, financial, information, etc.) in the production of innovative products;
- the efficiency of innovative activity and production, characterizing the time required to achieve the relevant and adequate modern goals of innovative production.

Taken together, these characteristics, when analyzed, express the characteristics of the innovative potential, which determine the level of compliance of the innovative potential with the innovative activity of the enterprise.

The sequence of stages of formation, development and implementation of innovative potential in the implementation of an innovation project is presented:

- I – the initial stage of ideas and assessment of potential opportunities;
- II – the stage of implementation of the initiative and the start of investment;
- III – the stage of the start of innovation activity;
- IV – the stage of growth and development of innovation activity;
- V – the stage of sustainable development of the innovation project;
- VI – the stage of achieving the maximum possible indicators of the development of the innovation project;
- VII – the stage of completion of the project due to the obsolescence of innovations. When the innovations become obsolete and the demand for innovative products decreases or disappears, the project is discontinued.

The stages of formation, development and implementation of innovative potential by the enterprise at the start of the project and in the implementation of innovative activity are directly related to the financial flow of investment in the project, which is necessary for the implementation of scientific research and R&D work, accompanied by subsequent current expenses. After the project has passed the “critical point” and achieved self-sufficiency, the process of obtaining profit for the enterprise from the successful implementation

of innovative activity begins. At this stage of the project, it is necessary to ensure the process of production of innovative products.

Since the project is financed at its own expense and production is being prepared for the release of innovative products, the innovative potential of the enterprise is also spent to a certain extent at the initial stages of the project launch. From the moment it starts to generate profit, the innovative potential of the enterprise increases, since financial resources increase. In order to analyze the innovative potential in assessing the efficiency of the innovative activity of an industrial enterprise, it is necessary to select several key indicators that objectively represent the intensity of use of the existing resources of the enterprise for a specific innovative project, quantitatively characterizing the innovative potential [1,7].

The economic efficiency of innovative production, which characterizes the expediency of using the resource base of the enterprise, is determined by the formula (1):

$$E = Q / TC \quad (1)$$

where Q is the cost of manufactured innovative products;

TC – costs in revenue.

Thus, by increasing the turnover rate of production resources due to the reduction of the production cycle time and timely implementation of management decisions on optimizing production activities, it is possible to reduce the volume of required resources and increase the efficiency of the enterprise, the self-justification of innovations.

When implementing innovative projects of an enterprise, the level of innovative potential, as a complex and result indicator of the resource, personnel, production-technological and scientific-technical capabilities of the enterprise, largely determines the economic effect of innovative activity from the amount of funds invested in the innovative project [6].

These indicators express the accuracy and completeness of the reflection of the characteristics of business processes and can be used by managers and leading specialists of industrial enterprises:

- for diagnostics and analysis of the level of innovative potential of the enterprise, which depends on the efficiency of the result of the innovative activity of the enterprise;
- creation of a reasonable algorithm for the sequence and sequence of implementation of innovative activity;
- monitoring the efficiency of the use of innovative potential in the further development of the production system.

Conclusions. The author believes that when determining the level of the accumulated innovative potential of an enterprise, it is necessary to use diagnostics as a method of analyzing the existing incomplete characteristics and indicators of the activity of the subjects of the economic-production system. They are used when using system analysis methods in cases where there is no complete information and the necessary time to assess the innovative potential. In order to generate adequate results, it is necessary to take into account the parameters selected for diagnostics, taking into account other characteristics. This approach provides an assessment of all components of the innovative potential and allows them to be assessed together as a whole. From our point of view, innovative potential is an opportunity for innovative activity, and it is impossible to accurately determine all its parameters, especially since these parameters are presented in its assessment with different degrees of use. When using diagnostic methods, a distinction is made between diagnosed elements, that is, problematic elements of the structure that require the elimination of shortcomings and defects; diagnosed indicators characterizing this problem; characteristics of the internal state of the enterprise, including resource (degree of equipment obsolescence, level of available resources, suitability of the organizational structure for the enterprise's activities, etc.) and functional (level of operational efficiency) parameters.

REFERENCES:

1. Eyniyev T., Geibullayev G., Mammadov M. (2001) Economy and management of construction. Textbook, Baku.
2. Mammadova K. M. (2022) Strategic management and leadership. Teaching materials Baku.
3. Mammadova F., Mammadov M., Kariuk A., Mammadov E. (2022). Economic Reforms and Development Strategies as Providing Sustainable Development. *Lecture Notes in Civil Engineering*, no. 181, pp. 669–676. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2_63
4. Mammadov M. A., Aliyev A. M. (2022) Management textbook, Baku.

5. Mammadov M. A., Mammadova F. A., Alizade S. I. (2021) Strategic Management, Baku "Tahsil" ELM.
6. Mammadov M.A., Yadigarov T.A., Mammadova F.A., Alizade Sh.I., Nagdiyev O.A., Safarova G.N., Aliyev A.M. (2024). An economic and mathematical modeling for risk assessment of innovative activities an enterprise in oil and gas industry. *SOCAR Proceedings*, no. (4), pp. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.5510/OGP20240401029>
7. Mammadova F., Fatakhova N., Mammadov Sh., Gasimov R., Aliev Sh. (2024). State management of social housing as an element of state social policy: bibliometric analysis. *Problems and Prospects in Management*, Vol. 22, Issue 2. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.39](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.39)
8. Samadzade Sh. A., Aliyeva E. A., N Aliyev. S. (2003) Investment planning, Teaching materials Baku.
9. Shirinov B. (2021) The role of logistics analysis methods in the Enterprise Resource Management System. *Economy and the state*, pp. 83–86.
10. Shirinov Bashar Habib oglu (2024) Mammadzade Ilkin Farid oglu Application possibilities of marketing strategy in construction companies. *Economics and Region*, № 2 (93).

UDC 338.45

JEL L19

Shirinov Bashar Habib oglu, PhD in Economics, Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **Abdullayeva Nur Zahir**, Master Student, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **Assessment of the effectiveness of the innovative potential of industrial enterprises.**

In modern conditions, the successful operation and sustainable development of an industrial enterprise requires comprehensive improvement of key performance indicators, the formation and application of innovative management methods, the organization of innovative production processes and technologies, and the intensification of the use of the accumulated innovative potential and methods of its development for the production of high-quality and high-tech products in demand in the national and world markets. Modeling of production processes and resources is currently one of the main tools of enterprise management in organizing the management of complex production and economic systems. To implement innovative activities, industrial enterprises need the innovative potential formed and accumulated, as well as the conditions for its successful implementation. Innovative potential is a parameter that allows assessing the capabilities and skills of the enterprise management to implement real innovative activities and form a strategy for the innovative development of an industrial enterprise. Currently, the issue of economic assessment of the level of innovative potential and its resources in industrial enterprises as a whole is very relevant. According to the authors, when determining the level of the accumulated innovative potential of an enterprise, it is necessary to use diagnostics as a method of analyzing the existing incomplete characteristics and indicators of the activity of the subjects of the economic-production system. Taking all this into account, the article presents the sequence of stages of formation, development and implementation of innovative potential in the implementation of an innovation project, analyzes the level of the accumulated innovative potential of the enterprise by diagnostic types, and proposes a diagnostic method for the level of the accumulated innovative potential of the enterprise based on the adequacy of the main components of the innovative potential, the ability of the enterprise to carry out innovative activities in the present and future, and the parameters of its capabilities, and expert assessment.

Key words: industrial enterprises, modeling, innovative potential, assessment, index, efficiency, diagnostics, innovation project.

УДК 338.45

JEL L19

Шірінов Башар Хабіб огли, кандидат економічних наук, доцент, Азербайджанський університет архітектури та будівництва. **Абдуллаєва Нур Захір**, магістрантка, Азербайджанський університет архітектури та будівництва. **Оцінка ефективності інноваційного потенціалу промислових підприємств.**

У сучасних умовах успішне функціонування та сталий розвиток промислового підприємства вимагає комплексного вдосконалення ключових показників ефективності, формування та застосування інноваційних методів управління, організації інноваційних виробничих процесів і технологій, а також активізації використання накопиченого інноваційного потенціалу та методів його розвитку для виробництва високоякісної та високотехнологічної продукції, що користується попитом на національному та світовому ринках. Моделювання виробничих процесів та ресурсів наразі є одним з основних інструментів управління підприємством в організації управління складними виробничо-економічними системами. Для реалізації інноваційної діяльності промисловим підприємствам необхідний сформований та накопичений інноваційний потенціал, а також умови для його успішної реалізації. Інноваційний потенціал – це параметр, який дозволяє оцінити можливості та навички керівництва підприємства щодо реалізації реальної інноваційної діяльності та формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Наразі питання економічної оцінки рівня інноваційного потенціалу та його ресурсів у промислових підприємствах в цілому є дуже актуальним.

На думку авторів, під час визначення рівня накопиченого інноваційного потенціалу підприємства необхідно використовувати діагностику як метод аналізу існуючих неповних характеристик та показників діяльності суб'єктів економіко-виробничої системи. Враховуючи все це, у статті представлено послідовність етапів формування, розвитку та реалізації інноваційного потенціалу при реалізації інноваційного проекту, проаналізовано рівень накопиченого інноваційного потенціалу підприємства за видами діагностики, а також запропоновано метод діагностики рівня накопиченого інноваційного потенціалу підприємства на основі адекватності основних складових інноваційного потенціалу, здатності підприємства здійснювати інноваційну діяльність у сьогоденні та майбутньому, параметрів його можливостей та експертної оцінки.

Ключові слова: промислові підприємства, моделювання, інноваційний потенціал, оцінка, індекс, ефективність, діагностика, інноваційний проект

ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION

УДК 338.48:711.455:914/919
JEL E22, L74, O18, R31

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4161

ЗНАЧЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Марія Володимирівна Ільїна*, доктор економічних наук,
старший науковий співробітник, головний науковий співробітник
Юлія Борисівна Шпильова**, доктор економічних наук,
старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України

*ORCID 0000-0002-5555-1614

**ORCID 0000-0003-0220-004



© Ільїна М.В., 2025

© Шпильова Ю.Б., 2025

Стаття отримана: 18.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Метою функціонування туристично-рекреаційної галузі є надання послуг населенню за умов одночасного збереження природних ресурсів, біологічного та ландшафтного різноманіття, їхнього раціонального використання і відновлення. У такий спосіб галузь виконує економічну, соціальну та екологічну функцію. Оскільки розміщення природних ресурсів, необхідних для функціонування туристично-рекреаційної сфери, є нерівномірним в межах територій громад або регіонів, цей фактор суттєвою мірою визначає спрямованість місцевої або регіональної економічної політики. Прикордонним територіям так само притаманне різноманіття щодо наявного туристично-рекреаційного потенціалу, інфраструктури, видів туризму та обсягу залученої робочої сили. Як наслідок, недостатньо виважена політика може спричинити виснаження природних ресурсів, а недовикористання туристично-рекреаційного потенціалу призведе до недоотримання надходжень до місцевого бюджету.

Наявність на території громади природно-заповідного об'єкту спричиняє суттєві відмінності у плануванні та здійсненні туристично-рекреаційної діяльності, що має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, природно-заповідний режим означає жорсткі екологічні обмеження, з іншого – сприяє поширенню популярності туристичної атракції. Ще більш варіативною політика розвитку галузі та місцевих громад є у випадку, коли природоохоронні території мають міжнародне значення або є складовими транснаціональних природних резерватів. Економічний ефект у цьому випадку спрогнозувати досить складно, а соціальне значення визначається для кожної природоохоронної території окремо. Для України одним із найважливіших природно-заповідних об'єктів, що особливим чином впливають на економічний стан та розвиток громад є Міжнародний біосферний резерват «Східні Карпати».

Огляд останніх досліджень та публікацій. Згідно з Дж. Еуженіо-Мартіном та Дж. Кампос-Сорією [1], туристично-рекреаційним ресурсам притаманні кілька спільних рис: вони є невід'ємною частиною території, на якій розташовані; є багатофункціональними і визначають обсяг та види послуг, які надає індустрія;

справляють мультиплікативний економічний ефект у випадку використання ресурсів можуть використовуватися збалансовано в умовах функціонування інших галузей – у т.ч. сільського господарства та видобувної промисловості. Туризм і рекреація справляють особливий вплив на розвиток місцевих громад, сприяючи зростанню надходжень до бюджету та пожвавлюючи економічну діяльність загалом. Згідно з Законом України «Про природно-заповідний фонд України» [2], особливий природоохоронний статус територій забезпечує екологічно сприятливий режим функціонування туристично-рекреаційної сфери та збереження біорізноманіття. Водночас прикордонні громади мають більше економічних можливостей та кращі фінансові показники у порівнянні з ізольованими та віддаленими територіями, про що свідчать попередні дослідження М. Хвесика, М. Ільїної, Ю. Шпильової [3–4].

Значення збереження й охорони заповідних територій підтверджено Конвенцією про охорону світової культурної і природної спадщини [5], а Східно-Карпатський біосферний заповідник включено до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО як такий, що має особливу цінність. Конвенція про охорону світової культурної і природної спадщини була ухвалена у 1972 році; документ визначає природну спадщину як «природні об'єкти або чітко окреслені природні території, що мають видатну універсальну цінність з точки зору науки, естетики, збереження та природної краси» (стаття 1). Слід зауважити, що кожна з держав-учасниць Конвенції задля забезпечення збереження й охорони природної спадщини, розташованої на її території, зобов'язана проводити політику, спрямовану на надання природно-заповідним територіям певних функцій у житті місцевих громад та їх інтеграцію у місцеві та регіональні програми розвитку (стаття 5). Міжнародне співробітництво визнано ефективним інструментом забезпечення збереження природної спадщини (стаття 7).

Визнання Східно-Карпатського біосферного заповідника як об'єкта світової природної спадщини відбулося завдяки міжурядовій науковій програмі ЮНЕСКО «Людина та біосфера». Метою програми є поєднання зусиль природничих та соціальних наук для поліпшення середовища проживання людини та захисту природних екосистем та «сприяння інноваційним підходам до економічного розвитку, які є соціально та культурно прийнятними та екологічно сталими» [6]. В межах Програми створено цілу мережу таких об'єктів, що мало на меті сприяти досягненню гармонії між людьми та природою для цілей сталого розвитку, подолання бідності та поліпшення добробуту.

Природоохоронний статус ЮНЕСКО, багаторівнева структура управління та транскордонне розташування Східно-Карпатського біосферного заповідника зумовлюють вибір об'єкта дослідження для порівняльного аналізу внеску індустрії туризму та рекреації у розвиток прикордонних громад. Порівняльний аналіз є основним методом дослідження; описовий підхід застосовано для представлення просторової структури складових природно-заповідного об'єкта; співставний аналіз основних економічних та фінансових показників здійснено з метою визначення економічної ефективності туристично-рекреаційної діяльності.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні особливого соціально-економічного значення транснаціональних природно-заповідних об'єктів для розвитку туристично-рекреаційної діяльності та прикордонних громад на прикладі міжнародного біосферного резервату «Східні Карпати», розташованого на території Польщі, Словацької Республіки та України.

Основний матеріал і результати. Міжнародний біосферний резерват «Східні Карпати» – це природоохоронна територія з особливим статусом згідно з Програмою ЮНЕСКО «Людина і біосфера» (Рис. 1). Площа заповідника складає 2 132,11 км² та охоплює 1 087,24 км² території Республіки Польща, 407,78 км² Словацької Республіки та 580,36 км² України. Після входження до складу заповідника української території Східно-Карпатський біосферний резерват став першим у світі тристороннім заповідником такого типу [7]. Резерват складається з трьох національних природних парків на кордоні трьох країн:

- у Польщі – Бешадського національного парку (польск. – Bieszczadzki Park Narodowy) та двох сусідніх ландшафтних парків – Ціснянсько-Ветлінського (Ciśniańsko-Wetliński Park Krajobrazowy) та Долини Сяну (Park Krajobrazowy Doliny Sanu);
- у Словаччині: Національного парку Полонини (словак. – Národný Park Poloniny) та навколишніх територій;
- в Україні: Ужанського національного природного парку на Закарпатті та Надсянського регіонального ландшафтного парку у Львівській області [8].

Українська частина Східних Карпат – Карпатський біосферний заповідник – увійшов до складу світової мережі біосферних резерватів ЮНЕСКО у 1992 році. Є одним із найбільших природоохоронних об'єктів в Україні, включає найвищу вершину країни гору Говерлу (2 061 м) та географічний центр Європи. Розташований в межах Рахівського, Тячівського, Хустського та Берегівського районів Закарпатської області і



Рис. 1. Карта Східно-Карпатського біосферного заповідника

Джерело: [8]

складається з 8 територіально ізольованих масивів: Свидовецького, Чорногірського, Кузій-Трибушанського, Мармароського, Угольсько-Широколужанського, Долини нарцисів, а також двох ботанічних заказників державного значення – «Чорна Гора» та «Юліївська Гора». Дубові гаї, букові, ялинові та сосново-вільхові ліси, субальпійські та альпійські луки формують 90% території заповідника. Є місцем проростання понад тисячі видів вищих судинних рослин та проживання 64 видів ссавців і 173 видів птахів. 64 види рослин та 72 види тварин занесені до Червоної книги України та Європейського Червоного списку.

Згідно із Законом України «Про природно-заповідний фонд України» [2], територія заповідника має чотири функціональні зони – заповідну, буферну, антропогенних ландшафтів та регульованого заповідного режиму. Заповідна зона включає території, призначені для збереження і відновлення найбільш цінних природних та мінімально порушених природних комплексів, генофонду рослинного і тваринного світу. У заповідній зоні забороняється проведення рубок головного користування та всіх видів поступових та суцільних рубок, вирубування дуплястих дерев, добування піску та гравію. Буферна зона – це території, виділені з метою запобігання негативного впливу господарської діяльності на прилеглих територіях. Зона антропогенних ландшафтів включає території традиційного землекористування, лісокористування, водокористування, місць поселення, рекреації та інших видів господарської діяльності, однак у цій зоні заборонено мисливство. У межах території біосферних заповідників також можуть виділятися зони регульованого заповідного режиму.

Зонування територій заповідника здійснюється з метою збереження біорізноманіття й обмеження господарської діяльності. Одним із об'єктів, що потребує особливого природоохоронного режиму, є Долина нарцисів. Вона розміщена на висоті 175–185 м над рівнем моря серед Хустсько-Солотвинської котловини і займає площу 256,5 га. Особливою цінністю цього об'єкта є наявність найбільшої у Європі популяції рідкісного високогірного виду нарцису вузьколистого [9]. Ця популяція віднесена до критично загрожуваних рослин (перша категорія рідкості). У межах об'єкта охороняються лучно-болотні комплекси, які є унікальними для європейського континенту.

Рекреаційне навантаження на об'єкт є суттєвим – щороку Долину нарцисів у період цвітіння квітів відвідує до 18 тисяч осіб (понад 40% відвідувачів заповідника), і кількість туристів постійно зростає. Пік відвідування об'єкта припадає на травень, і самі в цей період під час екскурсій трапляються випадки зривання та витоптування нарцисів. М. Карабінюк, О. Бур'яник та ін. [10] зазначають, що найбільше рекреаційне навантаження спостерігається улітку в районах Чорногори, Свидівця, вздовж берегів високогірних озер.

Туристично-рекреаційна діяльність на території заповідника регламентована, і це відображає перелік рекреаційних послуг, які надаються на території Чорногірського, Богдан-Петроського, Кевелівського, Петрос-Говерляньського, Трибушанського, Марамороського, Рахів-Берлибаського, Кісванського, Угольського, Широколужанського, Кузійського відділень та Долини нарцисів (табл. 1).

Таблиця 1

Вартість туристичних послуг Карпатського біосферного заповідника у 2025 році, дол. США

Послуга	На 1 дорослу особу, на 1 добу
Пішохідна екскурсія маркованими маршрутами й екологічними стежками без супроводження гіда-екскурсовода	2,00
Пішохідна екскурсія маркованими маршрутами й екологічними стежками для організованих туристичних груп понад 100 осіб	1,50
Пішохідна екскурсія маркованим маршрутом та до еколого-освітнього центру «Музей нарцисів» у період масового цвітіння квітів	2,00
Екскурсія до водоспаду «Здоров'я» та мінерального джерела	0,75
Екскурсія по території Дендропарку	1,25
Екскурсія до водоспаду «Труфанець»	0,75
Екскурсія до Музею екології гір та історії природокористування в Українських Карпатах (без супроводження гіда-екскурсовода)	1,00
Екскурсія до еколого-освітнього центру «Центр Європи»	1,00
Екскурсія до водоспаду «Лихий»	2,00
Екскурсія до інформаційно-туристичних центрів «Карпатська форель» та дослідного форелевого господарства	1,00

Джерело: розрахунки авторів за даними Карпатського біосферного заповідника [11]

Організація й облаштування екологічних стежок і туристичних маршрутів на ділянках об'єктів всесвітньої спадщини ЮНЕСКО здійснюються для збереження української частини об'єкта «Букові праліси і давні ліси Карпат та інших регіонів Європи». Враховуючи важливе міжнародне значення Карпатського біосферного заповідника, при проведенні екскурсій на його території передбачено надання послуг гіда-екскурсовода англійською та німецькою мовами. В цілому перелік туристичних атракцій заповідника є подібним до тих, які надають у польській та словацькій частинах Міжнародного біосферного резервату «Східні Карпати»: музей екології гір та історії природокористування у Рахові, еколого-освітні центри «Музей нарцису» у Хусті та «Центр Європи» у Діловому, інформаційно-туристичні центри «Високогір'я Карпат» біля підніжжя Говерли, «Карпатська форель» у Костилівці, «Кевелів» у Квасах та «Букові праліси – об'єкт Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО» в Малій Угольці, 20 екотуристичних маршрутів, 4 екологічні стежки та стаціонарні місця для короткочасного кемпінгу.

Наявність такого важливого природного об'єкта на території області посилює зацікавленість місцевих органів влади та мешканців регіону у розвитку туризму та рекреації. Одним із поштовхів до цього стало утворення у 2017 р. на прилеглих до заповідника землях території сталого розвитку (транзитної зони) площею 136,9 тис. га. Поряд із територією біосферного заповідника розташовано 20 населених пунктів, в яких проживає понад 100 тисяч осіб. І хоча адміністрація заповідника надає можливість місцевому населенню на спеціально відведених територіях випасати худобу, заготовляти дрова, сіно, дикорослі плоди, ягоди та гриби, туристично-рекреаційна діяльність обмежена законодавством.

Попри значну біологічну цінність заповідника та різноманіття туристичних атракцій, вартість відвідування є невеликою, особливо враховуючи значні витрати на утримання цього природоохоронного об'єкта. Так, щорічний бюджет на утримання Карпатського біосферного заповідника становить 525 тис. дол. США. Частина цих витрат йде на утримання персоналу, що включає 263 особи: інженерно-технічні й адміністративні працівники – 33 особи, науковці – 18 осіб, працівники інформаційного центру – 5 осіб, охорона – 103 особи, інші працівники – 104 особи [12].

З огляду на невисоку вартість туристично-рекреаційних послуг заповідника та часті випадки неорганізованого туризму, слід очікувати, що витрати на утримання заповідника можуть перевищувати обсяг надходжень за надані ним послуги. З метою захисту природного середовища та додаткової підтримки місцевих громад деякі науковці у сфері економіки природокористування (наприклад, С. Бортник, О. Ковтонюк, І. Кравчук та ін. [13]) наголошують на необхідності розширення меж Карпатського біосферного заповідника шляхом включення до його складу верхньої частини водозбірного басейну р. Чорна Тиса у Свидовецький заповідний масив. Розширення заповідника має сенс з огляду на декілька аспектів. Зокрема, щороку в Українських Карпатах з'являється все більше велосипедних маршрутів (на сьогодні – близько 50). Більшість таких маршрутів розташовані вздовж кордонів України та Словаччини, деякі є спільними для Польщі та Словацької республіки, але немає жодного, який би об'єднував

усі три країни. Тому Н. Панків та І. Яжевич слушно пропонують продовжити велосипедний маршрут Снина-Словаччина до Ужанського національного природного парку, об'єднавши таким чином усі три країни, які формують Міжнародний біосферний резерват «Східні Карпати» [14].

Бещадський національний парк у Польщі займає високогірні території Бещадських гір та включає луки, високогірну рослинність, букові ліси, масиви горобини та зеленої вільхи. Фауна Бещадських гір, представлена популяціями ведмедів, європейського бізона та рисі, є найчисельнішою у країні. Ці тварини включені до Карпатського Червоного списку видів, що перебувають під загрозою зникнення, і знаходяться під суворим захистом та моніторингом [15]. Відвідувачам парку надаються послуги кінного туризму, годування гуцульських коней (табл. 2), та пішохідного туризму до Полонини Ветлінської (10 км, 1228 м над рівнем моря), Полонини Царинської (9 км, 1297 м над р.м.), Тарніки (14 км, 1346 м над р.м.), Галича (19 км, 1333 м над р.м.), Пшислупа (10 км, 785 м над р.м.), Малої Равки (1271 м над р.м.) та Великої Равки (10 км, 1304 м над р.м.).

Парк розташований поблизу таких туристичних атракцій: гірський туристичний центр «Зелений будиночок» в Устшикі Гурне, Бещадська лісова залізниця в Тісні, історико-краєзнавчий центр та кінотеатр артхаусного кіно у Затворниці, оглядова вежа у Єленійоватому, демонстраційна ферма європейського зубра та центр сприяння лісовому господарству в Мучному, Бещадський історичний музей у Чарній Гурні, Оглядова вежа на Корбанії, заповідники «Синевир», «Голобоже», «Криве», «Гульське», «Весняна хуртовина», «Навколо Мучного».

Таблиця 2

Вартість туристичних послуг у Бещадському національному парку Польщі у 2025 р., дол. США

Послуга	На 1 дорослу особу
Вхідний квиток	2,60
Відвідування Музею історії природи	6,50
Кінна прогулянка на 1 день	10,30
Годування 1 коня	7,80
Оренда велосипеда, на 1 год.	2,60
Пожертви на реалізацію програм захисту тварин, поновлення й очищення доріжок та іншу діяльність:	
Захист рисей	2,60
Захист вовків	5,20
Захист ведмедів	13,00

Джерело: розрахунки авторів за даними Бещадського національного парку [15]

Попри вражаюче біорізноманіття, належний рівень облаштування та величезну територію польської частини Міжнародного резервату «Східні Карпати», деякі автори стверджують, що біосферні заповідники у Польщі є не стільки справжніми, скільки віртуальними природоохоронними об'єктами. Окремі резервати не визначені на законодавчому рівні і, відповідно, не включені до місцевих програм просторового планування, а у випадку транскордонного біосферного резервату «Східні Карпати» відсутня реальна міжнародна співпраця між країнами, про що, зокрема, зазначають Б. Ражка та М. Хелдак [16].

Площа Національного парку «Полонини» у Словацькій Республіці становить 29 тис. 805 га, у т.ч. 10 тис. 975 га особливої природоохоронної зони [17]. Включає букові ліси та луки, які є місцем проживання 198 видів птахів та 55 видів ссавців. Природне різноманіття зумовлюють 74 види, що знаходяться під загрозою зникнення, 46 рідкісних видів та ще 6 мігруючих видів під загрозою зникнення. 37 ендеміків постійно проживають на території парку або мігрують із сусіднього польського Бещадського національного парку – наприклад, бізон та лось.

Найпоширенішими рослинами у парку є льон та клематис. Ліси охоплюють 90,6% площі. Це переважно дуб, граб, клен, липа, осока. 64 види рослин занесені до Червоної книги Словаччини, 89 види перебувають під захистом, 325 є видами, що перебувають під загрозою або рідкісними видами. Подібно до Бещадського національного парку у Польщі та Ужанського національного природного парку в Україні, у національному парку «Полонини» переважають праліси. Для їхнього захисту було створено шість національних природних резерватів. «Полонини» включають такі туристичні атракції: гірська вершина Кременець (1221 м над рівнем моря), первісні ліси, стародавні дерев'яні церкви, величезна популяція великих лісових тварин (вовків, ведмедів, зубрів, лосів, а також диких котів), водоток Уличка поблизу словацько-українського державного кордону (200 м над рівнем моря), Ряба Скала, водоспади Оренічова Скала та Над Медовою Бабою (10 м), мінеральне джерело Кисла Вода та псевдокарстова печера під мисом Стінська поблизу села Збой.

«Полонини» є найменш відвідуваним парком у країні, забезпечуючи незначний обсяг надходжень до місцевого бюджету. Дж. Шпулєрова, В. Піскова та Н. Матушикова [18] звертають увагу на недостатньо ефективну координацію між науковими проектами та роботою адміністрації парку. Брак фінансування для проведення досліджень і низький рівень поширення їх результатів перешкоджають формуванню у суспільства розуміння справжньої цінності цієї природно-заповідної території.

Подальший співставний аналіз цих природно-заповідних об'єктів потребує декількох методологічних зауваг. Ключовий етап будь-якого порівняльного дослідження полягає у визначенні категорій (індикаторів, параметрів), за допомогою яких здійснюватиметься порівняння. Методологічною складністю є те, що одні й ті ж категорії у різних країнах можуть визначатися по-різному, і це суттєво ускладнює крос-культурні дослідження.

Дослідники зауважують, що порівняльні дослідження мають на меті визначення, аналіз та синтез подібностей, відмінностей і тенденції щодо двох або більше випадків з певною метою. Як правило, порівняльні дослідження об'єднують якісні та кількісні методи; А. Кван-Хазі та Л. Слоун [19] зазначають, що правильний вибір показників має при цьому вирішальне значення. Огляд публікацій, що представляють результати досліджень впливу туризму на розвиток громад, дає змогу визначити декілька підходів до вибору таких показників. Наприклад, для порівняльного аналізу економічної ефективності функціонування туристичних об'єктів з метою їх включення у регіональні плани розвитку А. Буссадор, Б. Баурман, М. Матракас та ін. [20] пропонують обирати показники стану навколишнього природного середовища, обсяг туристів, частка внеску туризму у місцеву економіку, якість управління (визначається за додатковими критеріями або на основі опитувань), а також рівень життя місцевих мешканців. Такий підхід дає змогу не лише удосконалювати плани розвитку громад з урахуванням потенціалу природних туристичних об'єктів, але й поліпшувати розподіл державних ресурсів та приватних інвестицій ресурсів з урахуванням принципів сталого розвитку. Дослідження С. Санді та М. Баптісти [21] демонструють доцільність урахування тривалості функціонування туристичних об'єктів та маршрутів, а також мотивації та очікування туристів.

З огляду на результати проведеного дослідження, для порівняльного аналізу впливу транснаціональних природоохоронних об'єктів (або їхніх складових – прикордонних національних природних парків) на туристичну індустрію, місцеву економіку та навколишнє природне середовище, доцільно обирати такі показники (табл. 3):

- площа природних заповідників;
- держави-учасниці та рік присвоєння природоохоронного статусу ЮНЕСКО;
- внесок у місцеву економіку (частка та обсяг надходжень у бюджет громади від діяльності, що проводиться на території природоохоронного об'єкта);
- кількість та походження відвідувачів;
- основна мета функціонування природоохоронного об'єкта (згідно зі статутом та місцевими і регіональними планами та стратегіями розвитку);
- співвідношення економічних вигод від функціонування об'єкта і пов'язаних із цим витрат.

Таблиця 3

**Аналіз значення туристично-рекреаційної діяльності
на території Східно-Карпатського біосферного заповідника для місцевих громад**

Залученість місцевих громад	Зазвичай до туристично-рекреаційної діяльності систематично залучені лише декілька мешканців невеликих сіл навколо парку, які виготовляють сувеніри та надають окремі послуги – проживання та громадського харчування
Економічний ефект	Незначний; зазнає великих коливань протягом року залежно від сезону з піком активності улітку і максимальним зниженням активності взимку
Джерело туристів	Основні відвідувачі – місцеві туристи
Обсяг відвідувань	Невеликий, інколи кількість працівників перевищує чисельність відвідувачів
Первинна мета заповідання територій	Охорона та захист природної спадщини
Співвідношення екологічних та економічних цілей	Екологічний ефект від функціонування природних об'єктів суттєво превалює над економічної ефективністю та внеском у добробут місцевих громад

Джерело: складено авторами на основі дослідження

Незначний рівень доходів від туристично-рекреаційної діяльності, що провадиться на території національних природних парків Східно-Карпатського біосферного заповідника, зумовлює обмежений економічний вплив цих природоохоронних об'єктів на добробут місцевих громад. Це свідчить про те, що велика природна цінність об'єкта, свідченням якої є міжнародний природоохоронний статус ЮНЕСКО, сама по собі не є запорукою отримання громадами будь-яких суттєвих економічних вигод – попри те, що в цілому прикордонні громади мають суттєво більший потенціал розвитку у порівнянні з віддаленими [4].

Висновки. Національні природні парки, що формують міжнародний біосферний резерват «Східні Карпати», мають незначний внесок у економіку прикордонних громад через невеликий обсяг туристично-рекреаційної діяльності. Важливий міжнародний природоохоронний статус об'єкта та переважання екологічної цінності територій над можливими вигодами від туризму є факторами, що і надалі обмежуватимуть економічну політику та надходження до місцевих бюджетів від туристичної індустрії. Це суперечить гіпотезі, що великі транскордонні та прикордонні природні парки та заповідники суттєво впливають на місцеву економіку та створюють потужні стимули для розвитку громад. Це також суперечить результатам попередніх досліджень, згідно з якими прикордонні громади зазвичай мають кращі можливості для розвитку порівняно з віддаленими. Більше того, це твердження протирічить поширеній у регіональних стратегіях розвитку концепції, що розташування природного парку чи заповідника в межах території громади є суттєвою економічною та соціальною перевагою, оскільки доходи від туризму та рекреації формують вагомую частку надходжень до місцевих бюджетів.

Фокус на екологічних цілях та збереженні біорізноманіття потребує відповідних стратегій управління – у т.ч. з урахуванням можливостей подальшого розширення площі природоохоронних об'єктів. Парадоксальним чином перспективи розширення територій національних природних парків за умов збереження консервативної політики щодо розвитку туризму та рекреації здатні ускладнити подальший економічний розвиток прикордонних громад. Зарядити цьому може активна державна політика розвитку туризму, рекреації та залучення іноземних туристів. Адже індустрія туризму здатна не лише зміцнювати економіку громад завдяки надходженням до бюджету, але й створювати нові робочі місця та сприяти зростанню добробуту місцевих мешканців. Іншими словами, природоохоронні території та об'єкти, де проводиться туристично-рекреаційна діяльність, можуть перетворитися на актив, що надасть поштовх для довготривалого розвитку громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Eugenio-Martin J., Campos-Soria J. Economic crisis and tourism expenditure cutback decision. *Annals of Tourism Research*. 2014. Vol. 44. P. 53–73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.08.013>
2. Про природно-заповідний фонд України : Закон України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>
3. Khvesyk M., Ilyina M., Shpylova Y.. State and Prospects for the Development of Territorial Communities in the Ukrainian-Polish Borderland. Polish-Ukrainian Borderland as an Area of Transformation. Eds. Miszczuk A, Shubalyi O. Maria Curie-Skłodowska University Press, Lublin. 2025. Available at: https://wydawnictwo.umcs.eu/js/elfinder/files/Ebook/Borderlands_internet.pdf
4. Iłina M. Better Located Municipalities: Comparing Frontier Communities in Brazil and Ukraine. *Economics & Education*. 2025. Vol. 10 (1). P. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-1-4>
5. Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. UNESCO website. Available at: <https://whc.unesco.org/archive/convention-en.pdf>
6. Man and the Biosphere Program. UNESCO website. Available at: <https://www.unesco.org/en/mab>
7. EUNIS – Site Factsheet for Carpathian Biosphere Reserve. European Environment Agency. Available at: <https://eunis.eea.europa.eu/sites/UA940001>
8. Карпатський біосферний заповідник. Офіційний сайт. URL: https://cbr.nature.org.ua/new_e.htm
9. П'ятирічний план заходів на 2024–2028 роки. Додатки до проекту організації території Карпатського біосферного заповідника та охорони його природних комплексів : наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 14.10.2024 р. № 1271. Карпатський біосферний заповідник. Офіційний сайт. URL: <https://kbz.in.ua/>
10. Karabiniuk M., Buriyanyk O., Roman L., Karabiniuk Y. Recreational and Tourist Activities in the Carpathian Biosphere Reserve: Dynamics, Current State and Development Problems. *Man and Environment. Issues of Neoeology*. 2021. Vol. 35. P. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-4224-2021-35-11>
11. Про надання платних рекреаційних послуг Карпатським біосферним заповідником у 2024 році : наказ Карпатського біосферного заповідника від 10.04.2024 р. №91. Карпатський біосферний заповідник. Офіційний сайт. URL: <https://kbz.in.ua/>
12. Carpathian Biosphere Reserve. European Environmental Agency. Official website. Available at: <https://eunis.eea.europa.eu/sites/UA940001>
13. Bortnyk S., Kovtonyuk O., Kravchuk I., Lavruk T., Ostrikova V., et al. The Chorna Tysa drainage basin is the perspective area to extend the borders of the Carpathian Biosphere Reserve. *Physical Geography and Geomorphology*. 2018. Vol. 90 (2). DOI: <https://doi.org/10.17721/phgg.2018.2.12>

14. Pankiv N., Yazhevich I. Cycling tourism in the cross-border part of the Carpathians on the example of the Transboundary Biosphere Reserve “Eastern Carpathians”: current state and development prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2024. Vol. 32 (4). P. 816–831. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112372>
15. Bieszczady National Park. Official website. Available at: <https://bdpn.gov.pl/bieszczady-national-park>
16. Raszka B., Heldak M. Implementation of Biosphere Reserves in Poland–Problems of the Polish Law and Nature Legacy. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (21). P. 15305. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115305>
17. Poloniny National Park. Official website. Available at: <https://poloniny.fussion.info>
18. Špuleroová J., Piscová V., Matušicová N. The Contribution of Scientists to the Research in Biosphere Reserves in Slovakia. *Land*. 2023. Vol. 12 (3). P. 537. DOI: <https://doi.org/10.3390/land12030537>
19. The SAGE Handbook of Social Media Research Methods. 2nd edition. Ed. by A. Quan-Haase, L. Sloan. SAGE Publications Ltd. 2022. 768 p.
20. Bussador A., Bauermann B., Matrakas M., et al. DTI BR model applied in Foz do Iguaçu, Brazil, for its transformation into a smart tourism destination. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2023. Vol. 7 (2). P. 2152. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v7i2.2152>
21. Sandi S., Baptista M. Detours of tourism in the Iguassu: Falls binational tourist destination. *Revista Hipótese*. 2024. Vol. 10. P. e024002. DOI: <https://doi.org/10.58980/eiaerh.v10i00.435>

REFERENCES:

1. Eugenio-Martin J., Campos-Soria J. (2014) Economic crisis and tourism expenditure cutback decision. *Annals of Tourism Research*, vol. 44, pp. 53–73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.08.013>
2. Pro pryrodno-zapovidnyy fond Ukrayiny [On the Nature Reserve Fund of Ukraine : Law of Ukraine]. Official web-portal of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>
3. Khvesyuk M., Ilyina M., Shpyliova Y. (2025) State and Prospects for the Development of Territorial Communities in the Ukrainian-Polish Borderland. Polish-Ukrainian Borderland as an Area of Transformation. Eds. Miszczuk A, Shubalyi O. Maria Curie-Skłodowska University Press, Lublin. Available at: https://wydawnictwo.umcs.eu/js/elfinder/files/Ebook/Borderlands_internet.pdf
4. Iliina M. (2025) Better Located Municipalities: Comparing Frontier Communities in Brazil and Ukraine. *Economics & Education*, vol. 10 (1), pp. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-1-4>
5. Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. UNESCO website. Available at: <https://whc.unesco.org/archive/convention-en.pdf>
6. Man and the Biosphere Program. UNESCO website. Available at: <https://www.unesco.org/en/mab>
7. EUNIS – Site Factsheet for Carpathian Biosphere Reserve. European Environment Agency. Available at: <https://eunis.eea.europa.eu/sites/UA940001>
8. Karpatskyy Biosfernny Zapovidnyk [Carpathian Biosphere Reserve]. Official website. Available at: https://cbr.nature.org.ua/new_e.htm
9. Piyatrychnyy plan zakhodiv na 2024–2028 roky. Dodatky do proektu orhanizatsiyi terytoriyi Karpatskoho biosferneho zapovidnyka ta okhorony yoho pryrodnykh kompleksiv : nakaz Ministerstva zakhystu dovkillya ta pryrodnykh resursiv Ukrayiny vid 14.10.2024 no. 1271 [Five-year action plan for 2024–2028. Appendices to the project for the organization of the territory of the Carpathian Biosphere Reserve and the protection of its natural complexes: order of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine at October 14, 2024, No. 1271]. Karpatskyy biosfernny zapovidnyk [Carpathian Biosphere Reserve]. Official website. Available at: <https://kbz.in.ua/>
10. Karabiniuk M., Burianyk O., Roman L., Karabiniuk Y. (2021) Recreational and Tourist Activities in the Carpathian Biosphere Reserve: Dynamics, Current State and Development Problems. *Man and Environment. Issues of Neoecology*, vol. 35, pp. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-4224-2021-35-11>.
11. Pro nadannya platnykh rekreatsiynykh posluh Karpatskym biosfernym zapovidnykom u 2024 rotsi : nakaz Karpatskoho biosferneho zapovidnyka vid 10.04.2024 no. 91 [On the provision of paid recreational services by the Carpathian Biosphere Reserve in 2024: order of the Carpathian Biosphere Reserve at April 10, 2024, No. 91]. Karpatskyy biosfernny zapovidnyk [Carpathian Biosphere Reserve]. Official website. Available at: <https://kbz.in.ua/>
12. Carpathian Biosphere Reserve. European Environmental Agency. Official website. Available at: <https://eunis.eea.europa.eu/sites/UA940001>
13. Bortnyk S., Kovtonyuk O., Kravchuk I., Lavruk T., Ostrikova V., et al. (2018) The Chorna Tysa drainage basin is the perspective area to extend the borders of the Carpathian Biosphere Reserve. *Physical Geography and Geomorphology*, vol. 90 (2). DOI: <https://doi.org/10.17721/phgg.2018.2.12>
14. Pankiv N., Yazhevich I. (2024) Cycling tourism in the cross-border part of the Carpathians on the example of the Transboundary Biosphere Reserve “Eastern Carpathians”: current state and development prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, vol. 32 (4), pp. 816–831. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112372>
15. Bieszczady National Park. Official website. Available at: <https://bdpn.gov.pl/bieszczady-national-park>
16. Raszka B., Heldak M. (2023) Implementation of Biosphere Reserves in Poland – Problems of the Polish Law and Nature Legacy. *Sustainability*, vol. 15 (21), p. 15305. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115305>
17. Poloniny National Park. Official website. Available at: <https://poloniny.fussion.info>
18. Špuleroová J., Piscová V., Matušicová N. (2023) The Contribution of Scientists to the Research in Biosphere Reserves in Slovakia. *Land*, vol. 12 (3), p. 537. DOI: <https://doi.org/10.3390/land12030537>

19. The SAGE Handbook of Social Media Research Methods (2022) 2nd edition. Ed. by A. Quan-Haase, L. Sloan. SAGE Publications Ltd. 768 p.
20. Bussador A., Bauermann B., Matrakas M., et al. (2023) DTI BR model applied in Foz do Iguaçu, Brazil, for its transformation into a smart tourism destination. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, vol. 7 (2), p. 2152. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v7i2.2152>
21. Sandi S., Baptista M. (2024) Detours of tourism in the Iguassu: Falls binational tourist destination. *Revista Hipótese*, vol. 10, p. e024002. DOI: <https://doi.org/10.58980/eiaerh.v10i00.435>

УДК 338.48:711.455:914/919

JEL O13, Q26, R14

Ільїна Марія Володимирівна, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, головний науковий співробітник, Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України. **Шпильова Юлія Борисівна**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник, Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України. **Значення транснаціональних природних парків для розвитку територіальних громад.**

У статті представлено результати дослідження особливостей, умов функціонування та перспектив розвитку транснаціональних природних парків, а також їхній вплив на розвиток місцевих громад. Дослідження ґрунтується на порівняльному аналізі природоохоронних об'єктів Східно-Карпатського біосферного заповідника, розташованого на межі Польщі, Словачької Республіки та України. Обґрунтовано низку спільних факторів, що визначають розвиток туризму та рекреації в національних парках цих країн; обґрунтовано ключові показники, які дають змогу визначити економічний вплив природно-заповідних об'єктів на місцеву економіку. Зроблено висновок, що великі транскордонні природні парки та прикордонні заповідники суттєво впливають на місцеву економіку та можуть надавати поштовх розвитку прикордонних громад. Розташування природного парку або заповідника в межах території громади є для останньої суттєвою економічною та соціальною перевагою, оскільки туризм здатен генерувати суттєву частку доходів місцевих бюджетів.

Ключові слова: туризм, рекреація, природоохоронна територія, громада, місцевий розвиток.

UDC 338.48:711.455:914/919

JEL O13, Q26, R14

Mariia Ilna, Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Chief Researcher, Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. **Yuliia Shpyliova**, Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher, Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. **Meaning of transnational natural parks for the development of territorial communities.**

The article presents the results of the study on status, peculiarities, and further perspectives for the development of transnational nature parks. The impact of natural reserves on the economy and well-being of close local communities is assessed. The study relies on a comparative analysis of natural areas of the Eastern Carpathian Biosphere Reserve, which is located on the border of Poland, the Slovak Republic, and Ukraine. The purpose of the study is to substantiate the social and economic role of transnational nature reserves for the development of the tourism industry and frontier communities. The number of relevant indicators has been chosen for the comparative analysis of the impact of transnational nature reserves on tourism, the local economy, and the environment. Area of nature reserves, participating states, UNESCO nature reserve status time, impact on a local economy (like revenues to a community's budget due to activities carried out in a nature reserve site), the number and origin of visitors, the main purpose of a site's reservation in accordance with a statute and regional plans and strategies of local development, and the cost/benefit ratio are the appropriate variables for the comparative study. Indicators on the environment, number of tourists, incomes, and employment of inhabitants are parameters to assess the economic capacity of nature reserves, either current or future. It is concluded that the low incomes from tourism and recreation carried out in the national natural parks of the East Carpathian Biosphere Reserve define why the impact of these nature sites on the well-being of local communities is limited. This evidences that the great natural value of a site and its UNESCO international nature conservation status are not enough to provide substantial economic benefits for communities. It contradicts earlier findings that usually border communities have much greater capacity for development compared to remote ones. It also denies the idea that the location of a natural park or reserve within the territory of a community is a significant economic and social advantage, since income from tourism and recreation means revenues to local budgets.

Key words: tourism, recreation, nature reserve, community, local development.

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

УДК 32(438)(091):35(438)
JEL Q14, Q15

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4162

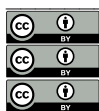
ПОЛІТОЛОГІЯ В ПОЛЬЩІ: ВУЗЛОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ, СПЕЦИФІКА ТА ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Лахижа Микола Іванович*, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
Кульчій Інна Олексіївна**, кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права
Трегубенко Галина Петрівна***, кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0001-8676-4578

**ORCID 0000-0002-0063-6493

***ORCID 0009-0002-3545-7134



© Лахижа М.І., 2025

© Кульчій І.О., 2025

© Трегубенко Г.П., 2025

Стаття отримана: 13.11.2025

Стаття прийнята: 03.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Глобалізація, європейська інтеграція, диджиталізація, посткомуністична трансформація політичних систем, вироблення та впровадження нової філософії держави і відповідне зростання вимог до публічного управління вимагають як теоретичного осмислення, так і вироблення наукових пропозицій. Відтак зростає значення гуманітарних наук, одне з центральних місць серед яких займають політологія та наука публічного управління. У цьому контексті цікаво звернути увагу на стан і динаміку розвитку політології у Республіці Польща – країні, яка після 1989 року пройшла швидку демократичну трансформацію, перейшла через шокову терапію Л. Бальцеровича до розвинутої ринкової економіки, стала членом Європейського Союзу, і в якій політологія здобула потужну інституційну базу. Проте, незважаючи на цю міцну основу, у польській академічній спільноті – і серед політичних практиків – все частіше піднімається питання про кризу політології: недостатню теоретичну оновленість, слабкий вплив на політику, фрагментацію досліджень тощо, що робить дослідження історії становлення та розвитку польської політології, її стану, впливу на публічне управління та вузлових завдань особливо актуальним

Значення теми обумовлене й тим, що політологія – не тільки академічна та навчальна дисципліна, але й чинник формування кадрів, ідей, моделей управління, а отже – її стан має прямий вплив на якість публічного управління.

Суттєвим видається порівняльний аспект дослідження, зважаючи на близькості національного менталітету, досвіду відстоювання незалежності та відкритості польського досвіду для України, водночас помітними є й відмінності – політологія в Польщі розвивалася на основі давніх традицій державотворення. Польща має стабільнішу політичну систему, тоді як Україна перебуває в процесі формування та становлення політичних інститутів. Політична культура Польщі характеризується давніми традиціями боротьби за демократію, тоді як політична культура України формується в складних умовах відстоювання незалежності, під впливом зовнішніх факторів та боротьби за державність. Одним із таких факторів є досвід Польщі та інших посткомуністичних країн.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій свідчить, що українськими вченими приділяється значна увага до польського досвіду реформ, зокрема, об'єктом вивчення були польська політична культура та публічна адміністрація, що важливо, зважаючи на їх взаємозв'язок з політологією, яка виступає засобом пізнання, формування та розвитку. Наприклад, з політологічної точки зору оцінює політичну культуру І. Поліщук, характеризуючи її як «сукупність типових, відносно сталих знань, уявлень, настанов, переконань, цінностей, орієнтацій, зразків поведінки, символів, яка склалася внаслідок історичного досвіду попередніх генерацій національної (соціальної) спільноти, транслюється від покоління до покоління, але має істотний трансформаційний потенціал та виявляється в діяльності суб'єктів політичного процесу та у функціонуванні політичних інститутів» [1]. І. Поліщук вказує на особливості трансформацій політичної культури постсоціалістичних України та Польщі [2]. Н. Ротар особливості політичної культури характеризує як чинник розвитку політичної системи Польщі [3]. Важливим є порівняння впливу глобалізаційних викликів на політичну культуру України та Польщі (М. Лазарович, О. Рудакевич, В. Томахів) [4]. Політологічний аналіз посткомуністичної трансформації в Україні та Польщі демонструє Г. Зеленько в монографії [5] та низці статей, а також О. Кукуруз [6]. Політолог Є. Гайданка здійснив аналіз якості польської демократії [7]. Як приклад уваги до модернізації публічної адміністрації Республіки Польща можна навести монографію [8] та статті М. Лахижі, зокрема, присвячені огляду польської історіографії проблематики посткомуністичної трансформації [9].

Слід відзначити широке інформування українців про можливості вивчення політології в Польщі, проте спеціальних наукових досліджень цієї проблематики не проводилося. Водночас, польськими вченими (А. Антосевич, А. Войташук, Є. Вятр, М. Марчевська-Риш, Б. Пасірб, А. Ходубський, А. Яблонський та інші) піднімаються питання характеристики стану політології, її місця в системі наук та завдань розвитку. Політологія характеризується як наука, яка займається вивченням теорії держави, теорії прийняття рішень, політики, публічної адміністрації і розглядається в комплексі з іншими дисциплінами – соціальними, економічними, правовими, гуманітарними [10, с. 143–144].

Метою дослідження є аналіз стану та основних напрямів розвитку політології в Польщі, визначення її специфіки, а також оцінка впливу політологічних досліджень польських авторів та освітньої системи на практику публічного управління.

Уже з огляду літератури помітно використання для оцінки значення політології методів, що домінують у соціальних науках, зокрема – компаративного аналізу, діагностики, визначення пріоритетності та альтернативних рішень тощо.

Основним джерелом нашого дослідження є документальні матеріали та публікації польських вчених у наукових виданнях

Основний матеріал і результати. Перше питання, яке виникає в ході дослідження – визначення політології та її місця в системі наук Республіки Польщі – носить дискусійний характер. Доцільно взяти до уваги наявність багатьох підходів та визначень поняття «політологія» в різних країнах. Як відмічає А. Войташук, факторами урізноманітнення є національні традиції та труднощі адекватного перекладу. «В англосаксонському регіоні переважає поняття *political science*, у французькій мові – *science politique*, а в німецькій – *Politikwissenschaft* або *Politikwissenschaften*. У Нідерландах використовується термін «політологія», який в інших країнах використовується як взаємозамінний термін або вважається неадекватним для опису відповідної наукової дисципліни. Інша точка зору полягає в тому, що прийняття назви “*Politologia*” підкреслює самотність та незалежність дисципліни, що є своєрідним обгородженням для її представників [11, с. 51].

Українському користувачу мережі Інтернет доступна досить велика кількість матеріалів щодо можливості навчання у вищих навчальних закладах Республіки Польща на бакалаврському та магістерському рівнях за спеціальністю «політологія», яка характеризується як освітній напрямок, що вивчає політичні процеси, системи та управління [12]. Відзначаються компетентності випускників та широкі можливості для працевлаштування (Таблиця 1.)

У 2025 році спеціальність «політологія» можна було отримати у 17 державних та 5 приватних університетах Польщі на денній, заочній та дистанційній формах навчання. Рейтинг викладання політології у цих університетах за 2025 рік віддає першість Ягелонському університету у Кракові, Варшавському університету, Університету ім. А. Міцкевича у Познані.

Перелік вступних іспитів визначається університетами. Наприклад, у Варшавському університеті складаються такі іспити: польська мова (вага 25%), математика (20%), іноземна сучасна мова (20%), дисципліна по вибору (друга іноземна мова, історія, суспільствознавство, біологія, хімія, фізика, астро-

Таблиця 1

Компетентності та можливі місця праці політологів в Польщі

Компетенції та можливості	Можливі місця праці
Проведення аналітичних та експертних досліджень; формування стратегії політичної діяльності; проведення консультації в цій галузі; створення науково-дослідницьких проєктів; аналіз суспільного життя; викладання політології у вищому навчальному закладі	Публічна адміністрація (урядовий апарат; органи самоврядування; виконавчі органи влади); інституції ЄС; посади в політичних партіях, університетах та інститутах, що займаються науковою діяльністю, журналістика

Джерело: згідно з [12; 13]

номія, інформатика, історія мистецтва – 35%); в Університеті Кардинала Стефана Вишинського – польська мова чи математика, іноземна мова, історія чи географія [13].

Вивчені нами освітні програми з політології кількох польських університетів свідчать про їх підготовку згідно з вимогами Болонської системи та відповідними розпорядженнями Міністра науки та вищої школи [14]. Наголошується на поєднанні теоретичних та практичних дисциплін, вивчення політики на міжнародному, державному та регіональному рівнях, що помітно, зокрема, з документальних матеріалів Університету Кардинала Стефана Вишинського (Варшава) [15]. Освітні програми передбачають поділ дисциплін за модулями (загальні, базові, спеціальні, вибіркові дисципліни). Відмінності залежать від специфіки вищих навчальних закладів [16].

Аналіз наукових публікацій польських вчених свідчить про використання як вузького поняття – «політологія», так і ширших – «наука про політику» чи «політичні науки».

Як наголошує А. Ходубський [17], виникнення політології як академічної дисципліни відбувалося в Польщі в умовах значних суперечок та несхвалення. Зазвичай вона асоціювалася з практикою політики, тобто здобуттям, здійсненням та підтримкою влади. Однак загальноновизнано, що перші симптоми, що свідчили про втрату філософією та історією домінуючого положення в аналізі політичної історії та ослаблення їхніх практичних прагнень служити «провідником у світі цінностей» та «вчителем життя» для політиків, з'явилися у 19 столітті. Під впливом позитивістської думки поширилося переконання, що всі академічні дисципліни, незалежно від предмета їхнього інтересу, повинні відповідати науковим методам пояснення, щоб підвищити достовірність своїх знань. Політологія мала дотримуватися вимог об'єктивності (виключення ціннісних суджень) та пошуку систематичних пояснень подій, що вивчаються. Їй було доручено розпізнавати та пояснювати механізми, що лежать в основі політичних явищ. Вважалося, що вона має номотетичне, узагальнююче покликання, шукаючи переважно відносно постійні, навіть суворо загальні правила.

У 1902 році у Львові було створено Школу політичних наук, а у 1911 році в Ягелонському університеті – Польську школу політичних наук. М. Сімлат пише вже про генезис польської школи політичних наук у 1911–1914 роках [18]. У незалежній Польщі після Першої світової війни у вищих закладах запроваджено вивчення політичних наук, зокрема, політологія вивчалася у циклі правових дисциплін. Результатом такої уваги стало видання у 2025 році Малої політичної енциклопедії, у 1926 р. – Сучасної політичної енциклопедії, а у 1036–1939 роках – Енциклопедії політичних наук.

До Другої світової війни університетські курси політичних наук існували переважно в рамках філософії, історії чи права (науki polityczne чи filozofia polityczna). У соціалістичний період політичні питання вивчалися в рамках суспільних наук.

Відчутні зміни відбулися після 1989 року. Вони багато в чому схожі з українськими. Модель дослідження, що проводилася у вивченні політичних явищ і процесів, була відкинута, включаючи цінність описів та пояснень політичної реальності та теоретико-методологічного простору. Інституційний порядок політологічної освіти був реорганізований. Політології було поставлено нові завдання – насамперед, забезпечення об'єктивних описів політичної реальності та переосмислення усвідомлення теоретичних та методологічних досліджень. Зріс інтерес до нових понять – публічне управління, публічна адміністрація, публічна політика, участь громадян тощо. Західні концепції управління поєднувалися з польськими традиціями. Наприкінці 1990-х років виникла своєрідна «мода на політологію» [17]. Посилився інтерес до вивчення цієї дисципліни та її так званих піддисциплін. Як наслідок, почали створюватися навчальні заклади з політології. Потреба в кадрах виявила волонтаризм – представники різних наукових дисциплін, включаючи навіть точні науки (фізики, математики, природознавці), почали усвідомлювати себе політологами. Вони також виявили зацікавленість у висловленні своїх думок у засобах масової інформації, намагалися виправдати офіційну політику уряду, оцінити реформи політичної системи, міжнародну

реальність, зокрема польську державу та різні суб'єкти на міжнародній арені. Вони прагнули заповнити ідеологічний та політичний простір, що сформувався за часів комуністичної епохи. Їхні пояснення реальності демонстрували використання перспективи повсякденного соціального досвіду та поверхневе коментування явищ культурного життя, водночас оминаючи дослідження, зокрема емпіричні.

Такий стан було подолано на початку ХХІ століття завдяки професіоналізації політичних наук. Практичний та інституційний вплив політології проявився у проведенні адміністративної реформи 1998 року, забезпеченні професіоналізації публічної адміністрації, поглибленні взаємодії різних наукових дисциплін тощо. Наприклад, публічна адміністрація користувалася такими політологічними і поняттями як транспарентність, модернізація, публічність та іншими, які досліджували представники політичних наук – М.Баранський, К. Гадовський, Є. Гаузнер, Є. Супернат та інші.

У 2011 році шляхом створення Державного стандарту кваліфікації для вищої школи було визначено зміни у вивченні політології, яку було перенесено зі складу гуманітарних наук до суспільних [19].

Межі науки про політику як наукової дисципліни проаналізував у 2015 році К. Войташук, який відзначив цей термін як «найкращий, безпроблемний, зрозумілий та ефективний у використанні; він відображає стан наукового знання, стан досліджень та поточні процеси; цей термін можна вважати взаємозамінним з поняттям політології» [11, с. 52], складовими політики названо державу, інституції (політичні партії, органи влади), громадяни та спільноти, ідеї та процеси. Серед багатьох видань того часу в рамках термінологічної дискусії варто відзначити колективну монографію «Методологія політологічних досліджень», видану під егідою Польського товариства політичних наук та Університету Миколи Коперніка в Торуні [20].

Сьогодні в Польщі Існує Товариство політології, Комітет політології Польської академії наук, інститути, кафедри політології чи політичних наук, факультети, ступені та звання доктора філософії та доктора філософії з політології. Серед польських фахових видань варто виділити журнали, які містять рубрики політології – «Вісник Університету Марії Кюрі-Скодовської – Політологія» та «Схід Європи. Гуманітарно-суспільні студії» (м. Люблін), «Міжнародні відносини» (м. Варшава) та інші.

Сучасні енциклопедії (Encyklopedia socjologii, Leksykon politologii та інші), визначаючи політологію, об'єднують кілька термінів: «політологія», «політичні науки», «наука про політику», вказуючи, що це одна з гуманітарних наук, предметом вивчення якої є сукупність політичних відносин, усі сфери та форми політичної діяльності в суспільстві, а також детермінанти політичних процесів.

Таблиця 2

Визначення поняття «політологія» у наукових виданнях

Автор чи редактор та рік видання	Визначення	Видання
А. Антошевський, Р. Гербут, 1997	Політологія займається аналізом механізмів функціонування політичних систем, виборчої поведінки та взаємин між політичними інститутами і суспільством	Antoszewski, A., Herbut, R. (1997). Systemy polityczne współczesnego świata. Warszawa: Arche, s. 15.
В. Осятинський, 2000	Політологія – це наука про політику, тобто про владу, державу, партії, політичні рішення та участь громадян у суспільному житті	Osiatyński, W. (red.) (2000). Encyklopedia socjologii, t. 3. Warszawa: Oficyna Naukowa, s. 397
М. Соболевський, 2002	Політологія – суспільна наука, що досліджує політичні явища й процеси, механізми функціонування публічної влади та відносини між державою і суспільством	Sobolewski, M. (red.) (2002). Leksykon politologii. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 412.
Б. Шлахта, 2004	Політологія – це наука про політику, що охоплює дослідження як політичних ідей, так і інституцій та процесів ухвалення рішень у державі.	Szlachta, B. (red.) (2004). Słownik społeczny. Kraków: WAM, s. 894.
Є. Вятр, 2009	Політологія – це емпірична наука про політику, що описує і пояснює політичну реальність.	Wiatr, J. “Socjologia polityki”, 2009
В. Панков, 2010	Політологія вивчає політичну владу як суспільне явище, аналізує способи її здобуття, утримання та контролю.	Pańków, W. (2010). Wprowadzenie do nauki o polityce. Warszawa: Elipsa, s. 21
В. Сокол, М. Змігродський, 2015	Політологія, то дисципліна, яка вивчає політичні відносини емпіричними чи теоретичними засобами	W. Sokół, M. Żmigrodzki (red.) “Wprowadzenie do nauki o polityce”, 2015

Джерело: систематизовано авторами

Отже, польські вчені трактують політологію як: суспільну науку, що аналізує владу, державу, інститути, поведінку громадян; дисципліну, яка поєднує теорію (ідеї) та емпірику (механізми функціонування політики); частину ширшої сфери соціальних чи політичних наук, тісно пов'язану з соціологією, правом, історією та економікою.

Різноманітність та багатогранність політики передбачають необхідність розмежування відповідних галузей та спеціалізацій. У рамках політології виділяють такі основні галузі: політичну теорію та історію політичних доктрин, політичні системи, політичні інститути та міжнародні відносини. Окрім діагностичних, описових та теоретичних завдань, політологія навчає політичному мисленню, тобто свідомому, нерозмовному осмисленню політики та політичного життя. Водночас, у науковому житті Польщі відзначають наявність групи гуманітарних наук, що займаються політикою, політичними явищами та їх різними аспектами, включаючи політичну соціологію, політичну психологію, політичну філософію, політичну історію та вивчення міжнародних відносин. Крім того, існують також більш вузьке розуміння політичні науки, тобто ті дисципліни або піддисципліни науки, чия галузь дослідження та предмет зосереджені на проблемах, пов'язаних з політичним життям, політичними змінами та політичною думкою, а не безпосередньо на самій політиці та політичних явищах, наприклад, політична географія, політична семіотика, історія політичної думки.

Останні зміни до класифікації наукових дисциплін здійснено в Польщі 12 лютого 2025 року. До суспільних віднесено 12 наукових напрямів, серед них – науки про політику та адміністрації [22], які вивчають механізми влади, державні структури, політичні процеси, поведінку громадян та функціонування державного управління. Ця галузь науки є вирішальною для розуміння механізмів функціонування держави та взаємовідносин між громадянами, владою та інституціями.

Незважаючи на постійні трансформації класифікації наукових дисциплін, політологія залишається важливим напрямком наукових досліджень. Водночас, варто взяти до уваги відмічену польськими вченими певну парадоксальність ситуації – високий рівень інституціалізації принауковій кризі змісту. Відомі політологи Є. Вятр, М. Марчевська-Риш, А. Антосевич, А. Яблонський звертають увагу на: надмірну емпіризацію досліджень з політології без теоретичного оновлення; фрагментацію дослідницьких підходів; послаблення впливу політологічної науки на реальні політичні процеси; комерціалізацію університетської освіти, що знижує рівень аналітичності досліджень.

Висновки. Політологія в Польщі пройшла складний шлях еволюції, розпочинаючи від допоміжної дисципліни до самостійної галузі знань, тісно пов'язаної з суспільними науками. Після 1989 року відбулося оновлення теоретико-методологічної бази, що забезпечило її відхід від ідеологічних схем і перехід до емпіричних і компаративних досліджень.

Польська політологія справила відчутний вплив на становлення публічної адміністрації, реформу державного управління та формування демократичних інститутів. Політологія – це специфічна дисципліна в межах ширшої галузі наук. У польській академічній практиці обидва терміни іноді використовуються як взаємозамінні, але «політичні науки» чи «науки про політику» є більш загальними та теоретичними термінами, тоді як «політологія» є більш інституційним та дидактичним. У сучасній Польщі терміни співіснують, але офіційно визнаним науковою галуззю є „*nauki o polityce i administracji*”. У класифікації наук Польщі політологія інтегрована в галузь «наук про політику та адміністрацію», що відображає її міждисциплінарний і практичний характер.

Провідні університети Польщі забезпечують високий рівень підготовки політологів, орієнтований на потреби публічної влади, аналітичних центрів і міжнародних інституцій. Водночас, доцільно відзначити, що політологія в Польщі перебуває у своєрідному парадоксальному стані: інституційно вона розвинена – з потужною освітньою та науковою інфраструктурою, міжнародною інтеграцією, активною молодіжною генерацією дослідників. Однак разом із тим вона зіштовхується з викликами: криза теоретичних підходів, фрагментація тем, слабкий вплив на реальну політику та управління.

Специфіка польської політології полягає в тому, що вона має великий потенціал, але цей потенціал потребує переосмислення – переходу від описового дослідження до аналітичного впливу, від окремих емпіричних досліджень до системного синтезу.

Польський досвід демонструє ефективне поєднання академічної науки, освітніх програм і практики управління, що може бути цінним орієнтиром для української системи публічного управління. Перспективним напрямом подальших досліджень є порівняльний аналіз впливу політологічних шкіл Польщі та України на процеси демократизації й диджиталізації публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Поліщук І. Політична культура»: категоріальне осмислення. *Освіта регіону*. № 4. 2012. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/901>
2. Поліщук І. Політична культура постсоціалістичних України та Польщі. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. № 3 (22), 2014. С. 1–11 URL: <https://google.com/search?q=2>
3. Ротар Н. Особливості політичної культури як чинник розвитку політичної системи Польщі. *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2011. Вип. 1. С. 194–203. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000071198>
4. Лазарович М. В., Рудакевич О.М., Томахів В.Я. Політичні технології, консолідація суспільства та євроінтеграція: глобалізаційні виклики для політичної культури України та Польщі. *Політикус: наук. журнал*. 2025. Вип. 3. С. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-3.19>
5. Зеленько Г. «Навздогінна модернізація»: досвід Польщі та України. К. Критика. 2003. 215 с.
6. Кукуруз О. В. Трансформаційні процеси в наукових підходах польських вчених. *Правова держава*. 2019. Вип. 30. С. 458–464. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PrDe_2019_30_55
7. Гайданка Є. Якість демократії в Польщі в оцінці емпіричних моніторинрів. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*, 2023. № 3(58). DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.58.285713>
8. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща. Полтава: ПолтНТУ, 2012. 243 с
9. Лахижа М. Проблема оцінки посткомуністичної трансформації в Республіці Польща в польській історіографії. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. Випуск № 3 (5). С. 132–149 DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-132-149](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-132-149)
10. Woznicki J. Nowa dyscyplina – “nauki o polityce publicznej” usytuowana w dziedzinie nauk społecznych. *NAUKA*. 1/2002. S. 133–151. URL: <https://journals.pan.pl/Content/91830/mainfile.pdf>
11. Wojtaczczuk K. Granice nauki o polityce jako dyscypliny naukowej. *POLITEJA* 2015. № 4(36)/ с. 51–63. DOI: <https://doi.org/10.12797/Politeja.12.2015.36.04>
12. Спеціальність «політологія». POLSKA CONSULTING. URL: <https://polska-consult.org.ua/uk/specjalnist-politologiya/>
13. Politologia studia – kierunek studiów. OTOUZENIE URL: <https://www.otouczelnie.pl/artikul/1337/Politologia>
14. Politologia – studia I stopnia o profile ogolnoakademickim. Załącznik do Uchwały Nr 44/2024 Senatu UKSW z dnia 23 maja 2024 r. URL: <https://wydzialy.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/4/2024/07/Program-Politologia-st.-24-25.pdf>
15. Politologia. Mapa Akademicka. URL: <https://mapaakademicka.pl/kierunki-studiow-progi-punktowe/politologia/>
16. Program studio POLITOLOGIA. Akademia Ekonomiczno-humanistyczna w Warszawie. 2022. URL: https://bip.vizja.pl/wp-content/uploads/2022/12/Politologia_I-stopien_2022_2023.pdf
17. Chodubski A. Kierunki i specyfika współczesnych badań politologicznych w Polsce. с. 21–35. URL: <http://dx.doi.org/10.18778/8088-741-1.02>
18. Simlat M. Geneza polskiej szkoły nauk politycznych (1911–1914). URL: <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/bitstream/handle/11716/6362/RND127--03--Geneza-polskiej-szkoly--Simlat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego Dz.U. 2011 nr 253 poz. 1520 URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20112531520>
20. Metodologia badan politologicznych. Warszawa. 2016. 230 с.
21. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. Dz.U. 2018 poz. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001818/O/D20181818.pdf>
22. Obwieszczenie Ministra nauki i szkolnictwa wyzszezo z dnia 12 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych URL: <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000021101.pdf>

REFERENCES:

1. Polishchuk I. (2012) “Politychna kultura”: katehorialne osmyslennia [“Political culture”: categorical comprehension]. *Osvita rehionu – Education of the Region*, no. 4. Available at: <https://social-science.uu.edu.ua/article/901> (In Ukrainian)
2. Polishchuk I. (2014) Politychna kultura postsotsialistychnykh Ukrainy ta Polshchi [Political culture of post-socialist Ukraine and Poland]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho” – Herald of the National University “Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine”*, no. 3(22), pp. 1–11. Available at: <https://www.google.com/search?q=2> (In Ukrainian)
3. Rotar N. (2011) Osoblyvosti politychnoi kultury yak chynnyk rozvytku politychnoi systemy Polshchi [Features of political culture as a factor in the development of Poland's political system]. *Studia politologica Ucraino-Polona*, vol. 1, pp. 194–203. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000071198> (In Ukrainian)
4. Lazarovych M. V., Rudakevych O. M., Tomakhiv V. Ya. (2025) Politychni tekhnolohii, konsolidatsiia suspilstva ta yevrointehratsiia: hlobalizatsiini vyklyky dlia politychnoi kultury Ukrainy ta Polshchi [Political technologies, consolidation of society and European integration: globalization challenges for the political culture of Ukraine and Poland].

Politykus: nauk. zhurnal – Politicus: scientific journal, vol. 3, pp. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-3.19> (In Ukrainian)

5. Zelenko H. (2003) “Navzdohinna modernizatsiia”: dosvid Polshchi ta Ukrainy [“Catch-up modernization”: the experience of Poland and Ukraine]. *K. Krytyka*, 215 p. (In Ukrainian)

6. Kukuruz O. V. (2019) Transformatsiini protsesy v naukovykh pidkhodakh polskykh vchenykh [Transformational processes in the scientific approaches of Polish scientists]. *Pravova derzhava – Law-Governed State*, vol. 30, pp. 458–464. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PrDe_2019_30_55 (In Ukrainian)

7. Haidanka Ye. (2023) Yakist demokratii v Polshchi v otsyntsi empyrychnykh monitorynhiv [The quality of democracy in Poland in the assessment of empirical monitoring]. *Visnyk NYU imeni Yaroslava Mudroho. Serii: Filozofia, filozofia prava, politolohiia, sotsiolohiia – Herald of Yaroslav Mudryi National Law University. Series: Philosophy, Philosophy of Law, Political Science, Sociology*, vol. 3(58). DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.58.285713> (In Ukrainian)

8. Lakhyzha M. I. (2012) Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliki Polshcha [Modernization of public administration: the experience of the Republic of Poland]. *Poltava: PolNTU*, 243 p. (In Ukrainian)

9. Lakhyzha M. (2020) Problema otsinky postkomunistychnoi transformatsii v Respublitsi Polshcha v polskii istoriografii [The problem of assessing post-communist transformation in the Republic of Poland in Polish historiography]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, no. 3(5), pp. 132–149. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-132-149](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-132-149) (In Ukrainian)

10. Woznicki J. (2002) Nowa dyscyplina – “nauki o polityce publicznej” usytuowana w dziedzinie nauk społecznych [New discipline – “public policy sciences” located in the field of social sciences]. *NAUKA*, no. 1, pp. 133–151. Available at: <https://journals.pan.pl/Content/91830/mainfile.pdf>

11. Wojtaczczuk K. (2015) Granice nauki o polityce jako dyscypliny naukowej [The limits of political science as a scientific discipline]. *POLITEJA*, no. 4(36), pp. 51–63. DOI: <https://doi.org/10.12797/Politeja.12.2015.36.04>

12. Spetsialnist “politolohiia” [Specialty “Political Science”]. *POLSKA CONSULTING*. Available at: <https://polska-consult.org.ua/uk/specjalnist-politologiya/> (In Ukrainian)

13. Politologia studia – kierunek studiów [Political Science studies – field of study]. *OTOUCZENIE*. Available at: <https://www.otouczelnie.pl/artukul/1337/Politologia> (In Polish)

14. Politologia – studia I stopnia o profile ogolnoakademickim. Zalacznik do Uchwały Nr 44/2024 Senatu UKSW z dnja 23 maja 2024 r. [Political Science – 1st cycle studies with a general academic profile. Appendix to Resolution No. 44/2024 of the UKSW Senate of May 23, 2024]. Available at: <https://wydzialy.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/4/2024/07/Program-Politologia-st.-24-25.pdf>

15. Politologia [Political Science]. *Mapa Akademicka*. Available at: <https://mapaakademicka.pl/kierunki-studiow-progi-punktowe/politologia/>

16. Program studio POLITOLOGIA [Political Science study program]. *Akademia Ekonomiczno-humanistyczna w Warszawie*. (2022). Available at: https://bip.vizja.pl/wp-content/uploads/2022/12/Politologia_I-stopien_2022_2023.pdf

17. Chodubski A. Kierunki i specyfika współczesnych badań politologicznych w Polsce [Directions and specificity of contemporary political science research in Poland], pp. 21–35. DOI: <http://dx.doi.org/10.18778/8088-741-1.02>

18. Simlat M. Geneza polskiej szkoły nauk politycznych (1911–1914) [The genesis of the Polish school of political sciences (1911–1914)]. Available at: <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/bitstream/handle/11716/6362/RND127--03--Geneza-polskiej-szkoly--Simlat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

19. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego Dz.U. 2011 nr 253 poz. 1520 [Regulation of the Minister of Science and Higher Education of November 2, 2011 on the *National Qualifications Framework for Higher Education Journal of Laws* 2011 No. 253, item 1520]. Available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20112531520>

20. Metodologia badan politologicznych [Methodology of political science research]. *Warszawa*. (2016). 230 p.

21. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. Dz.U. 2018 poz. 1818 [Regulation of the Minister of Science and Higher Education of September 20, 2018 on the fields of science and scientific disciplines and artistic disciplines. *Journal of Laws* 2018 item 1818]. Available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001818/O/D20181818.pdf>

22. Obwieszczenie Ministra nauki i szkolnictwa wyzszego z dnia 12 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych [Announcement of the Minister of Science and Higher Education of February 12, 2025 on the announcement of the consolidated text of the regulation of the Minister of Education and Science on fields of science and scientific disciplines and artistic disciplines]. Available at: <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000021101.pdf>

УДК 32(438)(091):35(438)

JEL Q14, Q15

Лахижа Микола Іванович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Кульчій Інна Олексіївна**, кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Трегубенко Галина Петрівна**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Політологія в Польщі: вузлові напрями розвитку, специфіка та вплив на публічне управління.**

Стаття присвячена аналізу розвитку політології в Республіці Польща як важливої суспільної науки, що поєднує теоретичне пізнання політики з практичним впливом на систему публічного управління. Показано, що становлення польської політології проходило від міждисциплінарних наукових досліджень у межах філософії, історії та права до формування окремої академічної галузі, яка сьогодні має чітку інституційну структуру. Виявлено тенденцію переходу від нормативно-описового до аналітичного і порівняльного підходів, інтеграції політології з економічними, соціологічними й правовими науками. Зроблено висновок, що сучасна польська політологія демонструє високий рівень методологічної зрілості, європейську інтегрованість і практичну значущість у системі управлінських рішень, що відкриває перспективи для розвитку компаративних досліджень у регіоні Центрально-Східної Європи.

Ключові слова: публічна адміністрація, публічне управління, політологія, політичні науки, історія, диджиталізація.

UDC 32(438)(091):35(438)

JEL Q14, Q15

Mykola Lakhizha, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and Law, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Inna Kulchii**, Candidate of Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration and Law, Head of the Department of Public Management, Administration and Law, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Halina Trehubenko**, Candidate of Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration and Law, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Political science in poland: key directions of development, specificity and impact on public administration.**

The article is devoted to the analysis of the development of political science in the Republic of Poland as an important social science that combines theoretical knowledge of politics with practical influence on the system of public administration. It is shown that the formation of Polish political science took place from interdisciplinary scientific research within the framework of philosophy, history and law to the formation of a separate academic field, which today has a clear institutional structure. The main approaches of Polish researchers to the definition of the concept of "political science" and its relationship with the concepts of "science of politics" and "political science" are highlighted. The educational programs of the leading Polish universities, which ensure the training of specialists according to the standards of the Bologna Process, as well as the implementation of modern methods of policy research, have been analyzed. It has been proven that Polish political science has not only academic, but also applied significance, as it contributes to the modernization of public administration, the professionalization of public administration, the development of political culture and civic participation. Therefore, Polish scientists interpret political science as: a social science that analyzes power, the state, institutions, and the behavior of citizens; a discipline that combines theory (ideas) and empiricism (policy functioning mechanisms); part of the broader field of social or political science, closely related to sociology, law, history, and economics. The diversity and multifacetedness of politics implies the need to distinguish between relevant branches and specializations. Within the framework of political science, the following main fields are distinguished: political theory and the history of political doctrines, political systems, political institutions and international relations. The potential of Polish experience for Ukraine was emphasized, in particular in the field of public authority reform and training of political and administrative personnel. The trend of transition from normative-descriptive to analytical and comparative approaches, integration of political science with economic, sociological and legal sciences has been revealed. It was concluded that modern Polish political science demonstrates a high level of methodological maturity, European integration and practical significance in the system of management decisions, which opens up prospects for the development of comparative studies in the Central-Eastern Europe region.

Key words: public administration, public management, political science, political science, history, digitization.

MONEY, FINANCES AND CREDIT

УДК 336.7
JEL E44, G18, G21

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4163

ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНОВАЦІЇ

Волкова Неля Іванівна*, кандидат економічних наук, доцент
Волкова Валерія Валеріївна**, кандидат економічних наук, доцент
Донецький національний університет імені Василя Стуса

*ORCID 0000-0003-3790-3636

**ORCID 0000-0003-1539-6194



© Волкова Н.І., 2025

© Волкова В.В., 2025

Стаття отримана: 10.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Фінансовий ринок України є складною структурою економічної системи, передумовою успішного розвитку та забезпечення стійкості нашої країни. Фінансовий ринок більшість дослідників поділяють на такі елементи: банківський сектор, фондовий ринок, валютний ринок, страховий ринок, ринок похідних фінансових інструментів. Відомо, що у кожному сегменті фінансового ринку протягом останніх 5 років відбулися зміни, направлені на прискорення залучення іноземних інвестицій, сприяння їх інтеграції до міжнародних ринків. Однак, вітчизняний фінансовий ринок під час агресії росії та глобальної економічної нестабільності продовжує стикатися зі значними труднощами та викликами, що суттєво впливає на діяльність кожного сегмента ринку.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблемам дослідження фінансового ринку присвячено багато праць як українських, так зарубіжних дослідників. Зокрема, українські науковці: О. Борисюк, Н. Матвійчук, Л. Хмелярська обґрунтували особливості функціонування фінансового ринку України та основні його проблеми, які посилилися в умовах війни [1], Б. Данилишин проаналізував стан вітчизняного фінансового ринку в умовах воєнного стану [2], Н. Кравчук, О. Луцишин дослідили реалії функціонування фінансового ринку під час війни [3], Н. Татарин, Д. Половко здійснили аналіз його сучасного стану, визначили загрози, проблеми та перспективи розвитку [4], Н. Татарин, Я. Габрильчук дослідили стан ринку під час повномасштабного вторгнення [5], І. Химич, Н. Тимошик дослідили тенденції розвитку банківського та біржового ринків України [6] та інші. Ґрунтовно розглядають виклики банківського сектора в кризових умовах і зарубіжні вчені, зокрема В.В. Ачар'я, С. Г. Райан [7], Нгуєн Т. К., Кастро В., Вуд Дж. А. [8]. Лін К. Томас, Девід Б. Едельман, Джонатан Н. Крук акцентують увагу на кредитному рейтингу та його застосуванні для формулювання новацій у дослідженні питань управління банком [9].

Мета статті – обґрунтування змін поглиблення фінансового ринку в умовах сучасних викликів та розробка рекомендацій щодо впровадження інновацій в окремих секторах ринкового простору для післявоєнного відродження економіки.

Основний матеріал і результати. Дослідження особливостей поглиблення фінансового ринку України під час ризиків і загроз набуває значення, бо його ефективне функціонування впливає на стійкий розвиток країни. Умовою відродження економіки України є розуміння загроз і викликів та засобів їх усунення [10].

Фінансовий ринок України містить декілька секторів, які відіграють свою роль в економічному розвитку держави та забезпеченні її фінансової стабільності. Банківський сектор виступає важливим лан-

цюжком вітчизняного фінансового ринку. Щоб протистояти кризовим явищам в економіці, гарантувати збереження коштів вкладників і кредиторів, підвищення фінансової надійності банків і фінансової стабільності банківської системи та здатності поглинати неочікувані збитки, на які наражається банківський сектор, Національний банк України протягом 2020–2024 рр. запровадив оновлені регуляторні вимоги до банків. Завдяки таким заходам банківський сектор став стійким, але існують проблеми, які пов'язані з капіталізацією банків і посиленням їх платоспроможності. Наразі зростає частка державних банків, що забезпечує розвиток банківського сектору та можливості для пожвавлення економічної активності та відновлення роботи реального сектору економіки.

Прикладом такої реорганізації є АТ «Сенс Банк», провідна банківська установа України, яка пройшла довгий шлях розвитку та трансформацій. Після того, як 1 грудня 2022 року офіційно має таку назву, банк демонструє прагнення до інновацій, технологічності та прозорості, а також підкреслює орієнтацію на український ринок. АТ «Сенс Банк» займає важливе місце в українській банківській системі, оскільки входить до групи найбільших за розміром активів універсальних банків країни, стабільно демонструє високий рівень присутності на ринку фінансових послуг, обслуговуючи значну кількість фізичних та юридичних осіб. Значення банку в структурі фінансової системи держави офіційно підтверджено НБУ, який у березні 2021 року включив АТ «Сенс Банк» до переліку системно важливих банків України [11]. Статус системно важливої установи означає, що стабільність і фінансова стійкість банку мають безпосередній вплив на функціонування всієї банківської системи країни. У зв'язку з цим банк підпадає під посилений нагляд з боку Національного банку України, включаючи додаткові вимоги до капіталу, ліквідності та систем управління ризиками. АТ «Сенс Банк» повністю контролюється державою, що забезпечує високий рівень надійності для вкладників і клієнтів. Однією з ключових особливостей стало повне оновлення моделі корпоративного управління у зв'язку з передачею банку у власність держави в особі Міністерства фінансів України у 2023 році [11]. Це дозволило усунути вплив колишніх акціонерів, які до цього контролювали банк через структури з російським капіталом, забезпечити стабільність діяльності установи в умовах воєнного стану та закласти підґрунтя для її подальшого розвитку у складі державного банківського сектору України. Державна власність визначила нові підходи до системи управління банком. Було запроваджено принципи прозорості та підзвітності, які передбачають суворе дотримання норм фінансового моніторингу, антикорупційної політики, контролю витрат, підвищеної уваги до репутаційних ризиків та ефективності використання активів. У процесі оновлення керівних органів сформовано незалежну Наглядову раду, до складу якої увійшли фахівці, не пов'язані із попередніми власниками банку, що сприяє забезпеченню незалежного контролю за діяльністю виконавчих органів [12].

У контексті трансформації банківської системи України в умовах російської агресії роль системно важливих банків, зокрема АТ «Сенс Банк», ще більше зросла. Банк бере участь у реалізації державних фінансових програм, зокрема програм пільгового кредитування бізнесу, підтримки мікро-, малого та середнього підприємництва, програм кредитування аграрного сектору, а також в обслуговуванні операцій державного сектору економіки [12]. Відповідно, стабільність та ефективність діяльності банку має безпосередній вплив не лише на кредитну систему, а в цілому на економіку держави.

Організаційна структура АТ «Сенс Банк» є класичною для універсальних банків, які функціонують у межах державного регулювання і відповідають міжнародним стандартам корпоративного управління. Організаційна структура та система управління АТ «Сенс Банк» протягом 2022–2024 років зазнала суттєвих змін, що пов'язано як з трансформацією власності, так і з адаптацією до кризових умов воєнного часу. Організаційна структура передбачає поділ усіх напрямів діяльності на окремі профільні підрозділи, кожен з яких відповідає за конкретну функцію банку.

Одним із основних напрямів є роздрібний бізнес, який обслуговує фізичних осіб – громадян України. До компетенції цього блоку входить надання споживчих кредитів, кредитних карток, депозитних програм, обслуговування поточних рахунків, платежів, комунальних розрахунків та дистанційних банківських послуг через мобільний додаток Sense SuperApp. Саме в межах роздрібного бізнесу банк здійснює основні обсяги споживчого кредитування [12].

Другим великим напрямом є корпоративний бізнес, який працює з юридичними особами. Він включає обслуговування малого, середнього та великого бізнесу, відкриття рахунків, надання кредитів, овердрафтів, фінансування обігового капіталу, торгове фінансування, валютні операції та лізинг. У цьому напрямі особливого значення набули програми державної підтримки підприємництва, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9%», до якої АТ «Сенс Банк» активно долучився у 2023–2024 роках.

Фінансово-економічний блок банку відповідає за управління фінансовими потоками, підготовку фінансової звітності, моніторинг ліквідності, планування бюджету, контроль операційних витрат, виконання регуляторних нормативів та підтримку капітальної стабільності банку. Окремим підрозділом є служба управління ризиками, яка здійснює аналіз кредитних, ринкових, операційних та репутаційних ризиків, розробляє політику мінімізації негативних впливів та забезпечує дотримання банком внутрішніх та зовнішніх нормативів у сфері ризик-менеджменту. Особливого значення діяльність цього блоку набула у 2022–2024 роках в умовах високих кредитних ризиків, пов'язаних із економічною нестабільністю та воєнними діями [12].

Додатково функціонують підрозділи з інформаційних технологій, юридичного супроводу, внутрішнього аудиту, комплаєнсу, захисту інформації та кібербезпеки, PR та маркетингу, HR-департамент. Вони забезпечують комплексну підтримку основної операційної діяльності банку. Гнучка функціональна структура дозволяє АТ «Сенс Банк» швидко адаптуватися до змін регуляторних вимог, оперативно реагувати на потреби ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Період 2022–2024 років став для АТ «Сенс Банк» періодом глибоких змін в системі управління, що були обумовлені як трансформацією структури власності, так і впливом зовнішніх кризових факторів, насамперед війною в Україні.

Основною особливістю управління у 2022–2024 роках стало посилення ролі систем управління ризиками. Зростання кредитних ризиків, зміна платоспроможності населення, нестабільність валютного ринку, зростання загальноекономічної невизначеності вимагали від банку посилення контролю як за якістю кредитного портфеля, так і за достатністю резервів для покриття можливих втрат [12]. Банк посилив внутрішній контроль за ризиками на етапах прийняття рішень про видачу кредитів, запровадив оновлені скорингові моделі, удосконалив внутрішню політику щодо роботи з простроченою заборгованістю, що дозволило утримувати якість кредитного портфеля навіть в умовах зростання загальноекономічних ризиків. Крім того, значних змін зазнали ІТ-системи управління. Банк активно розвивав цифрову інфраструктуру, що дозволило оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати велику кількість внутрішніх процедур управління ризиками, кредитуванням, фінансовим моніторингом та звітністю [12]. Це дало змогу забезпечити безперервність діяльності навіть в умовах форс-мажорних обставин, зокрема при перебоях в електропостачанні, роботі офісів і відділень.

Отже, система управління АТ «Сенс Банк» у 2022–2024 роках поєднала у собі принципи державного контролю, гнучкості до кризових викликів, активну цифрову трансформацію та високий рівень внутрішнього контролю, що дозволило забезпечити стабільну роботу банку в складних соціально-економічних умовах.

Крім загальної системи управління, значну роль у стабільній роботі банку відіграє функціональна структура його підрозділів, які забезпечують обслуговування клієнтів, контроль ризиків та фінансовий моніторинг. Для забезпечення стабільної діяльності банку важливою є ефективна побудова функціональної структури, яка охоплює всі ключові напрями банківської діяльності – від роздрібного та корпоративного бізнесу до управління ризиками, ІТ і внутрішнього контролю. Функціональна структура АТ «Сенс Банк» у 2022–2024 роках зберігала характерну для універсальних банків модель, що дозволяє ефективно забезпечувати операційну діяльність, обслуговування клієнтів, контроль за ризиками та виконання регуляторних вимог. У таблиці 1 представлено основні функціональні блоки АТ «Сенс Банк», їхні ключові завдання та цільові групи клієнтів. Структура органів управління АТ «Сенс Банк» свідчить про дотримання принципів чіткого розподілу повноважень між стратегічним, наглядовим і виконавчим рівнями. Така побудова дає змогу забезпечити ефективну координацію між органами управління та функціональними підрозділами банку. У контексті державного володіння особливого значення набуває незалежність наглядових структур, що знижує ризики впливу зацікавлених сторін на процес прийняття рішень.

Окремо варто відзначити особливості управлінської діяльності у кожному з аналізованих років, що дозволяє простежити поступову трансформацію моделі корпоративного управління та адаптацію до змін середовища. З метою простеження динаміки трансформацій в управлінні банком упродовж останніх трьох років доцільно проаналізувати ключові зміни у функціонуванні системи управління за 2022, 2023 та 2024 роки. У таблиці 2 систематизовано основні етапи адаптації управлінської структури до нових умов, включно з впровадженням цифрових рішень, підвищенням контролю за ризиками та оновленням системи корпоративного управління у зв'язку з переходом банку у державну власність.

Отже, впродовж 2022–2024 років АТ «Сенс Банк» пройшов етапи глибокої трансформації організаційної структури та системи управління. Перехід банку у державну власність, поєднаний з цифровізацією та посиленням системи ризик-менеджменту, сприяв зміцненню стабільності установи та

Таблиця 1

Основні функціональні блоки АТ «Сенс Банк»

Підрозділ	Основні функції	Основні клієнти
Роздрібний бізнес	Кредитування фізичних осіб, кредитні картки, депозити, мобільний банкінг	Фізичні особи
Корпоративний бізнес	Обслуговування рахунків, кредитування бізнесу, лізинг, факторинг	Юридичні особи, МСП
Управління ризиками	Оцінка кредитних, ринкових, операційних та інших ризиків	Внутрішні процеси банку
Фінансовий департамент	Формування фінансової звітності, моніторинг ліквідності, планування бюджету	Уся банківська діяльність
ІТ, комплаєнс, аудит, безпека	Автоматизація, контроль комплаєнсу, фінансовий моніторинг, кібербезпека	Внутрішні користувачі банку

Джерело: складено авторами на основі [12]

Таблиця 2

Особливості системи управління АТ «Сенс Банк» у 2022–2024 роках

Період	Основні зміни	Ключові акценти
2022 рік	Початок повномасштабної війни, початок трансформації управління	Посилення ризик-контролю, адаптація кредитної політики
2023 рік	Націоналізація, зміна акціонера, державний контроль	Запровадження нової системи корпоративного управління
2024 рік	Розвиток цифрових сервісів, стабілізація діяльності	Автоматизація процесів, масштабування дистанційних сервісів

Джерело: складено авторами на основі [12]

підвищенню її адаптивності до умов воєнного стану. Ефективна взаємодія між органами управління та функціональними підрозділами забезпечила цілісність внутрішніх процесів, що стало запорукою результативної роботи банку навіть у кризовий період.

У 2022–2024 роках одним із основних напрямів діяльності АТ «Сенс Банк» залишалося надання банківських послуг фізичним особам. Попри складну ситуацію в країні, банк зумів не лише зберегти свою роздрібну діяльність, а й розвивати її, адаптуючи пропозиції до змін потреб клієнтів та умов економіки. Основною перевагою банку стало активне використання цифрових каналів обслуговування, зокрема мобільного додатку Sense SuperApp, який дозволяв клієнтам отримувати дистанційно практично повний набір банківських послуг [12]. Одним із найважливіших напрямів залишалося споживче кредитування. У 2022 році обсяги видачі нових кредитів дещо знизилися через погіршення економічної ситуації, втрати доходів частини населення та посилення вимог банку до позичальників. Разом з тим, банк продовжував обслуговувати раніше видані кредити та підтримував роботу внутрішніх скорингових систем для мінімізації ризиків неповернення позики. У 2023–2024 роках ситуація поступово стабілізувалася, що дозволило банку активізувати надання кредитів готівкою, кредитних карток, товарних кредитів та кредитів на авто. Активно застосовувались сучасні інструменти попереднього онлайн-аналізу платоспроможності позичальників, що скорочувало час ухвалення кредитних рішень та дозволяло розширювати клієнтську базу без значного зростання кредитних ризиків [12].

Окрім кредитування, вагому частину роздрібного бізнесу банку складали депозитні програми для населення. У 2022–2024 роках банк підтримував конкурентні депозитні ставки, що дозволяло залучати стабільну ресурсну базу. Пропонувались депозити на різні строки з фіксованими та плаваючими ставками, з можливістю капіталізації процентів та пролонгації договорів у дистанційному режимі через мобільний додаток. Додатково активно розвивались платежі та перекази. Клієнти банку мали можливість здійснювати платежі у національній та іноземній валютах, оплачувати комунальні послуги, штрафи, податки, здійснювати валютно-обмінні операції через онлайн-сервіси банку [12].

Особливо важливою складовою стала підтримка клієнтів у періоди перебоїв з електроенергією та обмеження доступу до фізичних відділень. Банк розширив мережу Power Banking – відділень, які працювали навіть за умов відсутності електропостачання, що забезпечувало стабільний доступ клієнтів до банківських послуг [12]. Завдяки гнучкому підходу до побудови роздрібних продуктів та активній цифровій трансформації АТ «Сенс Банк» зумів зберегти довіру клієнтів і посилити свою позицію на ринку роздрібного кредитування та обслуговування фізичних осіб у складних умовах війни.

У 2022–2024 роках корпоративний бізнес залишався важливою складовою діяльності АТ «Сенс Банк». Незважаючи на складні економічні обставини, банк продовжував активно працювати з юридичними особами, надаючи комплексний спектр фінансових послуг підприємствам різних галузей економіки. Однією з ключових стратегічних цілей банку у роботі з корпоративними клієнтами було забезпечення стабільної підтримки малого, середнього та великого бізнесу в умовах війни, коли багато підприємств стикнулися з проблемами релокації, перебудови логістичних ланцюгів, падінням обсягів виробництва та зменшенням експортних можливостей. Важливим напрямом залишалось кредитування бізнесу. Після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році нове кредитування корпоративних клієнтів було суттєво обмежене через зростання кредитних ризиків, однак вже у 2023–2024 роках банк поступово відновив активність у цьому сегменті. Особливу роль у підтримці бізнесу відіграли державні програми пільгового кредитування, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9%», до якої залучився АТ «Сенс Банк» [12]. Завдяки державній підтримці підприємства отримали можливість залучати кредитні ресурси на оновлення основних засобів, закупівлю сировини, забезпечення обігового капіталу та часткове фінансування інвестиційних проєктів, що сприяло збереженню робочих місць і виробничих потужностей. Зазначимо, страхування від збитків також може сприяти відновленню зростання кредитування у ситуації, коли забезпечити достатнє підвищення прозорості та здійснення права регресу за допомогою описаних вище інноваційних рішень неможливо. Завдяки гарантіям кредитів кредитори отримують можливість здійснювати право регресу щодо гаранта при неплатоспроможності позичальника.

Окрім традиційного кредитування, банк активно розвивав такі інструменти, як овердрафти, факторинг, фінансування під заставу майнових прав, гарантії та документарні акредитиви. Дані фінансові продукти дозволяли клієнтам більш гнучко керувати ліквідністю, забезпечувати виконання зовнішньоекономічних контрактів, а також мінімізувати розриви у грошових потоках. Окрему увагу в корпоративному сегменті банк приділяв роботі з агропромисловим комплексом, який залишався одним із найважливіших напрямків господарської діяльності в умовах військового стану. АТ «Сенс Банк» продовжував фінансувати агровиробників, які потребували кредитних ресурсів для проведення посівної, збору врожаю, оновлення технічної бази та забезпечення логістичних витрат. Значна частина такого фінансування також здійснювалася за підтримки міжнародних фінансових організацій та донорських програм, що дозволяло знижувати ризики для банку і зберігати доступність фінансових ресурсів для підприємств [12].

Крім кредитних операцій, важливою частиною обслуговування бізнес-клієнтів залишалося відкриття та ведення поточних рахунків юридичних осіб, проведення платежів у національній та іноземній валюті, обслуговування зарплатних проєктів, обмін валют, операції з банківськими гарантіями, інкасо, управління грошовими потоками та депозитними програмами для корпоративних клієнтів [12]. Особливо активним став розвиток систем дистанційного обслуговування юридичних осіб, зокрема впровадження нових можливостей інтернет-банкінгу, які дозволяли підприємствам управляти своїми рахунками у режимі онлайн, здійснювати платежі, контролювати залишки на рахунках та подавати документи до банку в електронному вигляді.

Отже, у 2022–2024 роках корпоративний сегмент залишався стратегічно важливим напрямом діяльності банку. Завдяки гнучкій політиці кредитування, участі в державних програмах підтримки бізнесу, впровадженню сучасних дистанційних сервісів та залученню міжнародних фінансових партнерів банк зумів забезпечити стабільне обслуговування юридичних осіб, підтримати український бізнес в умовах війни та зміцнити свою роль у фінансовій системі країни.

Стратегічною задачею банку залишається утримання балансу між активним нарощенням обсягів кредитування та контролем за якістю кредитного портфеля. Надмірне розширення кредитних програм без врахування ризиків може призвести до зростання частки простроченої заборгованості. Саме тому банк продовжує проводити консервативну політику формування резервів під можливі кредитні втрати та забезпечує стійкість капітальної бази навіть в умовах зростання кредитного портфеля [12]. З урахуванням сучасних викликів і загроз, накопиченого досвіду роботи банків у кризових умовах, активного впровадження цифрових технологій, стабільної роботи внутрішніх систем ризик-менеджменту та розширення клієнтської бази АТ «Сенс Банк» має всі передумови для поступового нарощення обсягів кредитування в найближчій перспективі.

Дослідження довело, для збереження фінансової стійкості банки повинні приділяти більше уваги новим технологіям, активно розвиваючи та автоматизуючи нові для себе напрямки діяльності. Основні складники інноваційної моделі банківського обслуговування у процесі надання фінансових послуг представлено на рис. 1.

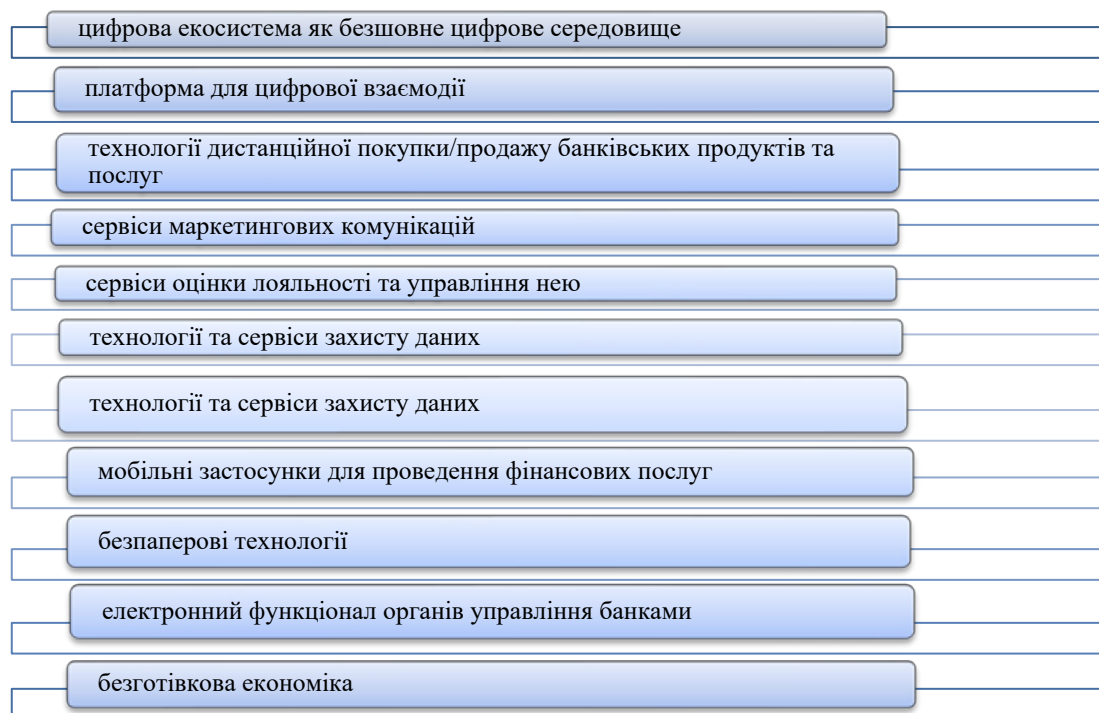


Рис. 1. Складники інноваційної моделі надання банком фінансових послуг

Джерело: складено авторами на основі [13–15]

Розвиток фінансових послуг банку припускає інноваційний підхід щодо створення для клієнтів цифрових каналів комунікації з метою реалізації новітніх банківських продуктів у онлайн режимі на основі використання штучного інтелекту, технологій великих даних, віртуальної та доповненої дійсності, Інтернету речей. Інноваційна модель банківського обслуговування у процесі надання фінансових послуг повинна систематизувати інформацію на основі аналізу поточного стану та перспектив на майбутнє щодо формування бази даних і пропозицій інноваційних банківських продуктів. Отже, впровадження новітніх технологій перетворюють банки на сервісні компанії, де фінансові послуги є основними, але не єдиними: активно пропонуються бухгалтерські, податкові, страхові, юридичні, телекомунікаційні, документарні, туристичні, брокерські, державні та інші послуги. Заходи державної політики, які здійснюються з метою підтримки цифрових перетворень, можуть сприяти формуванню більш стійкого, інноваційного та інклюзивного фінансового сектора.

НБУ, НКЦПФР, ФГВФО, Міністерство фінансів України та Міністерство економіки, докільця та сільського господарства України затвердили оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України відповідно до Меморандуму про економічну та фінансову політику між Україною та Міжнародним валютним фондом [15]. Нова Стратегія допоможе не тільки адаптуватися до сучасних викликів, а й закласти підґрунтя для відновлення економіки, посилення інвестиційної привабливості та євроінтеграції країни. Інтеграційні процеси створюють підґрунтя для впорядкування стандартів регулювання ринку фінансових послуг. На сьогодні еквівалентність регулювання банківської системи країни нормам ЄС дорівнює 77%, а до 2027 року центральний банк України планує досягти 100% еквівалентності. Стратегія розвитку фінансового сектору України спрямована на забезпечення інвестиційної привабливості та стабільності, прискорення євроінтеграційних процесів. Ключові напрями Стратегії включають: зміцнення фінансової стабільності через модернізацію регулювання та інфраструктури; розвиток ринків капіталу для залучення інвестицій; посилення європейської інтеграції шляхом впровадження стандартів ЄС тощо. Передбачені Стратегічні ініціативи сформовані з дотриманням принципів: координованості, гнучкості, ефективності, системності, прозорості та підзвітності, адаптивності, верховенства права. Для досягнення цілі IV Сучасні фінансові послуги доцільно вирішити завдання щодо регулювання віртуальних активів, автоматизації надання фінансових послуг, розвитку та відновлення інфраструктури цифрових фінансових послуг. Особливе значення у зазначеному документі приділено візії стратегій державних банків в умовах війни та після її завершення в контексті скорочення державної участі в бан-

ківських активах. Прозорість і дотримання міжнародних стандартів також є характерними ознаками корпоративного управління небанківських фінансових установ, що з урахуванням ризик-орієнтованого підходу та принципу пропорційності відповідає вимогам НБУ [15].

Додамо, у оприлюдненому на сайті НБУ документі «Фінансова інклюзія, інновації та безготівкові операції в Україні – пріоритети Стратегії розвитку FinTech 2025» закладено наступні складники розбудови сучасної Fintech-екосистеми: капітал, регуляції і політики, попит та таланти. Вважаємо, розбудова результативної Fintech-екосистеми потребує злагоджених зусиль і співпраці усіх зацікавлених державних структур. Розквіт Fintech галузі є ключовим етапом реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України, бо ефективний прогрес впровадження сучасних інноваційних рішень в Україні – це запорука подальшого розвитку фінансового сектору країни.

Висновки. Фінансовий ринок України має велике значення для відродження економіки країни, забезпечує рух капіталу, створює умови для інвестиційного розвитку та сприяє стабілізації економіки. Незважаючи на численні виклики, такі як економічна волатильність, політична нестабільність та зовнішні загрози, основні сегменти ринку поступово адаптуються у турбулентному ринковому середовищі. Банківський сектор залишається важливим сегментом фінансового ринку України, акумулюючи вільні кошти та перерозподіляючи капітал реальному сектору економіки та домогосподарствам, виявляючи значну зацікавленість у нових технологіях, енергійно розвиваючи та динамічно вдосконалюючи всі напрямки діяльності. Впровадження новітніх технологій дає можливість банкам здійснювати різноманітні види послуг. Наші подальші дослідження будуть направлені на діагностику розвитку страхового сектору, як важливого сегменту фінансового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борисюк О., Матвійчук Н., Хмелярська Л. Особливості розвитку фінансового ринку України під час війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-76>
2. Данилишин Б. Реалії воєнного часу: ситуація в економіці та фінансових ринках України. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/568138_realii_voennogo_chasu_situatsiya.html (дата звернення: 28.02.2025).
3. Кравчук Н., Луцишин О. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. *Світ фінансів*. 2022. № 4(73). С. 112–128.
4. Татарин Н., Половко Д. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. № 4 (83) 2023.
5. Татарин Н., Габрильчук Я. Стан і перспективи розвитку фінансового ринку України під час повномасштабного вторгнення. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 60–65.
6. Химич І., Тимошик Н. Фінансовий сектор України: тенденції функціонування банківського та біржового ринків. *Економіка та суспільство*, № 65. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134>
7. Acharya V. V., Ryan S. G. Banks' financial reporting and financial system stability. *Journal of Accounting Research*. 2016. № 54(2). P. 277–340.
8. Nguyen T. C., Castro V., Wood J. A. A new comprehensive database of financial crisis: Identification, frequency, and duration. *Economic Modelling*. 2021. Volume 108.
9. Lyn C. Thomas, David B. Edelman, Jonathan N. Crook – Credit Scoring and its Applications. URL: <https://epubs.siam.org/doi/pdf/10.1137/1.9780898718317.fm> (дата звернення 15.10.2025).
10. Жук Є. Зарубіжна практика регулювання фінансових ринків. Інформаційно-аналітичний портал українського агентства фінансового розвитку «Україна фінансова» URL: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/drn/020.htm (дата звернення: 01.11.2025).
11. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 14.10.2025).
12. Офіційний сайт АТ «Сенс-банк». URL: <https://sensebank.ua/> (дата звернення: 14.10.2025).
13. Drobyazko A., Krysovaty A., Fedosov V. Paradigm of the Development of Banking Infrastructure of Ukrain. *Journal of Global Economy Review*. 2015. Volume 1. № 4. pp. 4–14.
14. Rak-Młynarska E., Łapinska H. Polityka kredytowa banków a pasywnosc kredytowa przedsiębiorców w gospodarce pokryzysowej. *Zeszyty Naukowe WSiP*. 2015. № 4. pp. 29–44.
15. Стратегія розвитку фінансового сектора України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14 (дата звернення: 14.10.2025).
16. Фінансова інклюзія, інновації та безготівкові операції в Україні – пріоритети Стратегії розвитку FinTech 2025. Офіційний сайт НБУ. 04.11.2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-innovatsiyi-ta-bezgotivkovyi-operatsiyi-v-ukrayini-prioriteti-strategiyi-rozvitku-fintech-2025> (дата звернення: 14.10.2025).

REFERENCES:

1. Borysiuk O., Matviichuk N. & Khmeliarska L. (2024). Osoblyvosti rozvytku finansovoho rynku Ukrainy v roky viiny [Features of the development of the financial market of Ukraine during the war]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-76> (in Ukrainian)

2. Danylyshyn B. (n.d.). Realities of Wartime: The Situation in the Economy and Financial Markets of Ukraine. Available at: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/568138_realii_voiennogo_chasu_situatsiya.html (accessed: 28 February 2025).
3. Kravchuk N., Lutsyshyn O. (2022) Finansovyi rynok Ukrainy pid chas viiny: realii funktsionuvannia. [Financial market of Ukraine during the war: realities of functioning]. *Svit finansiv*. no 4(73), pp 112–128.
4. Tataryn N., Polovko D. (2023) Finansovyi rynok Ukrainy: analiz suchasnogo stanu, zahrozy, problemy ta perspektyvy [Financial market of Ukraine: analysis of the current state, threats, problems and prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. No 4 (83).
5. Tataryn N., Habrylchuk Ya. (2025) State and prospects of the development of the financial market of Ukraine during a full-scale invasion. *Galician economic journal*, vol. 93, no 2, pp. 60–65.
6. Khymych I., Tymoshyk N. (2024). Financial sector of Ukraine: trends functioning of the banking and stock markets. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134> (in Ukrainian)
7. Acharya V. V., Ryan S. G. (2016) Banks' financial reporting and financial system stability. *Journal of Accounting Research*. no. 54(2). pp. 277–340.
8. Nguyen T. C., Castro V., Wood J. A. (2021) A new comprehensive database of financial crisis: Identification, frequency, and duration. *Economic Modelling*. Volume 108.
9. Lyn C. Thomas, David B. Edelman, Jonathan N. Crook – Credit Scoring and its Applications. Available at: <https://epubs.siam.org/doi/pdf/10.1137/1.9780898718317.fm>
10. Zhuk E. Foreign practice of financial market regulation. Information and analytical portal of the Ukrainian financial development agency “Financial Ukraine”. Available at: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/drn/020.htm. (accessed November 1, 2025).
11. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed October 14, 2025).
12. Ofitsiynyi sait AT “Sens-bank” [Official website of the AT “Sens-bank”]. Available at: <https://sensebank.ua/> (accessed October 14, 2025).
13. Drobyazko A., Krysovaty A., Fedosov V. (2015) Paradigm of the Development of Banking Infrastructure of Ukraine. *Journal of Global Economy Review*. volume 1. no. 4, pp. 4–14.
14. Rak-Młynarska E., Łapinska H. (2015) Polityka kredytowa banków a pasywnosc kredytowa przedsiębiorców w gospodarce pokryzysowej. *Zeszyty Naukowe WSFiP*. no. 4. pp. 29–44.
15. Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy. [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14. (accessed October 14, 2025).
16. Financial inclusion, innovation and cashless transactions in Ukraine – priorities of the FinTech Development Strategy 2025. [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansovainklyuziya-innovatsiyi-ta-bezgotivkovi-operatsiyi-v-ukrayini--prioriteti-strategiyi-rozvitku-fintech-2025> (accessed October 14, 2025).

УДК 336.7

JEL E44, G18, G21

Волкова Неля Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса. **Волкова Валерія Валеріївна**, кандидат економічних наук, доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса. **Фінансовий ринок України: сучасні виклики та інновації.**

У статті розглянуто загрози та виклики фінансового ринку України та їх подолання шляхом впровадження новачій задля забезпечення сталого економічного розвитку. Акцент зроблено на банківський сектор, який є найбільшим і найрозвиненішим сегментом фінансового ринку України. Досліджено зміни, що відбулись у банківській системі задля можливостей накопичування та перерозподілу фінансових ресурсів, підтримки стабільності національної валюти, зростання ліквідності банків. На прикладі АТ «Сенс-банк» продемонстровано результати трансформації банківської системи України в умовах невизначеності. Доведено необхідність впровадження фінансовими посередниками інноваційних технологій в свою діяльність. Обґрунтовано, оновлення Стратегії розвитку фінансового ринку є підґрунтям для трансформації фінансового сектора задля розбудови та повоєнного відновлення економіки країни. Стратегічна мета державних банків під час війни та після її завершення сфокусована на поступовому зменшенні частки держави в капіталі банків, впровадженні спеціалізованих державних НФУ. Обґрунтовано важливість розбудови ефективної Fintech-екосистеми для підвищення привабливості фінансового ринку. Запропоновані в статті заходи сприятимуть стійкості фінансових посередників на внутрішньому ринку та відкриють нові можливості їх інтеграції у ринковий простір ЄС.

Ключові слова: фінансовий ринок, банківський сектор, модель корпоративного управління, страхування, цифрова трансформація, кредитування, дистанційне обслуговування, фінансові послуги, стратегія, фінансова інклюзія, інновації, фінансова інфраструктура, Fintech-екосистема.

UDC 336.7

JEL E44, G18, G21

Nelia Volkova, PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University. **Valeriia Volkova**, PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University. **Financial market of Ukraine: current challenges and innovations.**

The article examines the threats and challenges of the financial market of Ukraine and their overcoming by introducing innovations to ensure sustainable economic development. The emphasis is on the banking sector, which is the largest and most developed segment of the financial market of Ukraine. The changes that have occurred in the banking system in order to enable the accumulation and redistribution of financial resources, maintain the stability of the national currency, and increase the liquidity of banks are studied. The results of the transformation of the banking system of Ukraine in conditions of uncertainty are demonstrated using the example of JSC "Sens-Bank". The implementation of an updated corporate governance model in connection with the transition of the financial intermediary to the group of state-owned banks in 2023 is justified, which allowed ensuring the stability of the institution's activities in conditions of Russian aggression, laying the foundation for its further development within the state-owned banking sector of Ukraine, identifying new approaches to the bank management system, paying attention to reputational risks and the efficiency of asset use. The need for financial intermediaries to introduce innovative technologies into their activities is proven. It is noted that the innovative model of providing financial services by a bank should be based on an analysis of the current state and proposals for innovative banking products for the future. It is substantiated that the update of the Financial Market Development Strategy is the basis for the transformation of the financial sector for the development and post-war recovery of the country's economy. The strategic goal of state-owned banks during the war and after its end is focused on the gradual reduction of the state's share in the capital of banks, the introduction of specialized state NFIs. The importance of building an effective Fintech ecosystem to increase the attractiveness of the financial market is substantiated. The measures proposed in the article will contribute to the sustainability of financial intermediaries in the domestic market and open up new opportunities for their integration into the EU market space.

Key words: financial market, banking sector, corporate governance model, insurance, digital transformation, lending, remote servicing, financial services, strategy, financial inclusion, innovation, financial infrastructure, Fintech ecosystem.

ФОНДОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Давиденко Надія Миколаївна*, доктор економічних наук, професор,
декан факультету фінансів та цифрових технологій
Резніченко Олексій Вікторович**,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Державний податковий університет

*ORCID 0000-0001-7469-5536

**ORCID 0009-0001-4077-9034



© Давиденко Н.М., 2025

© Резніченко О.В., 2025

Стаття отримана: 07.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності фондовий ринок виступає одним із ключових механізмів забезпечення економічного розвитку, формування інвестиційного потенціалу та довгострокового фінансового зростання. Ефективність функціонування цього сегмента значною мірою залежить від збалансованості участі його основних учасників – інституційних інвесторів, підприємств реального сектору, фінансових посередників та державних інституцій [12]. Саме їх взаємодія забезпечує сталий рух капіталу, розширює можливості інвестування та сприяє формуванню сприятливого бізнес-клімату.

У вітчизняній економіці фондовий ринок перебуває у стані системних трансформацій. Попри наявність нормативної бази та механізмів ринкової інфраструктури, його потенціал використовується недостатньо, що проявляється у низькій активності емітентів та обмеженій участі приватних інвесторів. Дисбаланс між фінансовим і реальним секторами призводить до викривлення ринкових сигналів, зниження обсягів залучення інвестицій та уповільнення розвитку підприємницького середовища [6]. За таких умов фондовий ринок не виконує притаманних йому функцій – мобілізації капіталу, диверсифікації ризиків та ефективного розподілу фінансових ресурсів.

В той же час, присутність держави на ринку має подвійний характер. З одного боку, вона слугує каталізатором підтримки ліквідності та стабільності через інструменти боргового фінансування. З іншого – домінування державних цінних паперів формує залежність ринку від бюджетних потреб, що обмежує розвиток корпоративних фінансових інструментів та послаблює інвестиційну активність нефінансового сектору. У таких умовах трансформація фондового ринку стає не лише економічним, а й стратегічним завданням, яке має спрямовуватися на диверсифікацію джерел капіталу, підвищення рівня прозорості та розвиток біржової культури.

Отже, аналіз сучасного стану фондового ринку України у контексті економічних трансформацій дозволяє не лише виявити ключові проблемні зони, але й визначити напрями його модернізації. Це особливо важливо в умовах структурних змін економіки, інтеграційних процесів та поступового відновлення інвестиційної привабливості держави.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Фондовий ринок традиційно перебуває у центрі наукових дискусій науковців. В їх працях простежується широкий спектр підходів до визначення його сутності, функцій та механізмів розвитку. Значний науковий інтерес викликають дослідження теоретичних засад функціонування ринку капіталу та практичних аспектів його організації. Зокрема, у робо-

тах Ю. Вергелюк [2], Н. Вітки, Л. Гаряги [3], В. Клименка [6] та С. Онишко [9] проаналізовано базові теоретичні положення становлення фондового ринку, сучасні тенденції його еволюції та фактори, що визначають інвестиційну активність.

У працях Н. Татарин та О. Олійник [8] окреслено ключові етапи формування національного ринку цінних паперів: від постприватизаційного періоду до становлення регуляторної політики. Автори акцентують на структурному дисбалансі, зокрема на домінуванні державних боргових інструментів і слабкому розвитку альтернативних інвестиційних продуктів, що обмежує глибину ринку та його здатність виконувати капіталізаційну функцію.

Адаптаційні процеси фондового ринку в межах європейської інтеграції стали предметом дослідження Н. Рязанової та С. Мошенського. Автори зосередили увагу на правових та інституційних бар'єрах, які виникають під час гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, а також на вимогах до прозорості, корпоративного управління та захисту інвесторів. У цьому контексті відзначається необхідність модернізації ринкової інфраструктури та імплементації європейських стандартів регулювання.

Особливу увагу післявоєнним викликам та стратегіям відновлення фондового ринку приділяє В. Чернега [11]. Дослідник пропонує заходи як економічного, так і регуляторного характеру, які здатні забезпечити стабілізацію ринку в умовах підвищеної невизначеності. Наголошується на важливості узгоджених дій державних органів, інституційних інвесторів та корпоративного сектору. Аналогічні проблемні аспекти аналізують Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович, В. Ганусич та Д. Вайданич [1], які розглядають функціонування фондового ринку в умовах кризових явищ, звертаючи увагу на питання фінансової безпеки, ризик-менеджменту та зміцнення довіри учасників.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові праці вище зазначених вчених створюють вагомий теоретико-практичний базис для подальшого аналізу українського фондового ринку в умовах сучасних економічних трансформацій. Однак, враховуючи динамічність ринкових змін, актуальним залишається проведення подальших досліджень, спрямованих на пошук ефективних механізмів його розвитку, підвищення конкурентоспроможності та посилення стійкості до зовнішніх шоків.

Мета статті полягає у з'ясуванні сучасних тенденцій функціонування фондового ринку України, визначенні чинників, які обумовлюють його трансформації, та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності його розвитку в умовах економічної нестабільності.

Основний матеріал і результати. У контексті активних трансформацій фінансової системи України фондовий ринок поступово посилює свою роль як важливий індикатор економічної активності, а також як механізм мобілізації інвестиційних ресурсів. Його функціонування виступає ключовою складовою формування конкурентоспроможної фінансової інфраструктури, сприяючи забезпеченню стійкого економічного розвитку держави [5]. Водночас дестабілізуючі чинники макроекономічного середовища, що особливо проявляються в умовах воєнного стану, негативно впливають на інвестиційну привабливість ринку капіталу. За таких обставин зростає потреба у комплексній оцінці факторів, які детермінують результативність функціонування фондового ринку та визначають його здатність виконувати притаманні йому функції з акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів.

Дані Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку засвідчують, що динаміка обсягів торгів на фондовому ринку України у 2019–2024 рр. характеризується нестійким характером (рис. 1).

У зазначений період спостерігається нерівномірний рух показників: максимальний приріст торговельної активності зафіксовано у 2021 році, що було наслідком зростання довіри інвесторів та активізації ринку державних боргових інструментів. Проте вже у 2022 році обсяги торгів істотно знизилися внаслідок масштабних кризових явищ, спричинених військовою агресією проти України, посиленням макрофінансових ризиків та загальним погіршенням інвестиційного клімату [8].

Попри часткові ознаки відновлення у 2023 році, сформовані тенденції не отримали стійкого підтвердження у 2024 році. Така нестабільність свідчить про наявність глибоких структурних дисбалансів на фондовому ринку України та його підвищену чутливість до зовнішніх політичних і економічних впливів. Переважна частина обороту продовжує концентруватися на операціях із державними цінними паперами, що вказує на домінування боргового сегмента та обмежену роль фондового ринку як платформи залучення капіталу приватним сектором [1]. Натомість ринок корпоративних інструментів залишається малоліквідним, що знижує можливості диверсифікації інвестицій, стримує формування повноцінних інвестиційних портфелів та перешкоджає розвитку механізмів довгострокового фінансування підприємств реального сектору економіки.



Рис. 1 Обсяги торгів на фондовому ринку України в 2018–2024 рр., млрд грн

Джерело: складено авторами за [7]

У таких умовах інституційна структура фондового ринку також зазнає трансформацій, що проявляється у зміні масштабів та активності його учасників. Нестабільність ринкового середовища та концентрація інвестиційних потоків у борговому сегменті впливають не лише на динаміку торгів, але й на кількість професійних учасників, здатних забезпечувати належний рівень ліквідності та конкурентності на ринку фінансових інструментів [10]. Саме ці тенденції знаходять відображення у скороченні кількості торговців цінними паперами.

За період 2018–2024 років кількість торговців, що здійснювали операції з фінансовими інструментами, зменшилась з 242 до 156 (рис. 2).

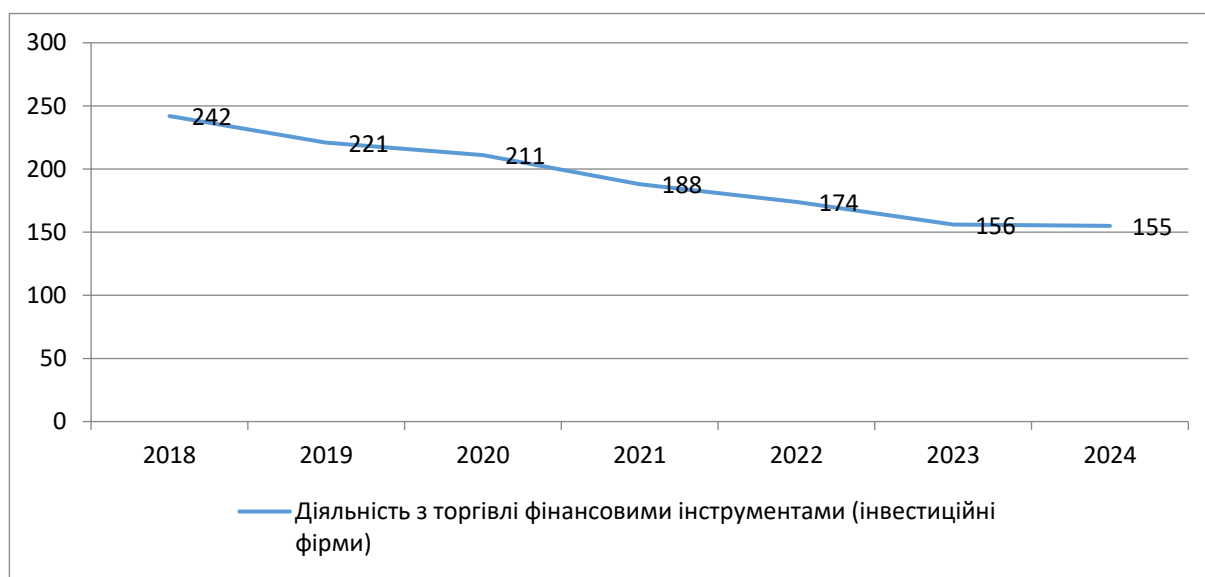


Рис. 2. Кількість торговців, що торгували фінансовими інструментами за 2018–2024 рр.

Джерело: складено авторами за [7]

Упродовж 2018–2024 років спостерігалось суттєве скорочення кількості професійних учасників, які здійснювали операції з фінансовими інструментами. Як бачимо, якщо на початку аналізованого періоду на ринку діяли 242 торговці, то станом на 2024 рік їх кількість знизилася до 156 суб'єктів. Така динаміка, на нашу думку, свідчить про посилення процесів консолідації на ринку та вихід із нього учасників, які не змогли адаптуватися до нових умов функціонування.

Аналіз представлених даних також дає нам змогу констатувати, що корпоративний сегмент фондового ринку перебуває у стані тривалої стагнації з вираженою тенденцією до погіршення. Основними чинниками такого стану є повномасштабна військова агресія проти України, підвищений рівень

економічної та політичної нестабільності, а також низька інвестиційна привабливість корпоративних інструментів для потенційних інвесторів [13]. Обмежена ліквідність, недостатній розвиток ринкової інфраструктури та високі ризики для бізнесу стримують активність емітентів і посилюють нерівномірність структури ринку.

Водночас така ситуація не свідчить про повне згортання фондового ринку України. Навпаки, окремі його сегменти демонструють здатність до адаптації та відновлення. Зокрема, у 2024 році загальний обсяг операцій на ринках капіталу досяг 1,78 трлн. грн., що є найвищим показником за останнє п'ятиріччя. Порівняно з 2023 роком цей обсяг зріс на 30,52% [11]. Така динаміка підтверджує активність учасників у сегменті державних цінних паперів та інструментів, які користуються підвищеним рівнем довіри в умовах економічної турбулентності.

Узагальнення вищенаведених тенденцій дає змогу перейти до аналізу кількісних показників діяльності організованих ринків капіталу, які є ключовими індикаторами реального стану фондового ринку. Оцінювання результативності біржової торгівлі передбачає врахування не лише рівня активності учасників, а й масштабів укладених контрактів, структури фінансових інструментів та глибини ринку [4]. Саме показники торговельних обсягів дозволяють простежити, наскільки фондовий ринок виконує свою базову функцію – забезпечення ефективного перерозподілу капіталу між емітентами та інвесторами.

З огляду на це, важливим є аналіз обсягів біржових контрактів з цінними паперами, оскільки вони репрезентують фактичну ліквідність ринку та рівень довіри до його інструментів. У міжнародній практиці саме обсяг організованих біржових операцій слугує одним із ключових критеріїв оцінювання рівня розвитку фондового ринку та ефективності його інституційної інфраструктури [9].

У таблиці 1 наведено статистичні дані щодо динаміки обсягів біржової торгівлі цінними паперами в Україні впродовж 2018–2024 рр., що дозволяє простежити структурні зміни, циклічні коливання та взаємозв'язок між макроекономічними чинниками і ринковою активністю.

Таблиця 1

**Обсяг біржових контрактів з цінними паперами
на операторах організованих ринків капіталу, млн грн**

Роки	ПФТС	Перспектива	УБ	УМВБ	ІННЕКС	УФБ	Всього
2018	112,52	127,32	20,99	0,03	0,00	–	260,87
2019	114,76	186,36	3,84	0,00	0,00	0,00	304,97
2020	131,53	201,46	2,41	0,01	–	–	335,41
2021	221,54	217,11	13,29	0,01	–	–	451,96
2022	83,97	61,24	15,42	0,00	–	–	160,64
2023	274,68	146,98	14,77	0,00	–	–	436,43
2024	466,96	168,51	21,22	0,00	–	–	656,69

Джерело: сформовано авторами за [7]

Аналіз представлених у табл. 1 статистичних даних засвідчує неоднорідність динаміки біржової торгівлі цінними паперами в Україні у 2018–2024 рр. Загальний обсяг біржових контрактів за досліджуваний період характеризується як волатильний, проте із тенденцією до зростання у довгостроковій перспективі. Якщо у 2018 р. сукупний обсяг торгів становив 260,87 млн. грн., то у 2024 р. він досяг 656,69 млн. грн., що свідчить про майже триразове зростання ринкової активності порівняно з початковим періодом.

Структура операцій демонструє суттєву концентрацію торгівлі на окремих торговельних майданчиках. ПФТС і «Перспектива» залишались домінантними учасниками організованого ринку, формуючи основну частину укладених контрактів. Зокрема, частка ПФТС у 2020–2024 рр. стабільно зростала, що може відображати підвищення довіри інвесторів та збільшення ліквідності інструментів, які торгуються на цій біржі. Водночас позиції «Перспективи» характеризуються більш стриманою та нерівномірною динамікою: після зростання у 2019–2021 рр. спостерігалось різке скорочення у 2022 р., що може бути наслідком макроекономічної нестабільності та ризикових очікувань учасників ринку.

Діяльність інших торговельних платформ є маргіальною. Частка Української біржі, попри певні коливання, не перевищувала 21–22 млн. грн. у річному вимірі та не мала суттєвого впливу на загальну ринкову динаміку. Торги на УМВБ, ІННЕКС та УФБ упродовж останніх років фактично припинилися, що свідчить про їх низьку привабливість або функціональну неактивність у структурі національного фондового ринку.

Варто відзначити значне скорочення обсягів укладених контрактів у 2022 р. (160,64 млн. грн.), що збігається з періодом загострення економічних та геополітичних ризиків. Цей спад є індикатором тимчасового пригнічення ринкової активності, спричиненого невизначеністю та обмеженням інвестиційної поведінки учасників. Уже у 2023–2024 рр. спостерігається швидке відновлення ринку: загальний обсяг угод зріс до 436,43 млн. грн. у 2023 р. і досяг максимуму у 656,69 млн. грн. у 2024 р., що відображає адаптаційні механізми ринкової інфраструктури та часткове відновлення довіри інвесторів.

Тобто, динаміка біржової торгівлі в Україні демонструє значну чутливість до макроекономічних та політичних факторів, але водночас підтверджує потенціал ринку до відновлення та структурного зміцнення за умов стабілізації економічного середовища.

Висновки. Проведений аналіз засвідчує, що фондовий ринок України перебуває в активній фазі структурних трансформацій, які зумовлені поєднанням макроекономічних, геополітичних та інституційних чинників. Результати дослідження демонструють нестійкість динаміки біржової активності, що особливо проявилася в умовах зовнішніх шоків. Незважаючи на різкі коливання, ринок зберігає здатність до адаптації, що підтверджується зростанням загального обсягу операцій у 2023–2024 роках.

Основним інструментом підтримки ліквідності залишається сегмент державних боргових цінних паперів, концентрація якого створює тимчасові гарантії стабільності ринку. Водночас домінування державного сектора стримує розвиток корпоративних фінансових інструментів, знижуючи обсяги довгострокового капіталу, доступного підприємствам реального сектору. Виявлені структурні дисбаланси підтверджуються також скороченням кількості торговців цінними паперами, що свідчить про посилення бар'єрів входу на ринок та процеси консолідації.

Аналіз організованих ринків капіталу засвідчує концентрацію торговельної активності на окремих майданчиках – насамперед ПФТС та біржі «Перспектива». Інші платформи залишаються фактично неактивними, що обмежує диверсифікацію інструментів та формування конкурентного середовища. Післякризовий приріст, який ми спостерігаємо у 2023–2024 роках вказує на часткове відновлення довіри інвесторів, проте воно має короткостроковий характер і залежить від стабілізації зовнішнього середовища.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку фондового ринку потребує комплексних рішень, які включають диверсифікацію фінансових інструментів, зменшення надмірної залежності від державних боргових паперів, підвищення прозорості ринкових операцій та інтеграцію інноваційних механізмів. Особливо важливою є підтримка корпоративного сегмента, покращення інституційного середовища та розширення можливостей доступу інвесторів до ринкової інфраструктури. Застосування таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного фондового ринку та розширенню його ролі у формуванні національного інвестиційного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бачо Р. Й., Пойда-Носик Н. Н., Макарович В. К., Ганусич В. О., Вайданич Д. Стан безпеки ринку капіталів (фондового ринку) України в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16566850>
2. Вергелюк Ю.Ю., Вишневська Л.В., Табаченко Я.Ю. Сучасні тренди розвитку ринку цінних паперів в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип.6 (23). С. 586–592. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/89.pdf
3. Гаряга Л.О. Детермінанти трансформації фінансових ринків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 27(55). С. 46–51.
4. Давиденко Н.М. Корпоративні облигації як фінансові інструменти на фондовому ринку України. *Інноваційна економіка*. 2010. № 4. С. 238–241.
5. Давиденко Н.М. Розвиток інфраструктури фінансового ринку України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 163–167.
6. Клименко В. В. Державне регулювання фондового ринку. *Фінанси України*. 2000. № 10 (58). С. 57–62.
7. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights>
8. Татарин Н., Олійник О. Фондовий ринок як один із елементів фінансового ринку: історія та його сучасний стан в Україні. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (115). 2023. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-24>
9. Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, професора, С. В. Онишко. Ірпінь : Державний податковий ун-т, 2023. 686 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/782>
10. Тимошенко Н. Стратегічні напрями розвитку фондового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-11>

11. Чернега В. Сучасний стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-144>
12. Kvasa S, Davydenko N., Pasichnyk Y., Viatkina T., Wasilewska N. GDP modelling: assessment of methodologies and peculiarities of its usage in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 16, Issue 4, 2018. p. 186–200 DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.16)
13. 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>

REFERENCES:

1. Bacho R. Y., Poida-Nosyk N. N., Makarovych V. K., Hanusych V. O., & Vaidanych D. (2025). Stan bezpeky rynku kapitaliv (fondovoho rynku) Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Security of the capital market (stock market) of Ukraine under martial law]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16566850>
2. Verheliuk Yu. Iu., Vyshnevska L. V., Tabachenko Ya. Iu. (2019). Suchasni trendy rozvytku rynku tsinnykh paperiv v Ukraini [Current trends in the securities market in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 23, pp. 586–592.
3. Goryaga L. O. (2022). Determinanty transformatsii finansovykh ryнкiv [Determinants of financial market transformation]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*, Vol. 27(55), pp. 46–51.
4. Davydenko N. M. (2010). Korporativni oblihashtsii yak finansovi instrumenty na fondovomu rynku Ukrainy [Corporate bonds as financial instruments on the Ukrainian stock market]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 238–241.
5. Davydenko N. M. (2017). Rozvytok infrastruktury finansovoho rynku Ukrainy [Development of the financial market infrastructure in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 23, pp. 163–167.
6. Klymenko V. V. (2000). Derzhavne rehuliuвання fondovoho rynku [State regulation of the stock market]. *Finansy Ukrainy*, No. 10 (58), pp. 57–62.
7. Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku [Analytical data on stock market development]. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Available at: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights>
8. Tataryn N., Oliinyk O. (2023). Fondovyi ryнок yak odyń iz elementiv finansovoho rynku: istoriia ta yoho suchasnyi stan v Ukraini [The stock market as one of the elements of the financial market: history and its current state in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*. vol. 3 (115), pp. 128–133. Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-24>
9. Finansovyi prostir Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh i dehlobalizatsiinykh transformatsii [Ukraine's financial space in the context of globalisation and deglobalisation transformations]: monohrafiia.2023. State Tax University. Available at: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/782>
10. Tymoshenko N. (2023). Stratehichni napriamy rozvytku fondovoho rynku Ukrainy [Strategic directions for the development of the Ukrainian stock market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-11>
11. Cherneha V. (2024). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku fondovoho rynku Ukrainy [Current state and prospects for the development of the Ukrainian stock market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-144>
12. Kvasa S, Davydenko N., Pasichnyk Y., Viatkina T., Wasilewska N. (2018) GDP modelling: assessment of methodologies and peculiarities of its usage in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. vol. 16, issue 4, p. 186–200. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.16)
13. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. (2022). Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of innovations and sustainability*, vol. 6. no. 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.09>

УДК 336.763.078.3(477)

JEL E44, G10, G12, G35

Давиденко Надія Миколаївна, доктор економічних наук, професор, декан факультету фінансів та цифрових технологій, Державний податковий університет. **Резніченко Олексій Вікторович**, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, Державний податковий університет. **Фондовий ринок України в контексті сучасних економічних трансформацій**.

У статті досліджено сучасний стан та динаміку розвитку фондового ринку України в умовах економічних трансформацій. Проаналізовано особливості функціонування основних сегментів ринку, зокрема обсягів біржової торгівлі цінними паперами на організованих торговельних майданчиках у 2018–2024 рр., а також структурні зміни в інституційному середовищі. Виявлено ключові чинники, що впливають на ринкову активність, серед яких домінування державних боргових інструментів, скорочення кількості професійних учасників та обмежена капіталізація корпоративного сектору. Дослідження підтверджує високу чутливість ринку до зовнішніх шоків та водночас демонструє його здатність до адаптації за умов часткової стабілізації економічного середовища. На основі отриманих результатів обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування фондового ринку, включаючи диверсифікацію інструментів, зміцнення інституційного потенціалу та розширення можливостей залучення приватного капіталу.

Ключові слова: фондовий ринок, ринок капіталів, портфельні інвестиції, інститути спільного інвестування, фінансовий потенціал, фінансові ресурси.

UDC 336.763.078.3(477)

JEL E44, G10, G12, G35

Nadiia Davydenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies, State Tax University. **Oleksiy Reznichenko**, Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant), State Tax University. **The stock market of Ukraine in the context of current economic transformations.**

The article examines current trends in the development of the Ukrainian stock market amid economic instability and institutional transformations. It emphasises that the stock market, as a key mechanism for accumulating and redistributing investment resources, plays a significant role in ensuring economic growth, stimulating investment activity and developing financial infrastructure. However, the instability of the macroeconomic environment, exacerbated by military actions and external shocks, leads to structural market distortions, weakening investment signals and imbalances between the corporate and public segments. The aim of the study is to identify current trends in the functioning of the Ukrainian stock market, determine the determinants of its transformations, and justify directions for improving the effectiveness of its development in conditions of economic turbulence. The methodological basis of the article was the use of statistical and comparative analysis tools, which made it possible to analyse market dynamics and assess key quantitative indicators of the activity of organised capital markets in 2018–2024. The results of the study show uneven dynamics in stock market trading volumes, which are sensitive to macroeconomic and political factors. The peak in activity in 2021 was driven by growing confidence in the government debt market, while the sharp decline in 2022 was caused by full-scale military aggression and a crisis of investment expectations. Despite a certain recovery in 2023–2024, the market remains structurally vulnerable, as evidenced by the dominance of the government securities segment and the limited liquidity of corporate instruments. An additional indicator of the transformation processes is the reduction in the number of professional traders from 242 to 156 participants during 2018–2024, which indicates market consolidation and the exit of less adaptive players. An analysis of the activities of organised trading platforms showed an excessive concentration of turnover on certain platforms, primarily the PFTS and the Perspektyva exchange, while a number of platforms have effectively ceased operations. The growth in the volume of exchange contracts in 2023–2024 confirms the market's potential for partial recovery, but it is mainly short-term in nature and is not accompanied by a qualitative shift in the structure of instruments. The scientific novelty of the results lies in a comprehensive assessment of the transformational changes in the Ukrainian stock market from the perspective of macroeconomic shocks, the structure of participants, and institutional mechanisms of organised trading. For the first time, the relationship between the dominance of government debt instruments, the consolidation of professional participants and the stagnation of the corporate segment in the context of a war economy has been systematised. The practical significance of the article lies in identifying priority areas for the development of the stock market: diversification of financial instruments, strengthening the corporate segment, reducing dependence on government debt securities, increasing the transparency of market operations, and developing institutional infrastructure. The implementation of the proposed approaches will contribute to the formation of a sustainable model of capital market functioning, increase its competitiveness and expand its role in ensuring national investment potential.

Key words: stock market, capital market, portfolio investments, joint investment institutions, financial potential, financial resources.

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

УДК 657.6:004.8
JEL C45, M42, O33

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4165

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АУДИТІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ:
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ**

Брайко Владислав Станіславович* аспірант
Університет митної справи та фінансів

*ORCID 0000-0001-6698-3909



© Брайко В.С., 2025

Стаття отримана: 12.11.2025

Стаття прийнята: 02.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Сучасний етап розвитку аудиторської професії характеризується фундаментальними змінами в інформаційному середовищі, що створює нові виклики для традиційних методів перевірки фінансової звітності. Цифрова трансформація бізнес-процесів, поширення нефінансової та інтегрованої звітності, а також посилення регуляторних вимог до прозорості корпоративного управління призвели до експоненційного зростання обсягів як структурованої, так і неструктурованої інформації, яку аудитори мають опрацьовувати для формування обґрунтованої думки про достовірність звітності [1; 2].

Особливої актуальності проблема набуває в контексті аудиту фінансової звітності, зокрема показників фінансових результатів, де примітки до фінансової звітності перетворилися на об'ємні документи, що містять як числові розкриття, так і текстові описи ризиків, суджень управління та припущень. Запровадження формату ESEF для цифрової звітності емітентів цінних паперів додатково ускладнює завдання, оскільки аудитор має перевіряти не лише змістовну достовірність розкриттів, але й коректність їхнього технічного маркування в XHTML/iXBRL-форматі та відповідність таксономії [3].

Традиційні аналітичні процедури аудиту, розроблені в епоху паперового документообігу та відносно обмежених обсягів даних, демонструють системні обмеження щодо спроможності забезпечити належний рівень аудиторської впевненості при збереженні економічної доцільності перевірки в умовах «великих даних» та масиву текстових розкриттів [1; 2]. Застосування технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення якості та ефективності аудиторських процедур шляхом автоматизації опрацювання великих масивів текстової інформації, виявлення прихованих закономірностей у даних та підвищення здатності аудитора ідентифікувати зони підвищеного ризику суттєвого викривлення [4].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання застосування штучного інтелекту в аудиті привертають зростаючу увагу дослідників. Kim A. G., Muhn M., Nikolaev V. V., Huang A. H., Wang H., Yang Y. та інші автори досліджують потенціал великих мовних моделей для аналізу фінансових текстів, демонструючи, що сучасні LLM здатні виконувати завдання класифікації, інтерпретації та прогнозування фінансової інформації з точністю на рівні близько 70–85 % залежно від постановки задачі та якості навчальних вибірок [5–7]. Емпіричні дослідження Mokashi A., Puthuparambil B., Daniel C., Nanpe T. підтверджують можливість використання LLM для первинного скринінгу текстових розкриттів, оцінки ризиків та підтримки ухвалення рішень на основі даних фінансової звітності [8].

Класичні методи статистичного аналізу, зокрема Закон Бенфорда, й надалі широко застосовуються в аудиторській практиці для виявлення аномалій у числових даних, причому сучасні роботи Petráš J., Le L., Mantelaers E. деталізують умови ефективності цього підходу та пропонують рамкові моделі його використання аудиторами [9; 10]. Численні дослідження підтверджують ефективність Закону Бенфорда як інструмента первинного виявлення потенційних маніпуляцій у фінансовій звітності, а логістична ре-

гресія та інші методи машинного навчання (включно з ансамблевими моделями та підтримувальними векторними машинами) активно використовуються для побудови моделей прогнозування ризиків фінансових викривлень, що підтверджується дослідженнями Lee C.-W., Fu M.-W., Wang C.-C., Azis M. I., Chen X., Wang Y., Zhang Y. [11; 12].

Водночас існує прогалина в дослідженнях щодо інтеграції LLM-методів аналізу текстових розкриттів зі статистичними методами аналізу числових даних у єдиній методологічній рамці. Питання адаптації технологій штучного інтелекту до вимог міжнародних стандартів аудиту, забезпечення прозорості алгоритмічних висновків та узгодженості з професійним судженням аудитора залишаються недостатньо дослідженими й потребують подальшого розвитку як на міжнародному, так і на національному рівнях, що відзначають Рябчук О. Г., Ракуть Д. О., Спіцина Н. В., Угоднікова О. І. [13; 14].

Метою дослідження є розробка методологічних основ застосування штучного інтелекту в аудиті фінансових результатів на основі інтеграції великих мовних моделей та класичних методів машинного навчання.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: систематизувати виклики сучасного інформаційного середовища аудиту та обмеження традиційних аналітичних процедур; розробити методику застосування великих мовних моделей для семантичного аналізу текстових розкриттів у фінансовій звітності; обґрунтувати доцільність використання класичних методів статистичного аналізу для перевірки числових даних; запропонувати архітектуру гібридної системи інтеграції LLM та ML-методів у аудиторських процедурах.

Основний матеріал і результати. Фундаментальна трансформація інформаційного середовища аудиту проявляється у декількох взаємопов'язаних тенденціях. По-перше, спостерігається стрімке зростання обсягів текстових розкриттів у примітках до фінансової звітності. Примітки сучасних публічних компаній часто перевищують сотні сторінок, що унеможливорює їх повноцінне опрацювання традиційними методами в обмежені терміни аудиторського завдання.

По-друге, зростає гетерогенність джерел даних, які аудитор має аналізувати комплексно: фінансова звітність, XBRL-теги цифрової звітності, нефінансові розкриття, звіти про управління, ESG-інформація. Кожен тип інформації має власні специфічні характеристики, що ускладнює виявлення міжсистемних суперечностей традиційними методами.

По-третє, зростає складність самих розкриттів через використання багаторівневих суджень, каскадів припущень у моделях справедливої вартості, складних облікових оцінок. Оцінка обґрунтованості та внутрішньої узгодженості таких розкриттів вимагає аналізу багатофакторних залежностей, що перевищує можливості лінійного аналізу.

Таблиця 1 систематизує основні виклики сучасного аудиту та можливості їх вирішення за допомогою технологій штучного інтелекту.

Таблиця 1

Виклики сучасного аудиту та потенціал штучного інтелекту

Виклик	Обмеження класичних методів	Можливості штучного інтелекту
Зростання обсягів текстових розкриттів	Неможливість мануального опрацювання повного масиву інформації в обмежений час	Автоматизована обробка великих текстових масивів через LLM з семантичним пошуком та виявленням аномалій
Гетерогенність джерел даних	Відсутність інтегрованого підходу до аналізу різномірних даних	Мультимодальна інтеграція: одночасний аналіз структурованих та неструктурованих даних
Складність розкриттів	Труднощі оцінки узгодженості каскадів припущень та багатофакторних залежностей	Побудова графів залежностей між розкриттями та виявлення логічних суперечностей
Нові регуляторні вимоги	Відсутність спеціалізованих процедур для перевірки цифрової звітності	Автоматизована перевірка відповідності XBRL-тегів таксономії та порівняння розкриттів з вимогами стандартів

Джерело: розроблено автором

Операціоналізація концепції застосування штучного інтелекту в аудиті вимагає розробки конкретного методологічного інструментарію. Запропонована методика LLM-AuditBridge являє собою інтегровану систему застосування великих мовних моделей для семантичного аналізу текстових

розкриттів з метою ідентифікації ризиків суттєвого викривлення відповідно до логіки міжнародних стандартів аудиту.

Фокусування методики саме на текстових розкриттях обґрунтовується тим, що примітки містять критично важливу контекстуальну інформацію про методологію визначення показників, припущення, облікові політики, невизначеності та судження керівництва. Емпіричні дослідження свідчать, що найбільш ранні індикатори фінансових маніпуляцій проявляються саме в тонких змінах формулювань розкриттів, а не у змінах числових показників [15].

Архітектура методики структурується як багатоступінчастий процес обробки інформації, де кожен етап відповідає конкретній аудиторській процедурі. Вхідний шар займається підготовкою даних: екстракцією тексту з різних форматів, сегментацією приміток на логічні блоки, структуруванням числових даних та формуванням бази знань стандартів фінансової звітності.

Блок аналізу для ідентифікації ризиків реалізує систематичний аналіз текстових розкриттів на предмет індикаторів потенційних ризиків суттєвого викривлення. Промпт-інжиніринг будується на принципі структурованого вилучення інформації з елементами класифікації та логічного міркування. Критично важливими є компоненти: встановлення контексту професійної ідентичності для моделі, надання інформації про джерело тексту, чітке формулювання завдання, специфікація структури відповіді, демонстрація прикладів бажаного стилю аналізу, попередження проти типових помилок, активація режиму пояснювального міркування.

Блок аналітичних процедур реалізує принцип мультимодальної інтеграції через перехресну перевірку узгодженості між текстовими розкриттями та числовими показниками. Якщо в примітках стверджується певна причина зміни показників, мають існувати відповідні докази в числових даних. Відсутність таких доказів сигналізує про потенційну невідповідність між наративом та реальністю.

Блок генерації відповідей на ризики завершує аналітичний цикл, перетворюючи виявлені ризики в конкретні рекомендації щодо характеру, часу та обсягу подальших аудиторських процедур. Хоча система не замінює експертне судження аудитора, вона пропонує систему підтримки прийняття рішень на основі патернів зв'язку між ризиками та процедурами.

Критично важливим компонентом методики є триступенева система валідації результатів. Перший рівень передбачає перехресні промпти через альтернативні формулювання або різні моделі. Другий рівень включає звірку з первинними документами для вибірки виявлених ризиків. Третій рівень забезпечує логічну узгодженість через аналіз графу залежностей між виявленими ризиками.

Великі мовні моделі ефективно опрацьовують текстові розкриття, проте не завжди забезпечують надійність при перевірці числової точності та статистичної валідності. Тому для завдань, що включають пошук числових аномалій, статистичне тестування гіпотез, кореляційний аналіз, провідними залишаються класичні статистичні методи з чіткими вимогами до валідації та трасованості результатів.

Закон Бенфорда, що стверджує нерівномірність розподілу першої значущої цифри в природних числових наборах, широко застосовується в аудиті для виявлення аномалій. Математично цей розподіл описується логарифмічною функцією $P(d) = \log_{10}(1 + 1/d)$, де цифра 1 зустрічається приблизно в 30.1% випадків, а частота монотонно зменшується до цифри 9 (4.6% випадків).

Методика застосування включає: вибір відповідного набору даних, екстракцію першої значущої цифри, обчислення емпіричної частоти кожної цифри, порівняння з теоретичними ймовірностями, проведення статистичного тесту, інтерпретацію результатів. Значне відхилення емпіричного розподілу від очікуваного інтерпретується як індикатор потенційних аномалій.

Таблиця 2 ілюструє приклад застосування аналізу Бенфорда до різних статей фінансової звітності.

Таблиця 2

Результати аналізу Закону Бенфорда

Цифра	Теорія	Доходи	Витрати	Z-стат.	Оцінка
1	30.1%	27.8%	29.5%	-1.94	Норма
4	9.7%	14.3%	9.2%	3.67*	Аномалія
5	7.9%	5.2%	8.1%	-2.94*	Аномалія

Примітка: * статистично значуще відхилення при $\alpha = 0.05$

Джерело: розроблено автором на основі симульованих даних аудиторської вибірки за Нігеріні [16]

Результати демонструють, що розподіл першої цифри в даних про доходи значно відхиляється від теоретичного. Цифра 4 зустрічається частіше очікуваного (14.3% проти 9.7%), а цифра 5 рідше (5.2% проти 7.9%). Такий паттерн може індикувати психологічну схильність до округлення сум, що є типовим для маніпуляцій.

Логістична регресія представляє принципово інший підхід – побудову прогнозової моделі загального ризикового профілю підприємства. Модель оцінює ймовірність високого ризику фінансових викривлень на основі набору фінансових індикаторів: коефіцієнта ліквідності, рентабельності активів, фінансового левериджу, темпу зростання виручки, якості нарахувань, наявності збитків у попередніх періодах, зміни аудитора.

Ефективна інтеграція LLM-методів аналізу текстів та класичних ML-методів аналізу числових даних вимагає чіткої архітектурної рамки. Запропонована архітектура гібридної системи включає три паралельні потоки обробки: семантичний аналіз текстових приміток через LLM, аналіз Закону Бенфорда для транзакційних даних, логістичну регресію для оцінки загального ризикового профілю.

Модуль інтеграції виконує дві ключові функції. По-перше, зважену агрегацію скорів з трьох незалежних джерел з вагами 0.40 для LLM, 0.30 для Бенфорда, 0.30 для логістичної регресії. Ці ваги відображають відносну специфічність кожного методу. По-друге, перевірку конвергенції сигналів: якщо два або більше методів незалежно класифікують ділянку як високоризикову, система автоматично підвищує загальну оцінку до критичного рівня.

Таблиця 3 деталізує логіку інтерпретації різних комбінацій сигналів від трьох методів.

Таблиця 3

Матриця конвергенції сигналів

LLM	Бенфорд	LogReg	Рівень	Інтерпретація
HIGH	HIGH	HIGH	CRITICAL	Всі методи підтверджують високий ризик – максимальний пріоритет для розслідування
HIGH	HIGH	LOW	CRITICAL	Текстові та числові аномалії конвергують – ймовірно локальна маніпуляція
LOW	HIGH	LOW	MEDIUM	Ізольована аномалія Бенфорда – перевірити характеристики даних, можливий хибний сигнал
LOW	LOW	LOW	LOW	Жоден метод не виявив проблем – стандартні процедури, можливе скорочення обсягу тестування

Джерело: розроблено автором

Ключовий принцип полягає в тому, що конвергенція сигналів різко підвищує впевненість в наявності реальної проблеми та вимагає найвищого пріоритету в розподілі ресурсів. Навпаки, дивергенція сигналів вимагає обережної інтерпретації та додаткових перевірок для з'ясування причин розбіжності.

Практична імплементація гібридної методики вимагає врахування технічних нюансів. Токенізація тексту української мови характеризується вищою плідністю порівняно з англійською, що швидше вичерпує контекстне вікно моделі. Час відповіді LLM залежить від довжини контексту: для запиту з 10 тисяч вхідних токенів практична середня тривалість становить 15–30 секунд. Вартість використання API сучасних моделей є прийнятною для аудиторської практики. Для звітності з примітками обсягом 150 тисяч токенів через три блоки аналізу орієнтовна вартість становить близько 6 доларів за одну звітність, що є незначною сумою порівняно з економією аудиторського часу [17].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що інтеграція технологій штучного інтелекту в аудит фінансової звітності є не лише технічно можливою, але й методологічно обґрунтованою відповідно до вимог міжнародних стандартів аудиту. Розроблена методика LLM-AuditBridge дозволяє автоматизувати семантичний аналіз текстових розкриттів у примітках для ідентифікації ризиків суттєвого викривлення, що значно розширює аналітичні можливості аудиторів.

Запропонована архітектура гібридної системи, що поєднує LLM-аналіз текстових даних з класичними методами статистичного аналізу числових показників, реалізує принцип конвергентної валідації. Коли різні методи, базовані на незалежних припущеннях, приводять до узгоджених висновків, впевненість у валідності цих висновків зростає експоненційно.

Практична значущість дослідження полягає в можливості реального впровадження запропонованих підходів в аудиторську практику. Технологічна зрілість сучасних великих мовних моделей досягла рів-

ня, достатнього для практичного застосування в професійній діяльності. Економічна ефективність підтверджується прийнятною вартістю API сучасних моделей та суттєвою економією аудиторського часу.

Критично важливим залишається питання збереження професійного судження аудитора. Роль штучного інтелекту є суто інструментальною – він розширює когнітивні можливості аудитора, але не замінює його критичне мислення та професійний скептицизм. Остаточна відповідальність за формування аудиторської думки завжди залишається на аудиторі.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричну валідацію запропонованої методики на реальних даних аудиторських перевірок, розробку стандартизованих промптів для різних галузей та типів підприємств, дослідження можливостей інтеграції з іншими методами машинного навчання, вивчення етичних та регуляторних аспектів використання штучного інтелекту в аудиті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Benichou Mouffok B., Ayachi F. Evolution of Auditing in the Face of the Digital Transformation of Enterprises: Challenges and Perspectives. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2025. Vol. 31, No. 1. P. 511–519. DOI: <https://doi.org/10.53555/kuey.v31i1.9615>
2. Turzo T., Marzi G., Favino C., Terzani S. Non-financial Reporting Research and Practice: Lessons from the Last Decade. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 345. Art. 131154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>.
3. CEAOB (Committee of European Auditing Oversight Bodies). CEAOB Guidelines on the Auditors' Involvement on Financial Statements in European Single Electronic Format (ESEF). Brussels, 2021. 7 p. URL: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-11/211109-ceaob-esef-guidelines-auditors_en.pdf
4. Noordin N. A., Hussainey K., Hayek A. F. The Use of Artificial Intelligence and Audit Quality: An Analysis from the Perspectives of External Auditors in the UAE. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, No. 8. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15080339>
5. Kim A. G., Muhn M., Nikolaev V. V. Financial Statement Analysis with Large Language Models. Working Paper No. 2024-65. Chicago: Becker Friedman Institute for Economics, 2024. P. 1–55.
6. Huang A. H., Wang H., Yang Y. FinBERT: A Large Language Model for Extracting Information from Financial Text. *Contemporary Accounting Research*. 2023. Vol. 40, No. 2. P. 806–841. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12832>
7. Mokashi A., Puthuparambil B., Daniel C., Hanne T. Analysis of Large Language Models for Company Annual Reports Based on Retrieval-Augmented Generation. *Natural Language Processing and Applications: Challenges and Perspectives*. 2025. Vol. 16, No. 9. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.3390/info16090786>
8. European Securities and Markets Authority; The Alan Turing Institute; Institut Louis Bachelier. Leveraging Large Language Models in Finance: Pathways to Responsible Adoption: Report. Paris–London, 2024. – 32 p. URL: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2025-06/LLMs_in_finance_-_ILB_ESMA_Turing_Report.pdf
9. Petráš J., Hyseni A., Zbojovský J., Pavlík M. Detecting Benford's Law Effectiveness Threshold Differences According to Affecting Operation. *Axioms*. 2025. Vol. 14, No. 4. P. 273. DOI: <https://doi.org/10.3390/axioms14040273>
10. Le L., Mantelaers E. Benford's Law and Beyond: A Framework for Auditors. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. 2024. Vol. 98, No. 7. P. 427–438. DOI: <https://doi.org/10.5117/mab.98.134061>
11. Lee C.-W., Fu M.-W., Wang C.-C., Azis M. I. Evaluating Machine Learning Algorithms for Financial Fraud Detection: Insights from Indonesia. *Mathematics*. 2025. Vol. 13, No. 4. P. 1–35. DOI: <https://doi.org/10.3390/math13040600>
12. Chen X., Wang Y., Zhang Y. Detecting Financial Statement Fraud Using Machine-Learning Methods. *FinTech Research and Applications: Challenges and Opportunities* / eds. D. Chou, C. O'Sullivan, V. G. Papavassiliou. Singapore: World Scientific, 2023. P. 235–263. DOI: https://doi.org/10.1142/9781800612723_0006
13. Рябчук О. Г., Ракуть Д. О. Аудит і штучний інтелект: як технології змінюють професію аудитора. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 1 (135). С. 54–59. URL: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/11.pdf
14. Спіщина Н. В., Угоднікова О. І. Цифрові інструменти в аудиті консолідованої звітності: нові можливості для обліку та фінансового менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 13. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/691>
15. Liu R., Huang J., Zhang Z. Tracking Disclosure Change Trajectories for Financial Fraud Detection. *Production and Operations Management*. 2023. Vol. 32, No. 2. P. 584–602. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.13888>
16. Nigrini M. J. Benford's Law: Applications for Forensic Accounting, Auditing, and Fraud Detection. *Hoboken: John Wiley & Sons*, 2012. 352 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119203094>
17. OpenAI. Pricing – OpenAI API / OpenAI Platform. 2025. URL: <https://platform.openai.com/docs/pricing>

REFERENCES:

1. Benichou Mouffok, B. and Ayachi, F. (2025) "Evolution of auditing in the face of the digital transformation of enterprises: Challenges and perspectives", *Educational Administration: Theory and Practice*, no. 31(1), pp. 511–519. DOI: <https://doi.org/10.53555/kuey.v31i1.9615>
2. Turzo T., Marzi G., Favino C. and Terzani S. (2022) "Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade", *Journal of Cleaner Production*, no. 345, Article 131154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>

3. Committee of European Auditing Oversight Bodies (CEAOB). (2021). CEAOB guidelines on the auditors' involvement on financial statements in European Single Electronic Format (ESEF). Brussels, Belgium. Available at: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-11/211109-ceaob-esef-guidelines-auditors_en.pdf
4. Noordin N. A., Hussainey K. & Hayek A. F. (2022) "The Use of Artificial Intelligence and Audit Quality: An Analysis from the Perspectives of External Auditors in the UAE", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 15, no. 8, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15080339>
5. Kim A. G., Muhn M. & Nikolaev V. V. (2024) "Financial Statement Analysis with Large Language Models" (Becker Friedman Institute Working Paper No. 2024-65). Becker Friedman Institute for Economics at the University of Chicago, 54 p. Available at: <https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2024/05/Financial-Statement-Analysis-with-Large-Language-Models.pdf>
6. Huang A. H., Wang H. & Yang Y. (2023) "FinBERT: A Large Language Model for Extracting Information from Financial Text", *Contemporary Accounting Research*, vol. 40, no. 2, pp. 806–841. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12832>
7. Mokashi, A., Puthuparambil, B., Daniel, C. & Hanne, T. (2025) "Analysis of Large Language Models for Company Annual Reports Based on Retrieval-Augmented Generation", *Information*, vol. 16, no. 9, p. 786. DOI: <https://doi.org/10.3390/info16090786>
8. European Securities and Markets Authority, The Alan Turing Institute, & Institut Louis Bachelier. (2024). Leveraging large language models in finance: Pathways to responsible adoption (Report). Paris-London. Available at: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2025-06/LLMs_in_finance_-_ILB_ESMA_Turing_Report.pdf
9. Petráš, J. (2025) "Detecting Benford's law effectiveness threshold differences according to affecting operation", *Axioms*, no. 14(4), pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.3390/axioms14040273>
10. Le L. and Mantelaers E. (2024) "Benford's law and beyond: A framework for auditors", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, no. 98(7), pp. 427–438. Available at: <https://doi.org/10.5117/mab.98.134061>
11. Lee C.-W., Fu M.-W., Wang C.-C. and Azis M. I. (2025) "Evaluating machine learning algorithms for financial fraud detection: Insights from Indonesia", *Mathematics*, no. 13(4), pp. 1–35. DOI: <https://doi.org/10.3390/math13040600>
12. Chen X., Wang Y. and Zhang Y. (2023) "Detecting financial statement fraud using machine-learning methods", in Chou D., O'Sullivan C. and Papavassiliou V. G. (eds) *FinTech research and applications: Challenges and opportunities*. Singapore: World Scientific, pp. 235–263. DOI: https://doi.org/10.1142/9781800612723_0006
13. Riabchuk O. H. & Rakut D. O. (2025). Audyt i shtuchnyi intelekt: Yak tekhnolohii zminiuiut profesiiu audytora [Audit and artificial intelligence: How technologies change the audit profession]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. (1), pp. 54–59. Available at: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/11.pdf (in Ukrainian).
14. Spitsyna N. V. & Uhodnikova O. I. (2025). Tsyfrovi instrumenty v audyti konsolidovanoi zvitnosti: Novi mozhlyvosti dlia obliku ta finansovoho menedzhmentu [Digital tools in the audit of consolidated reporting: New opportunities for accounting and financial management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. 13. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/691> (in Ukrainian)
15. Liu R., Huang J. and Zhang Z. (2023) "Tracking disclosure change trajectories for financial fraud detection", *Production and Operations Management*, no. 32(2), pp. 584–602. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.13888>
16. Nigrini M. J. (2012) *Benford's law: Applications for forensic accounting, auditing, and fraud detection*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 352 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119203094> (accessed November 24, 2025).
17. OpenAI (2025) "Pricing – OpenAI API", *OpenAI Platform*. Available at: <https://platform.openai.com/docs/pricing>

УДК 657.6:004.8

JEL C45, M42, O33

Брайко Владислав Станіславович, аспірант, Університет митної справи та фінансів. **Штучний інтелект в аудиті фінансових результатів: методологічні аспекти та практична реалізація.**

Стаття присвячена розробці методологічних основ застосування штучного інтелекту в аудиті фінансової звітності. Досліджено системні виклики сучасного інформаційного середовища: зростання обсягів текстових розкриттів, гетерогенність джерел даних, нові регуляторні вимоги щодо цифрової звітності. Обґрунтовано необхідність впровадження великих мовних моделей та машинного навчання для опрацювання інформації, що перевищує можливості традиційного аналізу. Запропоновано методику LLM-AuditBridge для семантичного аналізу текстових розкриттів відповідно до міжнародних стандартів аудиту. Розроблено архітектуру гібридної системи, що поєднує LLM-аналіз з класичними статистичними методами: аналізом Закону Бенфорда та логістичною регресією. Підкреслено інструментальну роль штучного інтелекту, що не замінює професійне судження аудитора.

Ключові слова: штучний інтелект, аудит, фінансова звітність, великі мовні моделі, машинне навчання, міжнародні стандарти аудиту.

UDC 657.6:004.8

JEL M42, C45, O33

Vladislav Brayko, Postgraduate Student, University of Customs and Finance. **Artificial intelligence in auditing financial results: methodological aspects and practical implementation.**

The article addresses the development of methodological foundations for applying artificial intelligence in auditing financial statements. The necessity of implementing machine learning technologies and large language models to process growing volumes of textual disclosures in financial statement notes is substantiated. The research identifies systematic challenges of modern audit information environment, including exponential growth of textual disclosures, heterogeneity of data sources, complexity of multi-level judgments, new regulatory requirements for digital reporting, and time constraints of audit engagements. Traditional analytical procedures developed in the era of predominantly paper-based document flow reveal systematic limitations in their ability to provide appropriate level of audit assurance while maintaining economic feasibility. The LLM-AuditBridge methodology for semantic analysis of notes in accordance with international auditing standards is proposed. This methodology implements a multi-stage information processing workflow where each stage corresponds to specific audit procedures and generates specialized artifacts that comply with documentation requirements. The architecture includes three key blocks: risk identification analysis, analytical procedures for cross-validation of textual and numerical data, and generation of responses to identified risks. The methodology employs sophisticated prompt engineering principles, including role establishment, context provision, task specification, output format definition, few-shot learning examples, constraint setting, and chain-of-thought reasoning activation. Critical three-level validation system ensures compliance with requirements for sufficiency and appropriateness of audit evidence through cross-prompt validation, documentary validation, and logical consistency checking. Classical machine learning methods, particularly Benford's Law analysis and logistic regression modeling, are integrated to complement LLM capabilities in numerical data analysis. The architecture of a hybrid system combining LLM analysis of textual data with classical statistical methods for numerical indicators is developed. The integration module performs weighted aggregation of scores from three independent sources and convergence verification, where alignment of multiple independent signals dramatically increases confidence in actual issues. Practical recommendations for implementation of proposed approaches into audit practice are presented, including technical considerations for tokenization, API response times, cost analysis, and organizational aspects. The research demonstrates that AI integration in audit procedures is not only technically feasible but also methodologically justified according to international auditing standards, while preserving auditor's professional judgment and skepticism as fundamental principles.

Key words: artificial intelligence, audit, financial statements, large language models, machine learning, international auditing standards.

DIGITALISATION OF BUSINESS ECOSYSTEMS IN THE MODERN ECONOMIC PARADIGM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

**Alla Dmytrenko*, Doctor of Economics, Docent,
Professor at the Department of Finance, Banking and Taxation
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”**

**ORCID 0000-0003-3304-8652*



© Dmytrenko A, 2025

Стаття отримана: 27.10.2025

Стаття прийнята: 20.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Introduction. Digital business ecosystems are of particular importance from a practical point of view, as companies from various sectors of the economy seek to use external resources to meet the growing needs of customers. In today's business environment, the concept of digitalization of society and the economy is seen as the basis for implementing innovative changes. In this sense, digital transformation is aimed at diffusing digital technologies into all types of business and social life, which requires the creation of an appropriate regulatory environment.

Digitalization is a major driver of global economic growth and a key factor in the development of the digital economy in Ukraine. An analysis of government initiatives to develop the digitalization of the national society and economy shows that this process is increasing in intensity in Ukraine.

The digital transformation of business in Ukraine makes a significant contribution to sustainable economic growth, increasing the competitiveness of basic industries and innovative sectors of the economy. The use of digital technologies is becoming mandatory for many types of business in Ukraine operating in the modern competitive environment. In the context of Ukraine's European integration, there is a need to join European programmers of digitalization and digital transformation of business.

Analysis of research and publications. This topic has been thoroughly researched by the following scholars: Kindler A., Siegel D., Paulsen J. H. carefully developed digital ecosystem technologies and new business opportunities [1], Fishchuk V. and Matiushko V., Cherniev E. explored the prospects for the digital economy until 2030 [3], Chung V., Dietz M., Rab I. & Townsend Z. [5] investigated the rise of the ecosystem for this period, the criteria for recognising digital ecosystems have been in the spotlight in research Koch M., Krohmer D., Naab M., Rost D., Trapp M. [6], ecosystem needs are considered by the following scientists Pidun U., Reeves M., Schüssler M. [7], digital eco-systems have gained attention Hein A., Schreieck M., Riasanow T. [8, pp. 87–98], Senyo P. K., Liu K., Effah J. [9, pp. 52–64], Williamson P. J., De Meyer A. [10, pp. 24–46] Explored the benefits of ecosystem functioning, The art of ecosystem management is given attention in research Lang, N., Szczepanski, K., Wurzer, C. [11], The biology of ecosystem survival was studied Reeves M., Levin S. & Ueda D. [12, pp. 48–55], The issues of e-business and its development were investigated by Kulyk V. [13, pp. 80–110], ecosystem innovations have been addressed in research Ketonen-Oksi S., Valkokari K. [14, pp. 25–34] and many other leading scientists. However, the study requires an even deeper analysis, which is the focus of the chosen topic.

Objectives of the article. The study aims to identify the essential features of digital business ecosystems and the principles of their functioning in order to differentiate them from other forms of coordination of economic activity, taking into account the peculiarities of the digital economy.

The main material of the study. The current economic paradigm is changing under the influence of digital technologies, which transform the material basis of production, generate new opportunities for market

interaction between business entities and approaches to coordinating economic activities. One of the forms of such interaction is the business ecosystem. In particular, high-tech business uses platform ecosystems as a management model and displaces traditional corporations from their leadership positions. The study aims to identify the essential features of digital business ecosystems and the principles of their functioning to differentiate them from other forms of coordination of economic activity, taking into account the peculiarities of the digital economy. Despite the fact, that many business ecosystems have become successful due to digitalization, the concept of an ecosystem in business emerged long before the spread of digital technologies. Business borrowed the concept of ecosystems from biology. The term was coined in the 1930s by British botanist Arthur Tinsley. He defined ecosystems as local communities of organisms that interact with each other and the environment. To exist, these organisms compete and cooperate, evolve together and adapt to external shocks [12, pp. 48–55].

Digital business ecosystems are of particular importance from a practical point of view, as companies from various sectors of the economy seek to use external resources to meet the growing needs of customers. The ecosystem approach allows companies/firms/enterprises and other forms of organizations to move to a new form of cooperation – to provide customers with a package of services aimed at meeting their needs in full. At the center of the ecosystem is the customer, his or her interests and needs, which companies are trying to meet. The implementation of the ecosystem approach fundamentally changes the approach to the principles of competition – now dynamic competition is built on a completely different level and can be carried out between business ecosystems, both in the external and internal environment.

Digitalization is effectively promoting the idea of business ecosystems and enabling its full implementation with digital platforms.

Digital technologies have made it possible to develop the ecosystem approach on a larger scale. At the same time, an effective system of cooperation and enhanced interaction based on business partnerships rather than competition both inside and outside the system should be developed within the business ecosystem.

Business ecosystems are a form of flexible and diverse cooperation and business partnerships that allow to erase industry boundaries, move away from old approaches and develop customer focus not in the direction of “fighting for a customer”, but in the direction of interaction with customers, meeting their needs for services, purchasing goods and other activities within the framework of digitalization. Models of business ecosystems are shown in Table 1.

Table 1

Models of business ecosystems

Scaling the key product of the business ecosystem	
Vertical	Generates the lion's share of revenue for the business and brings benefits to the client
Horizontal	Scales its key product as neighboring market segments develop.
The degree of closure (openness) of the ecosystem	
Open	Third-party developers can create on the business ecosystem platform, third-party participants can sell their products on the business ecosystem marketplace
Closed	The platform has products created by the company organizing the business ecosystem
Approach to building an ecosystem	
Multiproduct	Includes products of a single corporate entity, often through separate divisions or independent business entities.
Multi-actor	Includes independent participants to ‘co-create value’ that cannot be created by companies separately

Source: compiled by the author based on [5; 7; 8, pp. 87–98; 10, pp. 24–46]

In the context of rapid digitalization, marketing tools have reached a completely new level, creating new relationships with customers through online advertising, the ability to place orders online, real-time customer service, and products and services that best meet customer needs. Digitalization opens up new opportunities and, most importantly, helps to optimize and improve the company's operations, which is especially important for Ukrainian businesses during the war.

Digitalization is the future of both global and Ukrainian business. During the pandemic and the war, it is the only way for most Ukrainian companies to remain resilient and continue to grow. Digitalization makes businesses competitive in the market. Over time, digital transformation will penetrate all sectors of the economy, and entrepreneurs must respond to these changes. This process will help optimize both core

and auxiliary business processes, and for Ukraine, it will solve key problems in a time of war. At the present stage, there are a large number of digital tools, among which you can choose the appropriate direction of digitalization for your business [6].

Companies have limited resources, so there is a need to use them rationally. In this regard, it is valuable to study and find ways to implement digital transformation in enterprises, methods of optimizing business ecosystems in the current environment, as well as to study the various effects of digitalization on the Ukrainian economy.

The current conditions of society's development are characterized by the intensification of the digitalization process, i.e. the digital transformation of society. This process is taking place in all spheres of life, especially in the economy and business, education and healthcare, the financial market, labor and trade, manufacturing, healthcare, insurance, banking, etc.

In today's business environment, the concept of digitalization of society and the economy is seen as the basis for implementing innovative changes. In this sense, digital transformation is aimed at the diffusion of digital technologies into all types of business ecosystems and social life, which requires the creation of an appropriate regulatory environment.

Digitalization is a major driver of global economic growth and a key factor in the development of the digital economy in Ukraine. An analysis of government initiatives to develop the digitalization of the national society and economy shows that this process is increasing in intensity in Ukraine.

In Ukraine, the most accessible and widespread examples of digitization and communication with government agencies are the Diya app, Netflix services, e-governance, and online learning. The transformation of Ukraine's healthcare, education, tourism, and security sectors has begun. Digitalization is relevant to a significant share of activities of domestic, joint ventures and foreign enterprises [13, pp. 80–110].

A business ecosystem that follows the latest trends in digital innovation and is ready to implement them, is able to adapt to more flexible business processes, has a significant potential for success, and also receives significant benefits.

- Efficiency of interaction between employee and employer;
- The digital economy is changing the rigid working hours of employees into flexible ones.

In the context of Ukraine's European integration, there is a need to join European programmers of digitalization and digital transformation of business. The focus of European countries on increasing the use of cloud settlement services by national companies and increasing the digital intensity of small and medium-sized businesses is noteworthy. These strategic directions of development are reflected in the provisions of the “2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade” [3; 4].

Today, the use of digital technologies is even becoming mandatory for many businesses operating in today's competitive environment, especially to save time and avoid unnecessary costs. Digitalization can provide many benefits, whether the company is switching from paper invoices to electronic invoices or completely revising all operations related to sales organization for online optimization and automated diagnostics.

The idea of digital transformation has been relevant for the past few decades. The introduction of digital technologies into a company's operations brings a number of benefits, such as increased production flexibility and more efficient business ecosystems. For the state as a whole, the benefits of digitalization include the emergence of a new source of GDP growth, the creation of new jobs, and more efficient use of available resources.

Today, digital transformation is one of the most important tools for increasing a company's competitiveness in the context of large-scale digitalization of various spheres of life. This is because digital transformation has a significant impact on the way a business is organized and managed, marketing efficiency, resource availability, cost reduction, and even achieving economies of scale.

Digital transformation is not only about implementing technology, but also about changing the way we think and approach business ecosystems. New technologies, including digital platforms, are inevitably becoming a source of transformation of business processes. The development of information technology has led to a change in the way we do business.

A comparison of Ukraine's digital competitiveness rating with foreign countries is shown in Figure 1.

Electronic information exchange between businesses can significantly improve the efficiency of business ecosystems, leading to lower costs and fewer employees involved in processing all documents and reducing the time required to organize a large number of transactions. It ensures the speed and accuracy of information,

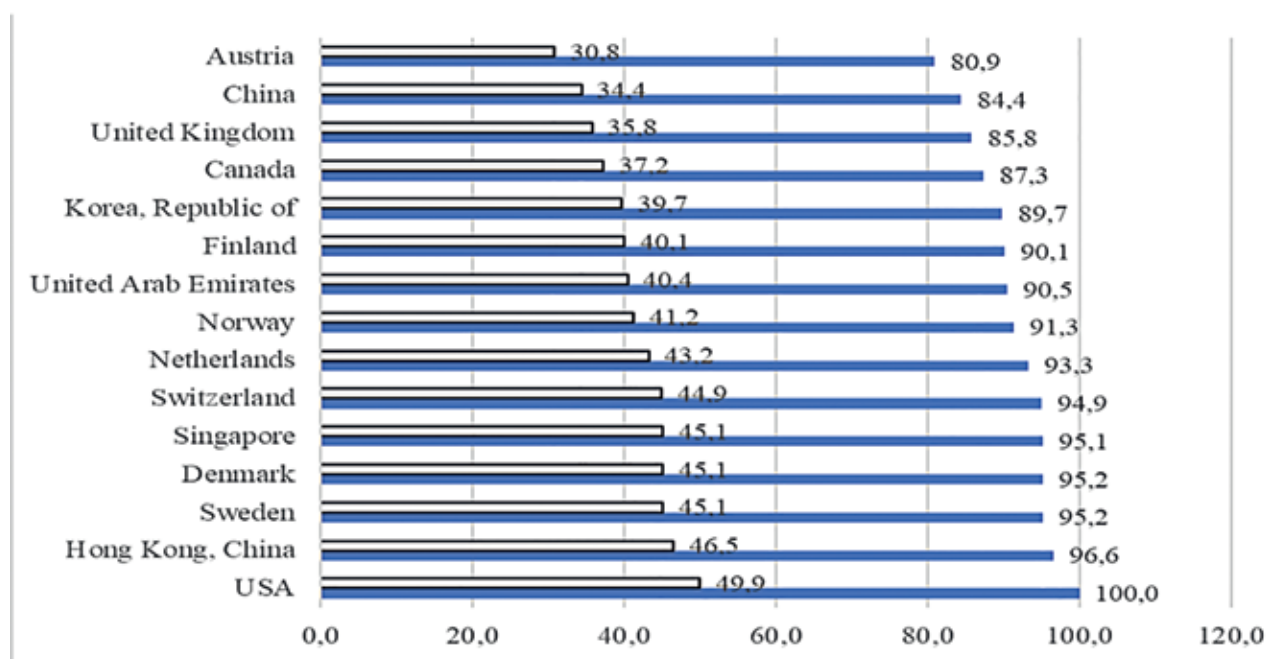


Figure 1. Comparison of Ukraine's digital competitiveness ranking with foreign countries

Source: [1; 2; 8, pp. 87–98; 9, pp. 52–64; 11; 14, pp. 25–34].

as well as high speed of financial calculations. In the general sense, a business ecosystem using Internet technologies is carried out electronically. Business ecosystems using Internet technologies are understood as the implementation of key business processes using information technologies and the Internet. Business ecosystems using Internet technologies are developing rapidly, and accordingly, the activities of enterprises are adapting to the requirements of the 'new economy' and are fully or partially transferred to cyberspace. The advantage of business ecosystems using Internet technologies is its mobility and efficiency, which leads to more effective management decisions.

Ukraine has the capabilities and resources to develop and improve business ecosystems using Internet technologies, such as human potential, specialists, the number and quality of payment systems and Internet service providers, which are constantly growing, and the legislative framework for the functioning of business ecosystems using Internet technologies is being improved.

With the development of computer networks and information technology, enterprises are using information systems to automate the management of business ecosystems, which are also rapidly evolving and allowing for greater efficiency.

Enterprise-wide information systems have become increasingly common as businesses expand globally and management decisions have been devolved to local managers so that they can have more autonomy in decision-making, but still have to be aware of the whole organization to make the right decision.

Today, the following information systems can be used by enterprises:

- ERP systems (Enterprise Resource Planning System) – resource management systems;
- SCM systems (Supply Chain Management) – logistics supply chain management systems;
- CRM-systems (Customer Relationships Management) – customer relationship management systems.

SAP SE, for example, offers its customers many interesting products, which the company has divided into several categories.

SAP S/4HANA is a modern version of the previous SAP ERP system, the last update of which was released in 2016. In 2027, support and maintenance for the outdated version will be discontinued. However, if a company is unable to upgrade to SAP S/4HANA, it is possible to purchase the SAP ECC 6.0 Enhancement Pack 8 extension, which is valid until 2030.

Thus, the user can find a convenient package, depending on business needs and budget. SAP SE is the largest developer of enterprise software in Europe. The organization was named System Analysis Programmed Development (Systemanalyse Programmentwicklung), which stands for System Analysis Programmed Development. The name was later shortened to SAP. The new software was called the Real Time System. SAP

was developing rapidly, and in 1992, it was known not only in Germany but also in many countries around the world. It offered interesting technological solutions that worked stably and gradually began to replace similar programmers from other developers. This allowed SAP to become a monopolist in the market in 2003. The SAP system is actively entering the Ukrainian market and can significantly simplify business ecosystems. However, it is not enough to simply connect computers and other equipment of the enterprise to it. The SAP system requires that no employee sabotages its operation or makes updates to the database. Information provided late or not at all can lead to erroneous analysis and decisions that are fatal to the business. SAP SE offers products for large, medium and small businesses. The software is scalable, so a company can quickly install the necessary modules as it grows. The platform will be relevant not only for business ecosystems. It can be used by public, charitable, sports organizations, foundations, scientific and medical institutions, etc. The platform also provides for the possibility of implementing modules created by another developer. This provides additional opportunities to adapt the system to the needs of your business. SAP S/4HANA is updated once a quarter. The developer promises that support will be available until at least 2040. Joining the European programmer of digitalization and digital transformation of business ecosystems, namely the SAP system, will automate all business processes, which will reduce the risk of errors, allow departments to interact efficiently, improve employee performance, and expand the system's capabilities in the future, working with various types of data. SAP S/4HANA is also able to cover all the needs of a large company, use artificial intelligence to assess the current situation, prospects, and effectiveness of solutions; it has the flexibility to customize the system to meet customer needs, the ability to use the platform for different needs – business, public and charitable organizations, government services, etc., fast updates and technical support, as well as support for different languages and adapt the user interface to your liking.

Conclusions. Thus, based on the results of the study, it can be concluded that Ukraine has joined the global digitalization process and is undergoing transformational changes towards the formation of a digital society and digital economy. Despite the full-scale invasion, regional digital transformation remains a constant priority for the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. After all, regional digitalization, especially in times of war, is necessary to provide quality medical, educational, social, administrative and other public services, ensure access to mobile and fixed-line internet, and improve cybersecurity and the functioning of critical infrastructure in general. The business models of the world's largest companies are aging and no longer provide the same source of value to consumers and guarantee large profits as they used to. New technologies, including digital platforms, are inevitably becoming a source of transformation for business ecosystems. The digital economy is already changing consumer preferences and production methods, and it is capable of disrupting entire sectors of the economy. Because of these processes, business ecosystems are undergoing radical changes, including changes in the value proposition, monetization and strategic control methods, as well as requirements for critical competencies and operating models.

REFERENCES:

1. Kindler A., Siegel D., Paulsen J. H. (2024). Rozvytok tsyfrovyykh ekosystem, yaki rukhaiut promyslovist vyrivniuvannya ta novi mozhlyvosti dlia biznesu [Developing digital ecosystems that drive industry alignment and new business opportunities]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digital-Ecosystems.pdf> (accessed 11 May 2025).
2. Tekhnolohichni novynky 2022 roku – u vosmy diahramakh. [Tech highlights from 2022 – in eight charts]. Available at: <https://mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-highlights-from-2022-in-eight-charts> (accessed 10 May 2025).
3. Fischuk V. and Matiushko V., Cherniev, Ye. (2020). Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu. [Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy]. Ukrains'kyj instytut majbutn'oho. [Ukrainian Institute of the Future]. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed 10 May 2025).
4. Tsyfrovyyi kompas 2030: yevropeyskyi shliakh u tsyfrove desiatiylittia. [2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade]. *European Commission*. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf. (Accessed 20 May 2025).
5. Chung V., Dietz M., Rab I. & Townsend Z. (2020). Ekosystema 2.0: Pidom na novyi riven. [Ecosystem 2.0: Climbing to the next level]. *McKinsey Quarterly*, September. Available at: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosys-tem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (accessed 20 May 2025).
6. Koch M., Krohmer D., Naab M., Rost D., Trapp M. (2022). Pytannia vyznachennia: kryterii dlia tsyfrovyykh ecosystem. [A matter of definition: criteria for digital ecosystems]. *Digital Business*, no. 2 (2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027> (accessed 10 May 2025).

7. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Chy potribna vam biznes-ekosystema? [Do You Need a Business Ecosystem?]. BCG Henderson Institute. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (accessed 11 May 2025).
8. Hein A., Schrieck M., Riasanow T. (2020). Ekosystemy tsyfrovyykh platform. [Digital platform ecosystems]. *Electronic Markets*, no. 30, pp. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
9. Senyo, P. K., Liu, K., Effah, J. (2019). Tsyfrova biznes-ekosystema: Ohliad literatury ta osnova dlia maibutnikh doslidzhen. [Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research]. *International Journal of Information Management*, Vol. 47, pp. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>
10. Williamson P. J., De Meyer A. (2012). Perevaha ekosystemy: yak uspishno vykorystovuvaty sylu partneriv. [Ecosystem Advantage: How to Successfully Harness the Power of Partners]. *California Management Review*, No. 55, pp. 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.55.1.24>
11. Lang N., Szczepanski K., Wurzer C. (2019). Mystetstvo upravlinnia ekosystemamy, shcho zarodzhuietsia. [The Emerging Art of Ecosystem Management]. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019/emerging-art-ecosystem-management>. (accessed 10 May 2025).
12. Reeves M., Levin S. & Ueda D. (2016). Biolihiia korporatyvnoho vyzyvannia. [The biology of corporate survival]. *Harvard Business Review*, vol. 94 (1), no. 2, pp. 48–55. Available at: <https://hbr.org/2016/01/the-biology-of-corporate-survival> (accessed 10 May 2025).
13. Kulyk V., Škodová Parmová D. (2017) Rozvytok elektronnoho biznesu: Porivnialne doslidzhennia Cheskoj Respubliky ta Ukrainy. [E-business development: The comparative study of the Czech Republic and the Ukraine]. *DEUROPE*, no. 9 (1), pp. 80–110.
14. Ketonen-Oksi S., Valkokari K. (2019). Innovatsiini ekosystemy yak struktury dlia spilnogo stvorennia tsinnosti. [Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation]. *Technology Innovation Management Review*, No. 9 (2), pp. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1216>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кіндлер А., Сігель Д., Паулсен Й. Розвиток цифрових екосистем, що сприяють вирівнюванню галузі та відкривають нові можливості для бізнесу. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digi-tal-Ecosystems.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Технологічні новинки 2022 року – у восьми діаграмах. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-dig-ital/our-insights/tech-highlights-from-2022-in-eight-charts> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Фіщук В. та Матюшко В., Чернев Є. та інші. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Цифровий компас 2030: європейський шлях у цифрове десятиліття. *Європейська комісія*. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf (Дата звернення: 20.05.2025).
5. Чанг В., Дітц М., Раб І. та Таунсенд З. Екосистема 2.0: Підйом на новий рівень. *McKinsey Quarterly*. 2020. URL: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Кох М., Крохмер Д., Нааб М., Рост Д., Трапп М. Питання визначення: критерії для цифрових екосистем. *Цифровий бізнес*. № 2 (2), 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Підун Ю., Рівес М., Шуслер М. Чи потрібна вам бізнес-екосистема? *BCG Henderson Institute*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата звернення: 11.05.2025).
8. Хейн А., Шрейкс М., Різанов Т. Екосистеми цифрових платформ. *Електронні ринки*, 2020. № 30, pp. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
9. Сеньо П. К., Лю К., Еффах Я. Цифрова бізнес-екосистема: Огляд літератури та основа для майбутніх досліджень. *Міжнародний журнал інформаційного менеджменту*, 2019. Вип. 47, С. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>
10. Віліамсон П., Де Маєр А. Перевага екосистеми: як успішно використовувати силу партнерів. *California Management Review*, 2012. № 55, С. 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.55.1.24>
11. Ланг Н., Сцезепанкі К., Вурзен С. Мистецтво управління екосистемами, що зароджується. 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/emerging-art-ecosystem-management>. (дата звернення: 10.05.2025).
12. Рівз М., Левін С. та Уеда Д. Біологія корпоративного виживання. *Harvard Business Review*, 2016. №. 94(1), С. 48–55. URL: <https://hbr.org/2016/01/the-biology-of-corporate-survival> (дата звернення: 10.05.2025).
13. Кулик В., Шкодова Пармова Д. Розвиток електронного бізнесу: Порівняльне дослідження Чеської Республіки та України. *DEUROPE*, 2017, № 9 (1), С. 80–110.
14. Кетонен-Оксі, С., Валкокарі, К. Інноваційні екосистеми як структури для спільного створення цінності. *Technology Innovation Management Review*, 2019. № 9 (2), С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1216>

UDC 657.012.32

JEL M41

Alla Dmytrenko, Doctor of Economics, Docent, Professor at the Department of Finance, Banking and Taxation, National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk". **Digitalisation of business ecosystems in the modern economic paradigm in the context of digital transformation of the economy.**

Digital business ecosystems are of particular importance from a practical point of view, as companies from various sectors of the economy seek to use external resources to meet the growing needs of customers. In today's business environment, the concept of digitalization of society and the economy is seen as the basis for introducing innovative changes. In this sense, digital transformation is aimed at diffusing digital technologies into all types of business and social life, which requires the creation of an appropriate regulatory environment. Digitalization is a major driver of global economic growth and a key factor in the development of the digital economy in Ukraine. An analysis of government initiatives to develop the digitalization of the national society and economy shows that this process is increasing in intensity in Ukraine. The digital transformation of business in Ukraine makes a significant contribution to sustainable economic growth, increasing the competitiveness of basic industries and innovative sectors of the economy. The use of digital technologies is becoming mandatory for many types of business in Ukraine operating in the modern competitive environment. In the context of Ukraine's European integration, there is a need to join European programmers of digitalization and digital transformation of business.

Key words: business, ecosystem, digitalization, European integration of Ukraine, paradigm, digital transformation, digital technologies.

УДК 657.012.32

JEL M41

Дмитренко Алла Василівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Діджиталізація бізнес-екосистем в сучасній економічній парадигмі в умовах цифрової трансформації економіки.**

Діджиталізація відкриває нові можливості, а головне – допомагає оптимізувати та покращити діяльність підприємства, що особливо актуально для українського бізнесу під час війни. Цифрові технології не лише створюють величезний потенціал для підвищення продуктивності компаній, вони також можуть покращити економічну стійкість. Тепер діджиталізація виступає основою для успішних комунікаційних зв'язків з клієнтами, зменшення загальних витрат та оптимізації бізнес-процесів. Компанії мають обмежені ресурси, тому є потреба у їх раціональному використанні. У зв'язку з цим набуває цінності вивчення та пошук шляхів впровадження цифрової трансформації на підприємствах, методів оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах, а також дослідження різних наслідків діджиталізації для економіки України. Даний процес допоможе оптимізувати як основні бізнес-процеси, так і допоміжні з керуючими. Цифрові бізнес-екосистеми набувають особливого значення з практичної точки зору, оскільки в сучасних умовах компанії з різних секторів економіки прагнуть використовувати зовнішні ресурси для задоволення зростаючих потреб клієнтів. У сучасних умовах господарювання поняття цифровізації суспільства та економіки розглядаються як основа впровадження інноваційних змін. У цьому сенсі цифрова трансформація спрямована на дифузії діджитал-технологій в усі види бізнесу та суспільного життя, що потребує створення відповідного нормативно-правового середовища. Діджиталізація є основним фактором зростання світової економіки і головним фактором розвитку цифрової економіки в Україні. Аналіз урядових ініціатив щодо розвитку цифровізації національного суспільства й економіки показує, що в Україні відбувається підвищення інтенсивності перебігу цього процесу. Цифрова трансформація бізнесу в Україні забезпечує значний внесок у стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності базових галузей та інноваційних секторів економіки. Використання цифрових технологій стає обов'язковим для багатьох видів бізнесу України, який працює в сучасному конкурентному середовищі. В умовах євроінтеграції України існує потреба у долученні до європейських програм діджиталізації та цифрової трансформації бізнесу.

Ключові слова: бізнес, екосистема, діджиталізація, євроінтеграції України, парадигма, цифрова трансформація, цифрові технології.

УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ: СУТНІСТЬ, СКЛАД, ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ

Плетньова Єлизавета Сергіївна*, студентка
Розіт Тетяна Володимирівна**, кандидат економічних наук,
доцент кафедри статистики, обліку та аудиту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

*ORCID 0009-0004-1591-9439

**ORCID 0000-0002-8846-7590



© Плетньова Є.С., 2025



© Розіт Т.В., 2025

Стаття отримана: 14.10.2025

Стаття прийнята: 03.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. В умовах динамічних ринків і економічної нестабільності ефективність підприємства дедалі більше залежить від якості управлінської системи та швидкості ухвалення рішень. Щоб рішення були своєчасними й обґрунтованими, менеджмент потребує надійного інформаційного підґрунтя. Таку роль відіграє управлінська звітність – внутрішній масив фінансових, виробничих і комерційних даних, зорієнтований на потреби керівників. На відміну від фінансової чи податкової, вона не жорстко регламентована і формується «під бізнес»: показує виручку й собівартість у потрібних розрізах, витрати та прибутковість продуктів і клієнтів, стан запасів, персоналу, інвестицій і грошових потоків. Її поява стала відповіддю на розвиток ринкових відносин і зростання кількості підприємств, коли облік мусив навчитися давати менеджерам інформацію для рішень, а не лише для звіту перед зовнішніми користувачами.

Цінність управлінської звітності – у поєднанні комплексності, своєчасності й зрозумілої методики. Узгоджені визначення показників, прозорі правила розподілу накладних витрат і стабільні періоди роблять її порівнюваною, а оперативність – придатною до дії. Сучасна цифровізація дозволяє автоматизувати збір і візуалізацію даних, перетворюючи звіти на інструмент щоденного управління. Завдяки цьому, керівники можуть підбивати проміжні підсумки, контролювати виконання планів, аналізувати відхилення за схемою «ціна–обсяг–мікс», будувати прогнози й швидко коригувати дії. Разом із фінансовою та податковою інформацією управлінська звітність формує повноцінне обліково-аналітичне забезпечення управління, сприяє оперативній реакції на зміни зовнішнього середовища та підвищує стійкість бізнесу. Якщо звітність продумана за змістом і вчасна за подачею, то зростає прозорість, якість управлінських рішень і здатність підприємства до розвитку в умовах невизначеності.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У тематичних дослідженнях управлінську звітність розглядають як ключовий інструмент менеджменту, тож питання створення сучасної, придатної до практики системи звітування перебуває у фокусі багатьох авторів. Зокрема, Л. Л. і І. Гевлич підкреслюють важливість встановлення взаємозв'язків між фінансовою та управлінською звітністю і їхньої ролі у прийнятті рішень. Погляди дослідників різняться: К. В. Шевчук вважає управлінську звітність внутрішнім інструментом безпосереднього управлінського впливу, тоді як З.-М. Задорожній та І. Омецька трактують її ширше – як категорію, що охоплює всі види звітності, включно із фінансовою, податковою та інтегрованою. І. Й. Яремко та М. В. Заворітній акцентують на меті – своєчасна, релевантна й зрозуміла інформація для виявлення тенденцій та контролю курсу діяльності.

На думку О. В. Фоміної, система повинна покривати всі об'єкти й процеси управління та регулюватися внутрішніми стандартами; форму звітності доцільно розуміти як систему показників, визначену

внутрішніми регламентами (І. О. Гладій), з ядром у вигляді даних про фінансовий стан і результати, системи КРІ та виконання бюджетів (О. Т. Поліщук, Н. О. Шимко) [1].

За спостереженнями досліджень у JMAR, облікова інформація відіграє центральну роль у прийнятті рішень і вимірюванні результативності в організаціях. Зокрема, наголошується на впливі дизайну систем управлінського обліку (вибір КРІ, правила алокації, частота та формат звітів) на поведінку менеджерів і узгодженість їхніх дій зі стратегією. Також підкреслюється, що своєчасність і порівнюваність показників підвищують якість управлінських рішень і дисципліну виконання, зменшуючи інформаційні перекоси між підрозділами [2].

Мета дослідження – розкрити сутність та принципи формування управлінської звітності, ідентифікувати її форми та складові, а також порядок її складання.

Основний матеріал і результати. Управлінська звітність – це організована підсистема інформаційного забезпечення управління, що забезпечує збирання, оброблення та подання відомостей про факти господарської діяльності у грошових і натуральних вимірниках для потреб прийняття управлінських рішень [3].

За визначенням ІМА, управлінський облік – це професійна діяльність, що передбачає партнерство в ухваленні рішень, розроблення систем планування та управління результативністю і надання експертизи у звітуванні та контролі (ІМА) [4]

На відміну від фінансової звітності, одна й та сама інформація в управлінській звітності розглядається з різних управлінських ракурсів, подається з вищим рівнем деталізації, допускає використання наближених оцінок і декларування допустимого діапазону похибок. Такий підхід є доцільним для оперативної оцінки очікуваного економічного ефекту альтернативних управлінських рішень.

За своєю сутністю управлінська звітність виконує не лише інформаційну, а й організаційно-методичну функцію: вона формалізує запити внутрішніх користувачів до облікових даних і визначає вимоги до методик обліку та правил узагальнення інформації. Практична реалізація передбачає акумулювання та групування показників за проєктами, підрозділами й центрами відповідальності з урахуванням специфіки бізнес-моделі. Така сегментація особливо актуальна для готельно-ресторанних комплексів із диверсифікованим портфелем послуг і багаторівневою структурою, де потрібні гнучкі, деталізовані та своєчасні управлінські дані для планування, контролю і коригування діяльності [3].

Основними користувачами управлінської звітності виступають три групи. По-перше, власники бізнесу та особи, що ухвалюють стратегічні рішення. Ефективність корпоративного управління прямо залежить від якості та своєчасності інформації, доступної першим особам. Використання лише бухгалтерської звітності для стратегічного менеджменту обмежене її зовнішньою метою, правилами заповнення та відсутністю необхідних управлінських аналітик.

По-друге, інвестори і кредитори, які поєднують управлінську та фінансову інформацію для оцінки ризиків і перспектив розвитку. Історичні дані фінансової звітності часто не дають достатньої підстави для рішення щодо фінансування без доповнення плановими та сценарними матеріалами [5].

За позицією IFAC, інвестори залежать від звітності, що надає надійну та зіставну інформацію для обґрунтованого прийняття рішень; відтак управлінські розкриття, які пояснюють драйвери результатів і ризики, підвищують довіру та якість оцінок. Це підтверджує доцільність включення до управлінського пакета не лише фактів, а й наративу про причини змін і перспективи [6].

По-третє, керівники підрозділів потребують окремих елементів звітності для контролю виконання цілей підзвітних центрів відповідальності. На базі консолідованої фінансової звітності оцінити внесок кожного підрозділу практично неможливо без спеціальної управлінської деталізації.

Для власників і топ-менеджменту управлінська звітність має забезпечувати не лише аналіз витрат, а й системний огляд операційної діяльності. До ключового змісту такого пакета доцільно включати: аналіз доходів у розрізі продуктів, каналів і ключових клієнтів, показники операційної рентабельності та маржі внеску за центрами фінансової відповідальності, інтегровану оцінку прибутковості бізнес-напрямів, прогнозні моделі прибутку та руху грошових коштів із виявленням потенційних касових розривів і рекомендаціями щодо їх запобігання [5].

В українській управлінській практиці швидко зростає усвідомлення необхідності впровадження управлінського обліку та підготовки на його основі спеціалізованої управлінської звітності. Адаптована під конкретне підприємство система має бути зорієнтована на інформаційні потреби менеджерів різних

рівнів, формувати у потрібних аналітичних розрізах саме ті показники, які релевантні для заданого періоду діяльності. Вона повинна враховувати ефекти інноваційних змін – як у виробництві, так і в процесах прийняття рішень. Організаційно-структурні особливості, профіль і характер операцій зумовлюють варіативність складу та форм управлінської звітності, що, у свою чергу, акцентує потребу у визначенні методології її побудови та виокремленні специфіки формування на вітчизняних підприємствах.

Методологія управлінської звітності – це цілісна організація й регламентація системи управлінських звітів, яка охоплює принципи, правила та методи формування інформації про діяльність підприємства для підтримки управлінських рішень. Розроблення такої методології дає змогу: підвищити точність і достовірність облікових та управлінських даних, забезпечити своєчасне інформування керівництва й власників, підвищити результативність ухвалення рішень менеджментом за рахунок релевантних, стандартизованих і порівнюваних показників [7].

Розроблення управлінської звітності – складний процес, оскільки від коректності кожної форми залежить якість інформації і, відповідно, результативність рішень. Можна виділити такі основні етапи побудови системи управлінської звітності:

- Ідентифікація потреб: уточнити коло користувачів і рішення, які вони приймають, рівні деталізації та горизонти планування.
- Визначення принципів і вимог: доречність, своєчасність, порівнюваність, прозорість методик, матеріальність, політика доступів і конфіденційності.
- Розподіл користувачів: розмежувати групи (власники, топ-менеджмент, керівники підрозділів, фінансова функція) та їх інформаційні очікування.
- Проектування системи показників: сформувати перелік KPI і метрик, задати формули, одиниці виміру, рівні агрегації та періодичність.
- Методики розрахунку та розшифрувань: описати правила обчислення, алокації накладних витрат, допустимі наближення і формат пояснень.
- Модель відповідальності: закріпити показники за центрами відповідальності/підрозділами та призначити власників даних і метрик.
- Джерела й потоки даних: визначити системи-джерела, правила інтеграції і контроль якості даних.
- Проектування форм: розробити макети звітів/дашбордів за центрами відповідальності та консолідований пакет (P&L, CF, операційні карти).
- Регламентація: затвердити календар закриття, періодичність, чек-листи валідації, порядок версіонування та архівування.
- Автоматизація: налаштувати автоматичне формування звітів у BI/ERP [8].

За підходом HBR, збалансована система показників доповнює фінансові метрики перспективами клієнтів, внутрішніх процесів і навчання та розвитку, пов'язуючи щоденні дії зі стратегічними цілями через причинно-наслідкові зв'язки (strategy map). Фактично це управлінський звіт, який поєднує різні індикатори й тим самим перетворює звітність на механізм реалізації стратегії [9].

Управлінська звітність – це цілісний пакет інформації для керівництва, структурований за низкою змістових блоків. Насамперед подається організаційна характеристика підприємства: стратегія і цілі, організаційна схема, сфера діяльності, географія присутності, номенклатура продукції/послуг, ринкова частка та опис бізнес-сегментів. Далі розкриваються результати діяльності з факторним аналізом: динаміка обсягів і цін, зміна товарного міксу, запуск чи припинення випуску, причини відхилень і їхній вплив на виручку та прибуток [10].

Склад управлінської звітності доцільно розглядати у трьох часових вимірах. По-перше, оперативні (накопичувальні) звіти формуються за короткі інтервали – доба, тиждень або місяць – окремо за видами виробництва, номенклатурою продукції, структурними підрозділами, центрами відповідальності та бізнес-сегментами. Їхнє призначення – забезпечити поточний моніторинг ключових показників і створити основу для швидкого реагування на відхилення. По-друге, поточні (зведені) звіти агрегують інформацію з оперативних форм і надають систематизовані дані щодо видів діяльності, об'єктів обліку та результатів підрозділів станом на кінець періоду (здебільшого місяць або квартал). Ці матеріали використовують для план-факт аналізу та оцінки тенденцій. По-третє, підсумкові звіти узагальнюють результати діяльності підрозділів, центрів відповідальності та підприємства в цілому за розширений період (квартал, рік), містять оцінку досягнення цільових показників (KPI), факторний аналіз і висновки щодо ефективності [11].

Окремий розділ присвячується ліквідності та зобов'язанням: джерела підтримання ліквідності, структура і строки погашення наявних і умовних зобов'язань, оцінка ризику ліквідності та чинники, що можуть на нього впливати. Екологічні аспекти містять показники впливу на довкілля (раціональне використання води та енергії, викиди парникових газів, поводження з відходами) і вжиті заходи зі зменшення цього впливу. Соціальна сфера та кадрова політика подаються через чисельність персоналу, частку жінок на керівних посадах, програми мотивації й навчання, стан охорони праці та безпеки, підходи до недискримінації та антикорупції [10].

Водночас практична цінність таких нефінансових показників залежить від довіри до них. На думку IFAC, брак довіри до нефінансової інформації знижує її корисність для оцінки потенціалу створення довгострокової вартості. Саме застосовуючи принципи контролю і процесного управління, можна суттєво підвищити якість і надійність таких показників у звітності. Це підтримує інтеграцію ESG-метрик та операційних індикаторів у єдиний управлінський пакет [12].

Блок ризиків узагальнює політику управління операційними й фінансовими ризиками (ринковим, кредитним, ризиком ліквідності), описує їхній потенційний вплив і застосовувані інструменти мінімізації. У дослідженнях та інноваціях відображаються R&D-проекти, витрати на інновації й наслідки для конкурентоспроможності. Фінансові інвестиції охоплюють портфель участі в інших підприємствах (асоційовані та дочірні компанії) і його вплив на результати. У розділі перспектив розвитку формулюються стратегічні наміри, ключові виклики та ризики їх реалізації.

Для емітентів цінних паперів додається блок корпоративного управління: склад і повноваження органів управління, структура власності, проведення загальних зборів, права акціонерів, механізми контролю, дивідендна політика, політики компанії щодо адміністративних і наглядових практик, вимоги до компетенцій управлінського персоналу та посилання на внутрішні кодекси. Великі підприємства (із середньою чисельністю понад 500 працівників) розширюють звітність нефінансовими показниками: екологія та довкілля, соціальні питання, права людини, протидія корупції, опис політик і їхніх результатів, основні ризики та способи управління ними, ключові індикатори ефективності. Для компаній із міноритарними акціонерами доцільно наводити додаткову інформацію: операції з власними акціями та їх обіг, структуру групи й дочірніх товариств, угоди з пов'язаними особами, а також характеристику систем внутрішнього контролю та ризик-менеджменту й їх вплив на звітність і діяльність.

Усі зазначені розділи мають бути узгоджені за методикою, містити чіткі показники, пояснювальні коментарі та, за можливості, посилання на нормативні документи і внутрішні політики. Такий склад забезпечує повний, порівнюваний і корисний для рішень огляд стану та перспектив підприємства [10].

Форми подання управлінської звітності обираються відповідно до завдання аналізу та аудиторії. Згідно з IFRS, коментар управління має надавати інтегровану інформацію, що створює контекст для пов'язаних фінансових звітів, пояснюючи не лише «що сталося?», а й «чому сталося?» та «які наслідки для майбутнього?» [13].

Виділяють чотири форми: текстова, таблична, графічна та комбінована. Текстова форма забезпечує структуровані пояснення, висновки й рекомендації; таблична – компактне відображення показників для швидкого порівняння й розрахунків; графічна – візуалізацію трендів і структур (діаграми, графіки, теплові карти); комбінована – поєднання аналітичних таблиць, візуалізацій і текстових коментарів, зокрема у форматі дашбордів.

Періодичність підготовки визначається потребами користувачів і фіксується у внутрішньому регламенті: від щоденних або щотижневих оперативних форм до щомісячних зведених і квартальних чи річних підсумкових пакетів. Така побудова забезпечує безперервність інформаційного циклу – від оперативного контролю до стратегічної оцінки результатів [11]. За рекомендаціями АССА, ефективні процеси звітування мають «уникати перевантаження інформацією та марної витрати часу на підготовку й читання зайвих відомостей». Для управлінської звітності це означає свідомий відбір ключових показників і стислий наратив, який прямо підтримує рішення, замість громіздких пакетів, що розмивають фокус і уповільнюють дії [14].

Згідно з підходом COSO, «ефективний внутрішній контроль має цінність, що виходить за рамки комплаєнсу», допомагаючи організації формулювати цілі та впевнено зростати на основі надійної інформації. Для управлінської звітності це означає: контроль якості даних і процесів – не «зайва бюрократія», а передумова довіри до показників і якості управлінських рішень [15].

Висновки. Підсумовуючи, в умовах динамічних ринків управлінська звітність є центральною ланкою інформаційного забезпечення: вона інтегрує фінансові, виробничі та комерційні дані у форматі, що дає змогу швидко зрозуміти стан справ і діяти. Її цінність визначається відповідністю реальним управлінським запитам: звіти формуються «під бізнес», забезпечують потрібні розрізи й періодичність, порівнюваність у часі та чіткі пояснення відхилень.

Це не лише джерело фактів, а й інструмент методичного впорядкування – від єдиних визначень показників і правил алокації витрат до регламентів підготовки. Узгодженість із фінансовою звітністю підвищує практичну корисність; сутність управлінської звітності – орієнтація на рішення та пояснення причин змін.

Методологічно система охоплює ідентифікацію потреб, проєктування метрик і форм, закріплення відповідальності, опис методик і календар закриття, а цифрові інструменти слугують підсилювачем дисципліни процесу. Сегментація за проєктами, підрозділами та центрами відповідальності, а також часовий поділ звітів (оперативні, поточні, підсумкові) і добір форми подання (текст/таблиця/графіка/комбінована) забезпечують безперервний цикл від сигналу до стратегічного висновку. Отже, управлінська звітність – це не набір документів, а робочий інструмент, що завдяки спільному словнику даних, прозорим методикам і регулярності підвищує керованість, своєчасність рішень і стійкість бізнесу без зайвої бюрократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методичні аспекти та принципи формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 179–188.
2. Liberto D. The Accounting Review. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/a/the-accounting-review.asp?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
3. Волковська Я. В. Формування управлінської звітності на прикладі підприємств готельно-ресторанного комплексу. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017.
4. Management Accounting Research. *ScienceDirect (Elsevier)*. URL: https://www.sciencedirect.com/journal/management-accounting-research?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
5. Як управлінська звітність покращує ефективність бізнесу. P&L звіт, управлінська та фінансова звітність. *TG Consulting*. URL: <https://sb1.com.ua/yak-upravlinska-zvitnist-pokrashhuye-efektyvnist-biznesu/> (дата звернення: 25.09.2025).
6. Choudhury F. Making Financial Reporting Better: Strengthening the Financial Reporting Supply Chain. *IFAC Knowledge Gateway*. URL: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/making-financial-reporting-better-strengthening-financial-reporting-supply-chain?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
7. Ясінька А. І. Методологія формування управлінської звітності в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>
8. Пилипенко Л., Тивончук О. Розвиток методики формування управлінської бухгалтерської звітності в системі корпоративного управління. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 2. С. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.061>
9. Gappic M., Тейлер Б. Don't Let Metrics Undermine Your Business. *Harvard Business Review*. 2019. URL: https://hbr.org/2019/09/dont-let-metrics-undermine-your-business?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
10. Гевлич Л. Л., Гевлич І. Г. Фінансова та управлінська звітність вітчизняних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.5>
11. Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність. Електронна бібліотека ЛНТУ. *Луцький національний технічний університет*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A2%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%204/page10.html (дата звернення: 25.09.2025).
12. Gould S. Confidence in Non-Financial Information Next Frontier. *IFAC Knowledge Gateway*. URL: https://ifac.org/knowledge-gateway/discussion/confidence-non-financial-information-next-frontier?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
13. IFRS Practice Statement 1: Management Commentary. International Accounting Standards Board (IASB). *London: IFRS Foundation*, 2025. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/management-commentary-practice-statement/?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
14. International Good Practice Guidance: Principles for Effective Business Reporting Processes. *International Federation of Accountants*. New York: IFAC. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PFD-memberscpd/Principles%20for%20Effective%20Business%20Reporting%20Processes.pdf?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
15. Internal Control – Integrated Framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. URL: <https://www.coso.org/guidance-on-ic> (дата звернення: 25.09.2025).

REFERENCES:

1. Lemishovska O. S. & Mykhailovskyi V. O. (2023). Upravlinska zvitnist pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty ta pryntsyipy formuvannia [Enterprise management reporting: theoretical and methodological aspects and principles of formation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1(9), pp. 179–188. (in Ukrainian)
2. Liberto D. *The Accounting Review*. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/a/the-accounting-review.asp> (accessed September 25, 2025).
3. Volkovska Ya. V. (2017). *Formuvannia upravlinskoï zvitnosti na prykladi pidpriemstv hotelno-restorannoho kompleksu* [Formation of management reporting: The case of hotel and restaurant enterprises]. Kharkiv: S. Kuznets Kharkiv National University of Economics.
4. *Management Accounting Research*. (n.d.). ScienceDirect (Elsevier). Available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/management-accounting-research> (accessed September 25, 2025).
5. TG Consulting. *Yak upravlinska zvitnist pokrashchuie efektyvnist biznesu: P&L zvit, upravlinska ta finansova zvitnist* [How management reporting improves business efficiency: P&L, management and financial reporting]. Available at: <https://sb1.com.ua/yak-upravlinska-zvitnist-pokrashhuie-efektyvnist-biznesu> (accessed September 25, 2025).
6. Choudhury F. *Making financial reporting better: Strengthening the financial reporting supply chain*. IFAC Knowledge Gateway. Available at: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/making-financial-reporting-better-strengthening-financial-reporting-supply-chain> (accessed September 25, 2025).
7. Yasinska A. I. (2024). Metodolohiia formuvannia upravlinskoï zvitnosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Methodology for forming management reporting in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>
8. Pylypenko L. & Tyvonchuk O. (2020). Rozvytok metodyky formuvannia upravlinskoï bukhgalterskoï zvitnosti v systemi korporatyvnoho upravlinnia [Development of the methodology for forming managerial accounting reporting in the corporate governance system]. *Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, no. 2, pp. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.061>
9. Harris M. & Tayler B. (2019). Don't let metrics undermine your business. *Harvard Business Review*, no. 9. Available at: <https://hbr.org/2019/09/dont-let-metrics-undermine-your-business> (accessed September 25, 2025).
10. Hevlych L. L. & Hevlych I. H. (2020). Finansova ta upravlinska zvitnist vitchyznianskykh pidpriemstv [Financial and management reporting of domestic enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1(37), pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.5>
11. Luts National Technical University Electronic Library. Upravlinska (vnutrishnohospodarska) zvitnist [Management (internal) reporting]. Available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A2%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%204/page10.html (accessed September 25, 2025).
12. Gould S. *Confidence in non-financial information: Next frontier*. IFAC Knowledge Gateway. Available at: <https://ifac.org/knowledge-gateway/discussion/confidence-non-financial-information-next-frontier> (accessed September 25, 2025).
13. International Accounting Standards Board (IASB). (2025). *IFRS Practice Statement 1: Management commentary*. London: IFRS Foundation. Available at: <https://ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/management-commentary-practice-statement> (accessed September 25, 2025).
14. International Federation of Accountants. *International Good Practice Guidance: Principles for effective business reporting processes*. New York: IFAC. Available at: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PFD-member-scpd/Principles%20for%20Effective%20Business%20Reporting%20Processes.pdf> (accessed September 25, 2025).
15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Internal control – Integrated framework*. Available at: <https://www.coso.org/guidance-on-ic> (accessed September 25, 2025).

УДК 657.37.05

JEL M410

Плетньова Єлизавета Сергіївна, студентка, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.
Розіт Тетяна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. **Управлінська звітність: сутність, склад, порядок складання.**

У статті досліджено сутність, принципи формування й практичну роль управлінської звітності в умовах динамічних ринків. Показано, що результативність бізнесу залежить від якості системи управління та швидкості рішень, які спираються на надійну внутрішню інформацію. Управлінська звітність визначена як гнучка підсистема забезпечення менеджменту, що формується «під бізнес» і дає своєчасні, релевантні та деталізовані дані – на відміну від жорстко регламентованої фінансової. Обґрунтовано подвійність функцій: джерело фактів і інструмент методичного впорядкування (метрики, правила алокацій, періодичність). Окреслено користувачів (власники/топ-менеджмент, інвестори, керівники підрозділів) і багаторівневий пакет: оперативні, зведені, підсумкові звіти. Стисло подано етапи побудови – ідентифікація потреб, проектування показників, відповідальність, автоматизація – що підвищують керованість і стійкість підприємства.

Ключові слова: управлінська звітність, управлінський облік, оперативні, зведені та підсумкові звіти, центри фінансової відповідальності, ключові показники ефективності, звіти.

UDC 657.37.05

JEL M410

Yelyzaveta Pletnova, Student, V. N. Karazin Kharkiv National University. **Tetiana Rozit**, PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University. **Management reporting: essence, structure, and preparation procedures.**

The article examines the essence, formation principles, and practical role of management reporting under dynamic markets and rising economic uncertainty. It emphasizes that a firm's effectiveness directly depends on the quality of its management system and the speed of decision-making – both of which require a reliable internal information base. Management reporting is viewed as an organized subsystem of managerial information support, tailored to the business and oriented toward internal users. It provides timely, relevant, and granular data in the required dimensions. Unlike strictly regulated financial or tax reporting, management reporting is not fixed by rigid forms, which makes it a flexible tool for decisions rather than merely a channel for external disclosure. Its value rests on completeness, timeliness, methodological transparency, and comparability of metrics – achieved through aligned definitions, clear rules for allocating overhead costs, and stable reporting periods – while digitalization reinforces these advantages by automating data collection and visualization. The article reviews scholarly perspectives on management reporting, ranging from a narrow view of it as a purely internal instrument of managerial influence to a broader interpretation that integrates multiple reporting streams within a single information space. It highlights the dual nature of management reporting: it is both a source of factual information and a tool for organizational and methodological structuring of data. The paper identifies three key user groups – owners/top management, investors/creditors, and department heads. It substantiates a multi-level reporting package: operational (accumulative) reports for daily/weekly monitoring, current (consolidated) summaries for monthly budget-versus-actual and trend analysis, and final period-end materials (quarter/year) for assessing KPI attainment and overall efficiency. The proposed methodology covers needs identification, definition of principles and requirements, design of the KPI system, development of calculation and cost-allocation methods, assignment of accountability, and process automation. In sum, management reporting is presented as a working instrument of managerial controllability – combining unified rules, aligned indicators, user-appropriate presentation formats, and clear accountability – thereby strengthening business resilience in conditions of uncertainty.

Key words: management reporting, management accounting, operational, consolidated and final reports, responsibility centers, key performance indicators, reports.

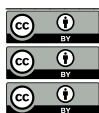
ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ОБЛІКОВІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Рижикова Наталія Іванівна*, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Бірченко Наталія Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Остапенко Романа Миколайович***, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет

**ORCID 0000-0002-3019-8172*

***ORCID 0000-0002-8336-2685*

****ORCID 0000-0002-5976-5871*



© Рижикова Н.І., 2025

© Бірченко Н.О., 2025

© Остапенко Р.М., 2025

Стаття отримана: 11.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи є ключовим завданням для підвищення ефективності управління підприємствами, особливо в умовах цифрової трансформації та швидкозмінного економічного середовища. Основні виклики включають недостатню обізнаність, брак кваліфікованого персоналу, фінансові обмеження та низьку якість даних, що ускладнює процес впровадження. Вирішення цієї проблеми має як наукове значення, спрямоване на розвиток інноваційних технологій, так і практичне, оскільки дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість прийняття рішень та забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженню інтеграції бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи присвячено праці таких авторів, як С. Шульга, Н. Нечипорук [1], О. Губарик, А. Юрченко [2], І. Пушкар [3] та інші. Автори підкреслюють важливість використання передових технологій для підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів. У своїх роботах вони акцентують увагу на необхідності інтеграції аналітичних інструментів у бухгалтерські системи для автоматизації обліку, покращення якості прийняття рішень та забезпечення конкурентних переваг підприємств. Однак дослідники також вказують на невирішені проблеми, такі як брак кваліфікованих фахівців, фінансові обмеження та низька якість даних, які залишаються ключовими бар'єрами для масштабного впровадження цих технологій.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до інтеграції бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи (АІС) та виявлення ключових викликів, з якими стикаються українські підприємства. Стаття спрямована на розробку рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення та блокчейн, для покращення якості аналітики, автоматизації облікових процесів та підвищення ефективності управління ресурсами. Окрім того, у статті розглядаються невирішені проблеми, такі як недостатня якість даних, брак кваліфікованих фахівців та фінансові обмеження, і пропонуються шляхи їх подолання для забезпечення успішної цифрової трансформації підприємств в Україні.

Основний матеріал і результати. Бізнес-аналітика – це практика аналізу та інтерпретації даних з метою отримання уявлення про ефективність бізнесу та визначення сфер для вдосконалення. Вона відіграє вирішальну роль у сучасних організаціях, дозволяючи приймати рішення на основі даних, оптимізувати процеси, покращувати клієнтський досвід і прогнозувати майбутні тенденції. Бухгалтерські інформаційні

системи (AIC), з іншого боку, функціонують шляхом збору, зберігання, управління, обробки та звітності фінансових і бухгалтерських даних для полегшення прийняття рішень і забезпечення відповідності нормативним вимогам. Інтеграція бізнес-аналітики та AIC має важливе значення в контексті української економіки, оскільки підвищує адаптивність та ефективність підприємств у швидкозмінному економічному середовищі [4].

Українські компанії використовують бізнес-аналітику для покращення своєї діяльності шляхом інтеграції цифрових інструментів в обліково-аналітичні процеси, що покращує процес прийняття рішень та дозволяє оперативно перебудовувати ринкові стратегії. Впровадженню інструментів аналітики та цифрових технологій в Україні перешкоджають кілька ключових викликів, серед яких недостатня обізнаність та розуміння переваг і можливостей застосування цих технологій, брак кваліфікованого персоналу та фінансові обмеження. Незважаючи на ці виклики, українські компанії використовують бізнес-аналітику для значного покращення своєї діяльності завдяки різноманітним спеціалізованим послугам та передовим технологіям.

Сучасний стан бізнес-аналітики в Україні характеризується значним зростанням і технологічним прогресом, особливо в більш широкому контексті процвітання технологічної індустрії в країні. Незважаючи на постійні виклики, спричинені війною, український бізнес демонструє стриманий оптимізм, зосереджуючись на цифровій трансформації та інвестиціях у ключові технології. Технологічний сектор, який включає бізнес-аналітику, переживає стрімке зростання: за прогнозами, до 2029 року обсяг ІТ-послуг досягне \$4,60 млрд [5].

Функціональність бухгалтерських систем в Україні включає автоматизацію обліку, надання оперативної та достовірної обліково-аналітичної інформації, а також підтримку інноваційних процесів, що підвищують вартість бізнесу. Основними системами, що використовуються, є ERP для управління ресурсами, CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами та BI для аналітичної обробки даних. Ці системи допомагають оптимізувати інформаційні потоки та приймати ефективні управлінські рішення.

У 2025 році в Україні очікується подальший розвиток діджиталізації облікових інформаційних систем, включаючи впровадження автоматизованих систем бухгалтерського обліку та інтеграцію фінансових, логістичних та управлінських даних для швидкого аналізу. Основними тенденціями будуть створення гнучких інтегрованих платформ, оптимізація витрат на діджиталізацію та підвищення безпеки даних за допомогою хмарних технологій. 2025 рік стане періодом подальшого розвитку діджиталізації облікових інформаційних систем в Україні [6].

Українські компанії стикаються з кількома значними проблемами при інтеграції бізнес-аналітики в свої облікові системи. Однією з основних проблем є брак технічних навичок у персоналу, що ускладнює впровадження та ефективне використання систем бізнес-аналітики. Фінансові обмеження також відіграють важливу роль, оскільки витрати, пов'язані з впровадженням та підтримкою цих систем, можуть бути високими: 46% українських керівників назвали витрати на впровадження генеративного штучного інтелекту основною проблемою. Крім того, необхідність інтеграції даних з різних джерел призводить до браку точної та своєчасної інформації для прийняття рішень. 46% керівників українських компаній вважають основною проблемою впровадження генеративного ШІ його вартість [7].

Ще однією суттєвою перешкодою є низька якість даних, які можуть бути застарілими, фрагментарними або містити помилки, що призводить до неправильних висновків і неякісних управлінських рішень. Відсутність чіткої стратегії та цілей, а також єдиної методологічної бази для оцінки та аналізу даних ще більше ускладнює процес інтеграції. Крім того, компанії часто стикаються з опором співробітників щодо нових технологій і методів, що може перешкоджати впровадженню бізнес-аналітики.

Для подолання цих викликів українським компаніям слід розробляти спеціалізовані цифрові рішення, такі як автоматизовані системи бухгалтерського обліку, та створювати гнучкі інтегровані платфор-

Таблиця 1

Виклики впровадження аналітичних систем

Опис	Виклик
Недостатня кваліфікація персоналу для впровадження аналітичних систем	Нестача технічних навичок
Високі витрати на впровадження та підтримку	Фінансові обмеження
Застарілі або фрагментовані дані, що призводять до поганих рішень	Проблеми з якістю даних
Опір співробітників до впровадження нових технологій та методів	Опір з боку працівників

Джерело: власні дослідження

ми для уніфікації фінансових, логістичних та управлінських даних. Навчання персоналу ефективному використанню цих інструментів також має вирішальне значення. Державна підтримка у вигляді грантів на впровадження інноваційних технологій може значно полегшити процес діджиталізації, а впровадження хмарних технологій з підвищеним рівнем безпеки допоможе захистити дані.

Інтеграція бізнес-аналітики в інформаційні системи бухгалтерського обліку має кілька значних переваг для українських підприємств. Однією з головних переваг є можливість централізовано збирати, обробляти та аналізувати дані з різних джерел, розширюючи доступ як до поточних, так і до історичних даних, зменшуючи при цьому кількість помилок та невідповідностей. Така інтеграція дозволяє автоматизувати облікові процеси, підвищити ефективність і скоротити час і витрати, пов'язані з ручними операціями. Крім того, інструменти бізнес-аналітики дозволяють створювати індивідуальні звіти, пристосовані до конкретних ключових показників ефективності (KPI), що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і кращому розумінню операційної діяльності.

Крім того, інтеграція бізнес-аналітики допомагає виявити неефективність, вузькі місця та сфери для оптимізації, що призводить до ефективного управління ресурсами та оптимізації витрат. Використання передових технологій, таких як хмарні обчислення, великі дані та роботизована автоматизація процесів, забезпечує цілісність даних, віддалений доступ та підвищену безпеку, що є особливо важливим в контексті поточних викликів, які стоять перед Україною, включаючи нерегулярне енергопостачання та загрози кібербезпеки. Загалом, така інтеграція може підвищити операційну ефективність, покращити управління фінансами та забезпечити конкурентну перевагу, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на динамічні зміни та використовувати ринкові можливості.

Таблиця 2

Переваги впровадження аналітичних систем

Перевага	Опис
Централізований доступ до даних	Покращує доступ до поточних та історичних даних
Автоматизація процесів	Зменшує час та витрати, пов'язані з ручними операціями
Індивідуальна звітність	Сприяє прийняттю обґрунтованих рішень завдяки адаптованим звітам
Оптимізація ресурсів	Виявляє неефективність та оптимізує управління ресурсами

Джерело: власні дослідження

Яскравим прикладом, що ілюструє переваги інтеграції бізнес-аналітики, є система Prozorro, яка трансформувала систему державних закупівель в Україні. Ця система надає інструменти аналізу даних у відкритому доступі, що дозволяє зацікавленим сторонам ефективно аналізувати ринок публічних закупівель. З моменту впровадження вона призвела до значної економії коштів для держави та покращення прозорості процесів закупівель, демонструючи потенціал бізнес-аналітики для підвищення ефективності та підзвітності в різних секторах [8].

Для ефективної інтеграції бізнес-аналітики в облікові системи в Україні існує кілька передових технологічних рішень. Ключовими серед них є хмарні технології, які дозволяють зберігати та обробляти дані поза межами локального обладнання, забезпечуючи віддалений доступ та резервне копіювання даних, що є особливо важливим у нинішніх умовах воєнного часу. Роботизована автоматизація процесів (RPA) та технології блокчейн також використовуються для автоматизації бухгалтерських операцій, посилення безпеки даних, підвищення точності та ефективності фінансових транзакцій. Крім того, великі дані та Інтернет речей (IoT) використовуються для управління великими масивами даних, отримання інформації в режимі реального часу та оптимізації процесів фінансового менеджменту.

Таблиця 3

Технології для оптимізації бізнес-процесів

Технологія	Опис
Хмарні технології	Забезпечують віддалений доступ до даних та їх резервне копіювання
Роботизація процесів (RPA)	Автоматизує бухгалтерські операції та підвищує ефективність
Блокчейн	Покращує безпеку даних та точність транзакцій
Великі дані (Big Data)	Управляє великими обсягами даних для отримання аналітики в реальному часі
Інтернет речей (IoT)	Оптимізує процеси фінансового управління

Джерело: власні дослідження

Конкретні програмні рішення, які сприяють інтеграції, включають М.Е.Дос, яка забезпечує електронний документообіг та підтримує автоматизоване подання звітності, Бітрікс24 для управління бізнес-процесами та автоматизації обліку, SAP Business One для комплексного управління фінансами та звітністю.

Серед інших важливих інструментів – Vis.ai, який пропонує аналітику кредиторської заборгованості на основі штучного інтелекту, та Xledger, високоавтоматизоване фінансове ERP-рішення, що надає звітність у режимі реального часу та інтегрується з багатьма бізнес-системами. Ці інструменти разом посилюють інтеграцію бізнес-аналітики в українське бухгалтерське програмне забезпечення, підвищуючи точність і полегшуючи управління господарською діяльністю [9].

Крім того, очікується впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) для покращення аналізу даних, виявлення закономірностей та прогнозування результатів. Однак висока вартість такого програмного забезпечення та потреба у кваліфікованих фахівцях залишаються значними перешкодами. Ініціативи українського уряду, такі як програма «Дія Сіті», забезпечують сприятливе правове та податкове середовище, яке заохочує інновації та інвестиції в ІТ-сектор, підтримуючи інтеграцію передових технологій в облікові та аналітичні системи.

Українські компанії успішно інтегрували бізнес-аналітику в свої облікові системи за допомогою різних ефективних підходів. Одним з яскравих прикладів є впровадження гнучких інтегрованих платформ, які об'єднують фінансові, логістичні та управлінські дані для швидкого аналізу. Компанії в ІТ-секторі продемонстрували успіх, проводячи навчання для співробітників та розробляючи власні платформи автоматизації. Крім того, досвід компаній легкої промисловості підкреслює важливість державної підтримки у вигляді грантів для впровадження інноваційних технологій, що також сприяє інтеграції бізнес-аналітики.

Іншим підходом до інтеграції є впровадження систем бізнес-аналітики (ВІ), які автоматизують підготовку управлінських звітів, що дає змогу вчасно приймати рішення на основі якісних даних. Наприклад, компанії впровадили ВІ-системи для покращення аналізу фінансових показників, створення багатовимірних звітів про прибутки та збитки, розуміння динаміки грошових потоків. Це призвело до значних покращень в управлінні запасами та процесами закупівель, що дозволило краще планувати замовлення та розподіляти ресурси.

Крім того, малі та середні підприємства отримали вигоду від такого програмного забезпечення, як АВ Office, що автоматизує бухгалтерські та податкові процеси, формування звітів та аналіз фінансових даних. Ці системи забезпечують комплексну інформаційно-аналітичну підтримку, оптимізуючи інформаційний масив, що є критично важливим для успішної роботи сучасних підприємств. В цілому, інтеграція бізнес-аналітики дозволила компаніям приймати більш ефективні бізнес-рішення, що призвело до скорочення витрат і збільшення доходів [10].

Для покращення інтеграції бізнес-аналітики в інформаційні системи бухгалтерського обліку в Україні підприємствам слід взяти на озброєння кілька ключових стратегій. По-перше, важливим є впровадження цифрових інструментів для аналітичної підтримки бухгалтерського обліку. Ці інструменти повинні бути адаптовані як до внутрішніх, так і до зовнішніх впливів, що забезпечить їхню актуальність в умовах технологічних інновацій. Використання хмарних технологій, роботизованої автоматизації процесів, блокчейну, великих даних та інтернету речей покращить управління даними та їх доступність, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення та здійснювати операційну реструктуризацію.

Таблиця 4

Стратегії впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси

Стратегія	Опис
Впровадження цифрових інструментів	Використання адаптивних інструментів аналітичного обліку
Використання передових технологій	Інтеграція хмарних технологій, RPA, блокчейну та Big Data
Навчання персоналу	Забезпечення навичок персоналу у використанні нових технологій
Оптимізація інформаційних систем	Розробка математичних моделей для архітектури систем

Джерело: власні дослідження

Майбутні тенденції у сфері бізнес-аналітики та бухгалтерських інформаційних систем вказують на зростаючу залежність від аналізу даних для трансформації бухгалтерських практик. Очікується, що бухгалтери перетворяться на стратегічних радників, використовуючи бізнес-аналітику (BI) та бізнес-аналітику (BA) для прийняття рішень на основі даних. Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання розширить можливості аналітики, автоматизує складні завдання та надасть розширені інсайти [11].

Висновки. Інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи є ключовим елементом цифрової трансформації підприємств, що дозволяє автоматизувати процеси, покращити якість прийняття рішень та забезпечити конкурентну перевагу. Дослідження підтвердило, що використання таких технологій, як штучний інтелект, хмарні обчислення та блокчейн, значно підвищує ефективність управління даними та фінансовими ресурсами. Однак основним бар'єром для впровадження залишаються недостатня якість даних, брак кваліфікованих фахівців та фінансові обмеження.

Подальші перспективи дослідження пов'язані з розробкою комплексних підходів до стандартизації даних, підготовки спеціалістів у галузі бізнес-аналітики та залучення державної підтримки для фінансування інноваційних проєктів. Також важливим напрямком є розвиток інтегрованих платформ, які об'єднують фінансові, логістичні та управлінські дані, що дозволить підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку. У майбутньому слід також зосередитися на впровадженні технологій машинного навчання та прогнозової аналітики для покращення стратегічного управління та досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шульга С. В., Нечипорук Н. В. Інтеграція систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки: сучасні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.17>
2. Губарик О., Юрченко А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-26>
3. Пушкар І., Гладчук Г., Храпач К. Диджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58>
4. Prodanchuk M., Dankevych A., Aksonova O., Tomchuk O. Digital Tools for Accounting and Analytical Support of Enterprises: Innovation and Management Aspect. *Economics Ecology Socium*. 2023. Vol. 7. No. 4. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/233>
5. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing, Paris. 2024. 111 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
6. Kondratovich M. Український ринок ERP-систем: переваги та недоліки 12 популярних рішень. 2024. Спільнота програмістів. URL: <https://dou.ua/forums/topic/38715/>
7. Лідери українського бізнесу відзначили виклики, інновації та трансформації 2024. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/lidery-ukrayinskoho-biznesu-vidznachyly-vyklyky-innovatsiyi-ta-transformatsiyi-2024.html>
8. Tarnay V., Dmytryshyn Ya. How to make better public procurement decisions with business intelligence. *Open Contracting Partnership and Transparency International Ukraine*. 2024. URL: https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2024/11/OCP_TI_Ukraine_BI_Case_Study_2024_How_to_make_better_public_procurement_decisions_with_business_intelligence.pdf
9. Найкраще програмне забезпечення для бухгалтерії та фінансів – Україна – WebCatalog. URL: <https://webcatalog.io/en/apps/tag/accounting-and-finance-software?country=ua&page=2>
10. Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т, Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1–2. С. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029>
11. Top 10 Analytics & Business Intelligence Trends For 2025. *RIB Software*. URL: <https://www.rib-software.com/en/blogs/business-intelligence-trends>

REFERENCES:

1. Shulha S. V., Nychporuk N. V. (2024). Intehratsiia system bukhhaltenskoho obliku ta ekonomichnoi bezpeky: suchasni pidkhody [Integration of accounting systems and economic security: modern approaches]. *Investments: Practice and Experience*, no. 21, pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.17>
2. Hubaryk O., Yurchenko A. (2021). Oblikovo-analitychne zabezpechennia diahnostyky funktsionuvannia pidpriemstva ta udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky na osnovi pokrashchennia finansovoho stanu [Accounting and analytical support for diagnosing enterprise functioning and improving the system of economic security based on financial condition enhancement]. *Economy and Society*, no. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-26>

3. Pushkar I., Hladchuk H., Khrapach K. (2024). Dydzhytalizatsiia yak instrument optymizatsii upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh Ukrainy [Digitalization as a tool for optimizing management accounting at Ukrainian enterprises]. *Economy and Society*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58>
4. Prodanchuk M., Dankevych A., Aksonova O., Tomchuk O. (2023) Digital Tools for Accounting and Analytical Support of Enterprises: Innovation and Management Aspect. *Economics Ecology Socium*. Vol. 7. No. 4. Available at: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/233>
5. OECD (2024) Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Publishing, Paris. 111 p. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
6. Kondratovych M. (2024). Ukrainskyi rynek ERP-system: perevahy ta nedoliky 12 populiarnykh rishen [Ukrainian ERP market: advantages and disadvantages of 12 popular solutions]. *Developers Community*. Available at: <https://dou.ua/forums/topic/38715/>
7. KPMG (2024) Lidery ukrainskoho biznesu vidznachyly vyklyky, innovatsii ta transformatsii 2024 [Ukrainian business leaders highlighted challenges, innovations and transformations 2024]. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/lidery-ukrayinskoho-biznesu-vidznachyly-vyklyky-innovatsiyi-ta-transformatsiyi-2024.html>
8. Tarnay V., Dmytryshyn Ya. (2024) How to make better public procurement decisions with business intelligence. *Open Contracting Partnership and Transparency International Ukraine*. Available at: https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2024/11/OCPI_Ukraine_BI_Case_Study_2024_How_to_make_better_public_procurement_decisions_with_business_intelligence.pdf
9. WebCatalog. Naykrashche prohramne zabezpechennia dlia bukhhalterii ta finansiv – Ukraina [Best accounting and finance software – Ukraine]. Available at: <https://webcatalog.io/en/apps/tag/accounting-and-finance-software?country=ua&page=2>
10. Putsenteilo P., Dovbush A., Bincharovska T., Homotyuk V. (2022). Suchasni tekhnolohii biznes-analityky yak instrument dlia pidvyshchennia biznes-komunikatsii kompanii [Modern business analytics technologies as a tool for improving company business communications]. *Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Environment*, vol. (1–2), pp. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029>
11. RIB Software (2025) *Top 10 Analytics & Business Intelligence Trends For 2025* [Top 10 Analytics & Business Intelligence Trends for 2025]. Available at: <https://www.rib-software.com/en/blogs/business-intelligence-trends>

УДК 657.37:004.89

JEL C88, L86, M15, M41

Рижикова Наталія Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет. **Бірченко Наталія Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет. **Остапенко Романа Миколайович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет. **Інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи України.**

Стаття присвячена інтеграції бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи (АІС) в Україні як чиннику підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Показано, що поєднання АІС, які забезпечують збір, обробку й звітність фінансових даних, з інструментами бізнес-аналітики дає змогу покращити якість управлінських рішень, оптимізувати витрати й прогнозувати тенденції розвитку. Виокремлено ключові бар'єри впровадження (низька обізнаність, нестача компетенцій, фінансові обмеження, проблеми якості даних) та окреслено переваги використання ERP, CRM, BI-систем, хмарних технологій, великих даних й IoT. Запропоновано напрями подолання викликів, зокрема розробка та впровадження спеціалізованих цифрових рішень для обліку, розширення інвестицій у навчання персоналу та використання державної підтримки у вигляді грантів.

Ключові слова: бізнес-аналітика, бухгалтерські інформаційні системи, цифрова трансформація, автоматизація обліку, хмарні технології, штучний інтелект.

UDC 657.37:004.89

JEL C88, L86, M15, M41

Natalia Ryzhikova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation, State Biotechnological University. **Nataliia Birchenko**, PhD in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation, State Biotechnological University. **Roman Ostapenko**, PhD in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation, State Biotechnological University. **Integration of business analytics into Ukraine's accounting information systems.**

This article delves into the transformative potential of integrating business analytics into accounting information systems (AIS) within the Ukrainian context, highlighting its significance in driving operational efficiency and strategic decision-making. Business analytics, which encompasses the systematic analysis of data to uncover insights and improve business performance, has emerged as a critical tool for organizations aiming to stay competitive in a dynamic economic landscape. Accounting information systems, designed to manage financial data, play a pivotal role in ensuring accurate reporting and compliance. The fusion of these two domains offers a powerful framework for enhancing organizational agility and financial management. However, the integration process in Ukraine is fraught with challenges, including limited awareness of the benefits of business analytics, a scarcity of skilled professionals, financial barriers, and persistent issues with data quality. Despite these hurdles, Ukrainian enterprises are increasingly adopting advanced digital solutions such as ERP, CRM, and BI systems to streamline accounting processes, reduce operational costs, and improve decision-making accuracy. Projections indicate that the IT services market in Ukraine will grow significantly, reaching 2.5billionby2025and2.5billionby2025and4.60 billion by 2029, underscoring the rapid expansion of the technology sector. A central benefit of integrating business analytics into AIS is the ability to centralize and analyze data from diverse sources, enabling automation of repetitive tasks, minimizing errors, and enhancing the reliability of financial insights. Cutting-edge technologies like cloud computing, blockchain, big data, and IoT are instrumental in ensuring data security, enabling remote access, and optimizing financial workflows. A notable example is the Prozorro system, which revolutionized public procurement in Ukraine by leveraging open data analytics to enhance transparency and efficiency. To overcome the barriers to implementation, Ukrainian companies are encouraged to adopt tailored digital solutions, invest in workforce upskilling, and seek government support through grants and incentives. By 2025, it is anticipated that 30% of Ukrainian businesses will transition to cloud-based accounting platforms, while 75% of new analytical capabilities will incorporate artificial intelligence. These developments signal a future where business analytics and accounting systems are deeply intertwined, driving innovation, automation, and data-driven decision-making to secure a competitive edge.

Key words: business analytics, accounting information systems, digital transformation, process automation, cloud computing, artificial intelligence.

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

UDC 351:004.8:331.108.45:303.732
JEL H83, J71, M53, O33

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4169

MATHEMATICAL METHODS OF THE DIGITALIZATION OF HR PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Oliinyk Oleksandr*, Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor at the Department of Business Administration
and Management of Foreign Economic Activity

Bikulov Damir**, Doctor of Public Administration,
Professor of the Department of Business Administration
and Management of Foreign Economic Activity

Holovan Olha***, Candidate of Physical and Mathematical Sciences,
Associate Professor of the Department of Business Administration
and Management of Foreign Economic Activity

Markova Svitlana****, Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Business Administration
and Management of Foreign Economic Activity

Veritova Olha*****, Candidate of Pedagogical Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Business Administration
and Management of Foreign Economic Activity
Zaporizhzhia National University

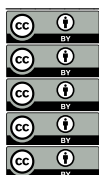
**ORCID 0000-0003-0511-7681*

***ORCID 0000-0001-9188-7310*

****ORCID 0000-0002-9410-3830*

*****ORCID 0000-0003-0675-0235*

******ORCID 0000-0001-7365-701X*



© Oliinyk O., 2025

© Bikulov D., 2025

© Holovan O., 2025

© Markova S., 2025

© Veritova O., 2025

Стаття отримана: 03.11.2025

Стаття прийнята: 22.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Introduction. Public administration worldwide is undergoing a phase of deep digital transformation, actively implementing artificial intelligence technologies to modernize key state functions, with the human resource management sector being at the forefront of these changes. The motivation for introducing algorithmic systems into recruitment processes is based on the aspiration to increase objectivity, efficiency, and decision-making accuracy, as well as on the paradoxical expectation that machines will help neutralize the cognitive biases and prejudice inherent in humans. However, empirical reality shows that algorithmic management, especially when implemented in the form of opaque black boxes, is not a neutral instrument. Instead of eliminating

discrimination, it carries inherent risks of scaling and amplifying existing systemic imbalances and biases, which leads to new and previously unseen forms of automated discrimination. For public administration, in contrast to the private sector where failures result in reputational and legal costs, this problem has an existential character. Automated discrimination originating from the state apparatus, which by definition is supposed to guarantee equality, directly delegitimizes state power, creating a challenge for all three pillars of legitimacy, namely: 1) input legitimacy due to the non transparency of decision making; 2) procedural legitimacy due to the violation of the principle of fairness of the process; 3) output legitimacy due to the unfair distribution of outcomes or positions. Thus, the key problem lies in the fundamental conflict between the technocratic pursuit of efficiency and the inherent public values such as due process, equality, and accountability.

Analysis of recent research and publications. The conducted analysis of academic research in the field of mathematical methods for evaluating the fairness of digital HR systems in public administration demonstrates their significant methodological incompatibility, fragmentation, and the absence of an integrated normative logic. The work of Köchling A., Wehner M.C. [1] systematizes the technical sources of bias, but remains largely descriptive in nature and does not propose mechanisms for reconciling conflicting metrics. The study by Starke C., Lünich M. [2] shifts the focus toward the political legitimacy of algorithmic decisions and shows that fairness does not exist outside a value based context. Between these approaches, an epistemological gap is observed that has no instrumental solution within existing models. The work of Bansak K., Ferwerda J., Hainmueller J., Dillon A., Hangartner D., Lawrence D., Weinstein J. [3] demonstrates the effectiveness of algorithmic allocation in administrative processes, but does not provide fairness mechanisms, thus creating a gap between technical feasibility and the legitimacy of application. The Fair Machine Learning approach proposed by Mujtaba D.F., Mahapatra N.R. [4] introduces ethical constraints into mathematical models, yet remains weakly adapted to the complex regulatory environment of public administration. The study by Fregnan E., Ivaldi S., Scaratti G. [5] shows that even technically advanced models are ineffective without appropriate managerial competences, which forms a second gap between technology and administrative capacity. The analysis of HRM platforms in the work of Zeebaree S.R., Shukur H.M., Hussan B.K. [6] reveals the absence of mechanisms for assessing their compliance with non discrimination principles. The study by Acikgoz Y., Davison K.H. [7] demonstrates the divergence between mathematical and perceived fairness, creating a third gap between technical correctness and social acceptability. The work by DiRomualdo A., El-Khoury D., Girimonte F. [8] emphasizes the systemic nature of digital HR transformation, but likewise does not offer a comprehensive mathematical solution. Thus, no study provides a mechanism for aligning these dimensions within a unified mathematical framework. This cumulative imbalance explains why the research problem has not previously been solved, since existing studies lack a model capable of integrating technical metrics, ethical constraints, legal norms, and public administration requirements into a coherent quantitative system. Therefore, the “CIF-PA” model proposed by the authors will address these gaps and create an instrument that forms a unified and consistent logic of fairness governance in the public sector.

Objectives of the article. Develop and provide scientific justification for a composite mathematical toolkit for the quantitative evaluation and auditing of fairness and non-discrimination in personnel selection algorithms within the public administration system. In contrast to existing approaches that focus on the analysis of individual and often mathematically incompatible fairness metrics, this study proposes a synergistic “CIF-PA” model that integrates technical metrics, ethical requirements for transparency and oversight, as well as regulatory and legal requirements reflected in the provisions of the EU Regulation “AI Act”, into a single multi-criteria “MCDA” evaluation system adapted for managerial decision making in conditions of high risk and uncertainty inherent in the public sector.

The main material of the study. Modern HR technologies are fundamentally transforming the entire personnel management cycle by combining automated resume screening, neural networks, and natural language processing tools for analyzing job descriptions and candidate responses, as well as algorithmic systems for evaluating video interviews. Gamified methods for identifying cognitive and personality characteristics and predictive analytics that forecast candidates’ potential performance based on large volumes of historical data are becoming increasingly widespread. The scale of such implementation is growing extremely rapidly, since most large organizations already use various forms of recruitment automation. However, such rapid technological development creates a noticeable gap between the speed of their emergence and the availability of adequate control mechanisms. New tools are introduced much faster than standards, regulatory requirements, and clear rules for their use are developed, especially in the public sector. As a result, this space of uncertainty is

often filled by commercial systems whose operation remains opaque. For this reason, mathematical methods for evaluating fairness cease to be a purely theoretical task and become a necessary instrument for ensuring accountability in the procurement and operation of high-risk algorithms in public administration.

Therefore, in this context, there emerges a need to systematize approaches to the quantitative measurement of fairness through their classification and the characterization of key mathematical methods for evaluating AI fairness, which are presented in Table 1.

We classify and characterize the key mathematical methods for evaluating AI fairness in Table 1.

Table 1

Classification and characterization of key mathematical methods for assessing the fairness of AI

Method/metric name	Method description	Interpretation of the method in the context of personnel selection
Statistical Parity	Proportion of selected (Group A) = Proportion of selected (Group B)	The proportion of candidates selected should be the same for all protected groups, regardless of their actual qualifications.
Equal Opportunity	Chance of selection (for Qualified Group A) = Chance of selection (for Qualified Group B)	Qualified candidates from all groups should have the same chance of being selected (equal True Positive Rate, TPR).
Equalized Odds	Equality of chances (TPR and FPR) for Group A = Equality of chances (TPR and FPR) for Group B	Equal chances for both qualified (equal TPR) and unqualified (equal False Positive Rate, FPR).
Predictive Parity	Prediction accuracy (for Selected Group A) = Prediction accuracy (for Selected Group B)	Among those recommended by the algorithm, the proportion of truly qualified candidates is the same for all groups (equal Positive Predictive Value).
Adverse Impact Ratio	(Proportion of selected Group A) / (Proportion of selected Group B) > 0.8	Legal concept of the “4/5 Rule” (“EEOC”). The selection rate for a protected group should not be lower than 80% of the rate for the dominant group.
Counterfactual Fairness	Outcome(candidate, Group A) = Outcome (same candidate if he were in Group B)	The decision about a particular candidate would not change if the only change were his protected characteristic (e.g., gender), all other factors being held constant. Requires a causal model.
Individual Fairness	“Similar” candidates (x, z) get “Similar” decisions (f(x), f(z))	“Similar individuals should receive similar treatment”. The main difficulty is the mathematical definition of the “similarity” (d) of individuals x and z.
Accuracy Parity	Overall accuracy (Group A) = Overall accuracy (Group B)	The overall accuracy (percentage of correct solutions) of the algorithm is the same for all protected groups.

Source: formed on the basis of the following sources [9–13]

The system of artificial intelligence fairness evaluation metrics presented in Table 1 begins with an examination of demographic parity, which is based on the principle of equality of outcomes and requires the same proportion of approved candidates for all groups, while ignoring the actual level of their professional qualifications [9, 10]. This approach carries the risk of reducing staff quality in favor of statistical balance, therefore a more advanced alternative is the concept of equality of opportunity, which focuses exclusively on qualified applicants and guarantees them identical chances of successful selection regardless of social characteristics [9, 11]. A logical extension of this meritocratic principle is the method of equalized odds, which balances not only correct decisions but also the algorithm’s errors, thereby ensuring the same probability of both correct selection and erroneous rejection for all categories of participants [10, 11]. In parallel with this, predictive parity is applied, which tests the reliability of the model’s predictions by comparing the proportion of truly competent specialists among all individuals recommended by the system across different demographic groups [10, 12, 13]. The legal aspect of fairness is regulated by the adverse impact ratio, which transforms mathematical calculations into the four-fifths rule and determines the permissible limits of selection disproportionality for protected population categories. A deeper level of verification is provided by causal fairness, which uses causal models to analyze whether the decision regarding a candidate would change if only their protected attribute were altered while other parameters

remained constant [9, 11]. In contrast to group-based approaches, individual fairness requires equal treatment of candidates with similar professional profiles and is based on a mathematical definition of similarity between individuals [9, 10]. The final evaluation element is accuracy parity, which controls the overall correctness of the algorithm's performance and prevents situations in which the system operates more effectively for one demographic group compared to another [10, 11, 13].

The next step will be the classification of sources and manifestations of algorithmic bias at the stages of personnel selection in the public sector, presented in Table 2.

Table 2

**Classification of sources and manifestations of algorithmic bias
at the stages of personnel selection in the public sector**

HR Stage	Bias Type	Source of Bias	Implications for public administration
Sourcing	Exposure Bias	Algorithms of advertising platforms optimize display by cost/clicks and “decide” that a civil servant vacancy is “irrelevant” for certain demographic groups.	Violation of the principle of equal access to the civil service even before the application is submitted.
Screening	Sexism	A model trained on historical data, where most managers are men, and penalizes words associated with women.	Violation of the principle of equal access to the civil service even before the application is submitted. Systemic discrimination against women, undermining the policy of gender equality in government bodies.
Screening	Racism	The model penalizes names associated with minorities or educational institutions	Reduction of ethnic diversity in the civil service, strengthening of systemic discrimination.
Screening	Ageism	Data-based training, where a “recent graduate” is an ideal candidate, because the algorithm is unable to evaluate nonlinear experience.	Violation of labor rights, loss of valuable administrative experience in public administration.
Video Interview	Disability Bias	Pseudoscientific analysis of “emotions”, “confidence” or “body language”. Algorithm penalizes for atypical facial expressions, accent, or speech disorders	Direct discrimination against people with disabilities (speech disorders, hyperkinetic manifestations of the body, autism spectrum, cerebral palsy).
Screening	Cultural Capital Bias	Evaluation of “cultural capital” through prestigious universities, volunteering in the “right” organizations, use of specific vocabulary	Creation of a “glass ceiling” for talented candidates with low socio-economic status, reduction of social mobility through the civil service.
Assessment	Measurement Bias	Psychometric model validated on one cultural group, but not valid for other population groups	Systematic screening of candidates whose thinking style or cultural background does not correspond to the “gold standard” built into the system.
Ranking	Bias Laundering	The algorithm gives the recruiter a “score” because a person is inclined to trust this score and not re-test a candidate with a low score, giving the bias an “objective” appearance.	The algorithm does not replace human bias, but legitimizes it, removing responsibility from the person.
The whole process	Representation Bias	A specific group of candidates, underrepresented in the training data, will systematically receive incorrect scores	The model works well for the “typical” candidate, but systematically fails for the “atypical” one.
The whole process	Feedback Loop Bias	The model learns from the decisions it helped make. (E.g., the model recommends type A candidates, who are then hired. They then become a “successful example” of an effective candidate and begin to recommend even more type A candidates)	“Self-reinforcing inequality”. The system becomes increasingly homogeneous and biased over time.

Source: formed on the basis of the following sources [9–16]

The classification of sources and manifestations of algorithmic bias at the stages of personnel selection in the public sector presented in Table 2 exposes deep structural distortions in the recruitment process, which are initiated already at the sourcing stage, where commercial advertising platform algorithms, guided by the logic of minimizing cost per click, autonomously determine the irrelevance of public service vacancies for certain

demographic groups, thus effectively usurping an administrative function and violating the fundamental right to equal access to public service even before a potential application is submitted [10, 12–14]. This discriminatory dynamic is further reinforced at the stage of automated resume screening, when historical biases embedded in data sets, reflecting the past dominance of men in managerial positions, are transformed into penalty mechanisms for lexical markers associated with women, thereby directly undermining state strategies of gender equality. At the same time, the use of discriminatory variables such as personal names or specific educational institutions automates latent ethnic segregation and blocks cultural diversity [9, 10, 13, 15]. A separate vector of risk is created by age bias in algorithms which, being trained on the profiles of recent graduates as ideal candidates, prove incapable of adequately assessing the non-linear experience of mature professionals, leading to the loss of valuable administrative capital and the violation of labor legislation. At the same time, bias related to cultural capital, through the prioritization of elite universities and specific professional vocabulary, produces an insurmountable “glass ceiling” for talented representatives of lower socio-economic strata, thereby slowing social mobility [10, 11, 15, 16]. The implementation of video interview and gamification technologies is often based on pseudo-scientific interpretations of emotions and body language, which turns into a tool of direct discrimination against persons with disabilities or neurodivergent individuals whose facial expressions or speech deviate from statistical norms, while incorrect validation of psychometric models on a single cultural group leads to the systemic exclusion of candidates with alternative cognitive patterns [12, 13, 16]. This destructive cycle is completed by the phenomenon of bias laundering at the ranking stage, when recruiters under the influence of automation perceive subjective machine scores as objective truth, thereby relieving themselves of responsibility for decisions. At the same time, closed feedback loops, in which the model is trained on its own previously distorted outputs, transform the selection system into a mechanism of self-reinforcing inequality, which over time makes the state apparatus increasingly homogeneous and isolated from society [9, 10, 11, 13, 14].

Next, we consider the regulatory and ethical framework for the governance of “high-risk” AI in HR under the EU “AI Act”, presented in Table 3.

Table 3

Regulatory and ethical framework for regulating “high-risk” AI in HR (EU “AI Act”)

Regulatory Requirement	Source	Essence of Requirement	Implications for Mathematical Assessment
1	2	3	4
High-Risk Classification	EU “AI Act”, Annex AI	HR selection systems are high-risk “by definition” (unless proven otherwise).	Fairness and Risk Audit (AIA) is not an optional but a mandatory legal condition for admission to operation.
Data Governance	EU “AI Act” (Art. 10)	Training and test data must be “relevant, representative, error-free and complete”.	The need for quantitative audit of datasets before training the model (e.g., measuring data bias).
Transparency	EU “AI Act” (Art. 13) European Convention on Human Rights	Providing instructions to users. Ensuring “transparency” and “right to explanation”.	Mathematical methods of XAI become legal requirements to ensure procedural fairness.
Human Oversight	EU “AI Act” (Art. 14)	The system must be designed to “allow” the introduction of human oversight. The principle of “a human makes the final decision”.	The model should be fully autonomous (“human-in-the-loop”). Math. evaluation should include an assessment of interpretability for a public management manager.
Accuracy & Robustness	EU “AI Act” (Art. 15)	Ensuring “appropriate levels of accuracy, reliability and cybersecurity”.	Fairness assessment (should be balanced with classical accuracy metrics)
Non-discrimination	European Convention on Human Rights	An explicit ban on discrimination in AI decisions on protected grounds	A direct requirement to apply group fairness metrics and conduct an audit on “disparate impact”.
Protection of personal data	General “GDPR” regulations	The processing of personal data must be lawful, minimized and have a clear purpose.	Fairness audit requires data on protected features, but their collection and use are strictly regulated.
Record-keeping / Logging	EU “AI Act” (Art. 12)	The system must “automatically record events” (logs) relevant for risk identification and post-audit.	Mathematical evaluation should be reproducible. Audit results (metric values) should be stored as an “audit trail”

Continuation of table 3

1	2	3	4
Impact Assessment	Application recommendations (AIA) Fundamental Rights Impact Assessment	Conducting Algorithmic Impact Assessments (AIA) prior to implementation is necessary to form a proactive assessment of social and human rights risks.	Is the quantitative part and methodology for conducting such AIA.
Accountability	EU “AI Act” (fines) OECD Principles	Determining who is responsible for damage caused by AI. High fines for violations.	The availability of a quantitative documented audit is a key factor in proving due diligence.

Source: generated by the authors

The conducted analysis of the regulatory landscape based on the EU “AI Act” (Table 3) defines AI-based personnel selection systems as high-risk technologies. This status automatically transforms fairness auditing from a voluntary internal practice into a mandatory legal prerequisite for the deployment of such a product. The legislative provisions impose strict requirements on data quality, making preliminary analysis of training datasets for representativeness necessary even before model training begins. Transparency requirements and the right to explanation transform mathematical interpretability methods from purely technical tools into a legal mechanism for ensuring fairness. The principle of human oversight makes the use of fully autonomous “black boxes” impossible and obliges developers to ensure that the results are understandable for public administration managers. At the same time, the direct prohibition of discrimination requires the application of group fairness metrics, which creates a complex dilemma between the need to process sensitive data for auditing purposes and privacy requirements. Systematic record keeping and event logging form a reproducible evidentiary trace that confirms the developer’s due diligence. The presence of such documented auditing becomes a key factor in minimizing legal risks and avoiding significant penalties for violations of regulatory requirements. Concluding the analytical and theoretical review of the key sources and mechanisms of algorithmic bias, it is determined that structural distortions arise already at the sourcing stage through the automatic restriction of access to public vacancies. These distortions are further intensified during resume screening due to historical data inequalities and the use of discriminatory variables. They are deepened by age and cultural biases in the evaluation of professional profiles, complicated by incorrect psychometric validation in video interviews and gamified tests, and finally completed by the phenomenon of bias laundering at the ranking stage, when the algorithm reproduces its own distorted decisions. This indicates the formation of an integrated chain of systemic vulnerabilities that interact with each other and gradually make the recruitment mechanism increasingly homogeneous and alienated from society. Such a multi-level and interconnected structure of violations makes it impossible to assess fairness on the basis of isolated technical indicators alone, which determines the necessity of transition to an integral quantitative measurement methodology capable of covering the full spectrum of risks and transforming them into a unified manageable system.

Therefore, the next logical step is the development of a composite fairness and non-discrimination index, which is presented in Formula 1.

For calculating the composite fairness and non-discrimination index in order to identify critical vulnerability points of algorithmic systems in personnel selection, see Formula 1.

$$CIF - PA = (w_1 + IDQ) + (w_2 + IAE) + (w_3 + IGF) + (w_4 + ICF) + (w_5 + ITE) + (w_6 + IDP) + (w_7 + IRS) + (w_1 + IHO) \quad (f.1)$$

where $CIF - PA$ – composite index of fairness and non-discrimination;

w_i – weight coefficient of the i -th subindex, which is determined by the political regulator;

IDQ – “Data quality and representativeness” normalized subindex indicator;

IAE – “Model efficiency and accuracy” is a normalized subindex indicator;

IGF – “Group justice” is a normalized subindex indicator;

ICF – “Individual and causal justice” is a normalized subindex indicator;

ITE – “Transparency and Clarity” is a normalized subindex indicator;

IDP – “Data protection compliance” is a normalized subindex indicator;

IRS – “Reliability and stability” is a normalized subindex;

IHO – “Support for human supervision” is a normalized subindex score.

Having formed a composite index of fairness and non-discrimination to identify critical points of vulnerability of algorithmic systems in personnel selection (f.1), it would be advisable to develop a methodology for its calculation (Table 4) and an assessment scale.

Table 4

Methodology for calculating a composite index of fairness and non-discrimination to identify critical vulnerability points of algorithmic systems in personnel selection

Subindex	Description	Calculation Methodology (Conceptually)
1	2	3
IDQ	EU “AI Act” (Art. 10) Dataset assessment for representativeness, completeness, model training	1. Calculate the percentage of omissions (in %) 2. Calculate the measure of discrepancy between the data and the target population 3. $IDQ = (1 - \text{Omission right}) * (1 - \text{The measure of divergence})$ 4. If $IDQ < 0.8$ then the data is unsuitable for training. High risk of representation bias
IAE	EU “AI Act” (Art. 15) Evaluation of the basic usefulness of the model. The model must be accurate	1. Calculate the standard integral metric “F1-Score” based on the Precision and Recall indicators, where Precision (selection accuracy) reflects the proportion of actually suitable candidates among all candidates recommended by the algorithm, and Recall (completeness of coverage) characterizes the proportion of suitable candidates identified by the algorithm from the total number of all suitable candidates in the labor market? 1.1. $Precision = \frac{TP(\text{Good candidates})}{TP(\text{Good candidates}) + FP(\text{Redundant candidates})}$ 1.2. $Recall = \frac{TP(\text{Good candidates})}{TP(\text{Good candidates}) + FN(\text{Missed candidates})}$ 1.3. $F_1 = 2 \times \frac{Precision \times Recall}{Precision + Recall}$ 2. Calculate precision parity (AP) $AP = 1 - (Precision(Gp.A) - (Precision(Gp.B)))$ 3. $IAE = F1 \text{ Score} - AP$
IGF	Disparate impact assessment using a set of metrics	1. The government body politically chooses a priority metric (e.g., equality of opportunity (EO)) 2. Violation $V_{EO} = (\text{Chance of selection } (Qual. Gr. A) - \text{Chance of selection } (Qual. Gr. B))$ 3. Calculate Adverse Impact Ratio (AIR). $AIR = \frac{(\text{Min. selection rate})}{(\text{Max. selection rate})}$ 4. $= (1 - V_{EO}) * \left(\min(1, \frac{AIR}{0,8}) \right)$
ICF	Deep validation: Assessing whether the model is making decisions based on protected features	1. Use counterfactual audit Create N pairs of candidate lookalikes 2. Calculate the Violation Rate – % of cases where changing only the protected feature changed the decision 3. $ICF = 1 - (\text{Violation rate в } \%)$
ITE	EU “AI Act” (Art. 13) Conformity assessment (transparency) and human-in-the-loop capabilities	1. Availability of technical documentation (TDS) $V_1 = (\text{Yes} = 1, \text{No} = 0)$ 2. Availability of XAI explanations (SHAP/LIME) $V_2 = (\text{Yes} = 1, \text{No} = 0)$ 3. Quantitative assessment (“stability” of XAI) V_3 (from 0 to 1) 4. $ITE = (w_1 + V_1) + (w_2 + V_2) + (w_3 + V_3)$
IDP	General Data Protection Regulation (GDPR).	1. Does the model use “sensitive data” for training (and not just for auditing): $V_1 = (\text{Yes} = 1, \text{No} = 0)$ 2. The existence of the “right to be forgotten” mechanism $V_2 = (\text{Yes} = 1, \text{No} = 0)$ 3. $IDP = (0,5 + V_1) + (0,5 + V_2)$

1	2	3
IRS	EU “AI Act” (Art. 15) reliability and cybersecurity	1. Conduct adversarial attack testing (Adversarial Attacks) 2. Calculate the proportion of successful attacks (in %) 3. $IRS = 1 - (\text{Share of successful attacks in \%})$
IHO	EU “AI Act” (Art. 14) Conformity assessment (supervision) and the principle of “human decision-making”	1. Presence of an explicit function in the recruiter interface to cancel/review the decision AI $V_1 = (\text{Yes} = 1, \text{No} = 0)$ 2. Does the system provide information for making a cancellation decision? (XAI): $V_2 = (\text{Yes} = 1, \text{No} = 0)$ 3. $IHO = (0,5 + V_1) + (0,5 + V_2)$ $IHO = 0 \text{ unacceptable for civil service}$

Source: generated by the authors

According to the proposed methodology for calculating the composite fairness and non discrimination index (Table 4), the following scale is provided for categorizing the obtained “CIF-PA” scores.

1. A range from 0.90 to 1.00. “Green” means that the “CIF-PA” has a minimal level of risk for application, which leads to the managerial decision “Permitted for full operation”. The system complies with all ethical and efficiency standards; 2. A range from 0.70 to 0.89. “Yellow” means that the “CIF-PA” has a medium level of risk for application, which leads to the managerial decision “Permitted with enhanced supervision”. The system is effective but requires mandatory human involvement in the loop; 3. A range from 0.50 to 0.69. “Orange” means that the “CIF-PA” has a high level of risk for application, which leads to the managerial decision “Prohibited for operation until deficiencies are eliminated”. The system has critical vulnerabilities for example bias. Return to the developer; 4. A range below 0.50. “Red” means that the “CIF-PA” has an unacceptable level of risk for application, which leads to the managerial decision “Complete prohibition”. Refusal of procurement or immediate termination of use. A direct threat to human rights.

Thus, the conceptual methodology for calculating the Composite Fairness and Non-Discrimination Index “CIF-PA” made it possible to identify critical vulnerability points of algorithmic systems in personnel selection and demonstrated that the mathematical neutrality of algorithms is a fiction because it requires strict external auditing. The developed evaluation model proved that fairness in digital HR is not an abstract ethical category but a measurable technical parameter that can be quantified through a system of weighted sub-indices. The application of this methodology makes it possible to transform the digitalization of public service from a high-risk zone into a controlled process in which artificial intelligence technologies are directed toward strengthening competence-based selection systems rather than scaling hidden discrimination.

Conclusions. As the analysis has shown, the implementation of artificial intelligence in human resource management is not merely a technical issue but primarily a socio-technical and politico-legal problem that directly affects the foundations of the legitimacy of state power. Attempts to solve this problem by searching for a single ideal mathematical metric of fairness are doomed to failure due to their fundamental incompatibility and conflicting definitions. The scientific novelty of this study lies in rejecting such a metrically limited approach through the application of the developed comprehensive “CIF-PA” model, which serves as a methodological response to this multidimensional problem and transforms unbalanced mathematical metrics and abstract legal requirements into a concrete quantitative and step-by-step audit tool that enables public officials to make well-founded managerial decisions. The practical significance of the proposed model lies in the fact that it allows public authorities to move from passive responses to discrimination risks toward proactive management of fairness, which is a necessary precondition both for fulfilling obligations within the framework of international legislative integration under the EU “AI Act” and the “European Convention on Human Rights”, and for increasing real rather than merely declarative trust in the digital state. Further directions of research will focus on the practical validation of the “CIF-PA” model, the development of standardized benchmarks, the study of psychological aspects of the perception of algorithmic fairness, and the analysis of the long-term effects of applying these technologies to the structure and quality of public administration.

REFERENCES:

1. Köchling A., Wehner M.C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, vol. 13, pp. 795–848.

2. Starke C., Lünich M. (2020). Artificial intelligence for political decision making in the European Union: effects on citizen's perceptions of input, throughput and output legitimacy. *Data and Policy*, no. 2, pp. 1–17.
3. Bansak K., Ferwerda J., Hainmueller J., Dillon A., Hangartner D., Lawrence D., Weinstein J. (2018). Improving refugee integration through data driven algorithmic assignment. *Science*, vol. 359, pp. 325–329.
4. Mujtaba D.F., Mahapatra N.R. (2019). Ethical considerations in AI based recruitment. *IEEE International Symposium on Technology and Society*, pp. 1–7.
5. Fregnan E., Ivaldi S., Scaratti G. (2020). HRM 4.0 and new managerial competences profile: the COMAU case. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, pp. 1–16.
6. Zeebaree S.R., Shukur H.M., Hussan B.K. (2019). Human resource management systems for enterprise organizations: a review. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, vol. 7, no. 2, pp. 660–669.
7. Acikgoz Y., Davison K.H., Compagnone M., Laske M. (2020). Justice perceptions of artificial intelligence in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 28, pp. 399–416.
8. DiRomualdo A., El Khoury D., Girimonte F. (2018). HR in the digital age: how digital technology will change HR organization structure, processes and roles. *Strategic HR Review*, vol. 17, pp. 234–242.
9. Verma S., Rubin J. (2018). Fairness definitions explained. *Proceedings of the IEEE ACM International Workshop on Software Fairness*, vol. 18, pp. 1–7.
10. Mehrabi N., Morstatter F., Saxena N., Lerman K., Galstyan A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, vol. 54, no. 6, pp. 1–35.
11. Alves G., Bernier F., Couceiro M., Makhoul K., Palamidessi C., Zhioua S. (2023). Survey on fairness notions and related tensions. *EURO Journal on Decision Processes*, vol. 11, pp. 1–14.
12. Mujtaba D.F., Mahapatra N.R. (2024). Fairness in AI driven recruitment: challenges, metrics, methods, and future directions. *arXiv preprint*, vol. 1, pp. 1–17.
13. Fabris A., Baranowska N., Dennis M.J. et al. (2024). Fairness and bias in algorithmic hiring: a multidisciplinary survey. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, vol. 16, no. 1, pp. 1–54.
14. Chen Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 10, pp. 1–12.
15. Capasso M., Arora P., Sharma D., Tacconi C. (2024). On the right to work in the age of artificial intelligence: ethical safeguards in algorithmic human resource management. *Business and Human Rights Journal*, vol. 9, issue 3, pp. 346–360.
16. Alon Barkat S., Busuioc M. (2021). Human AI interactions in public sector decision making: automation bias and selective adherence to algorithmic advice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 33, issue 1, pp. 153–169

UDC 351:004.8:331.108.45:303.732

JEL H83, J71, M53, O33

Oleksandr Oliinyk, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University. **Damir Bikulov**, Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University. **Olha Holovan**, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University. **Svitlana Markova**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University. **Olha Veritova**, Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University. **Mathematical methods of the digitalization of HR processes in public administration.**

The study analyzes the dual effect of AI in public sector recruitment: it increases productivity but risks structural inequalities and algorithmic discrimination, undermining public authority. Current approaches to fairness remain fragmented, creating gaps between efficiency and societal perception. Bias emerges at all recruitment stages. Under the EU “AI Act”, such systems are classified as high-risk technologies requiring mandatory audits. To address this, a composite fairness and non-discrimination index is proposed, integrating technical, ethical, and legal metrics into a unified assessment system. This model enables the identification of vulnerabilities and supports evidence-based decisions. It is substantiated that digitalization requires a systemic methodology for ensuring fairness as a key condition for trust in government algorithms.

Key words: public administration, artificial intelligence in personnel selection, algorithmic bias, algorithmic discrimination, high-risk HR systems, EU “AI Act”, data audit, mathematical methods.

УДК 351:004.8:331.108.45:303.732

JEL H83, J71, M53, O33

Олійник Олександр Миколайович, кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет. **Бікулов Дамір Тагірович**, доктор наук з державного управління, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет. **Головань Ольга Олексіївна**, кандидат фізико-математичних наук, доцент, кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет. **Маркова Світлана Вікторівна**, доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет. **Верітова Ольга Сергіївна**, кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет. **Математичні методи цифровізації HR-процесів у публічному управлінні.**

У дослідженні було виявлено, що впровадження штучного інтелекту в процеси добору кадрів державного сектору має подвійний ефект бо з одного боку алгоритмічні системи розширюють можливості оптимізації, стандартизації й підвищення продуктивності при одночасному скороченні ресурсних витрат, а з іншого боку вони генерують нові ризики відтворення структурних нерівностей і алгоритмічної дискримінації, що безпосередньо впливає на легітимність публічної влади. Проаналізовані сучасні наукові підходи до виявлення джерел упередженості показали несбалансованість технічних, етичних і правових рамок, що зумовлює розрив між ефективністю моделей, регуляторними вимогами та сприйняттям справедливості кандидатами. Доведено, що алгоритмічна упередженість проявляється на всіх етапах рекрутингового циклу, включно з таргетингом вакансій, автоматизованим скринінгом резюме, аналізом відеоінтерв'ю, психометричною оцінкою та ранжуванням, унаслідок чого алгоритми здатні масштабувати наявні соціальні нерівності й формувати нові приховані асиметрії. Систематизовано нормативно-правові вимоги щодо використання ШІ у сфері зайнятості відповідно до EU "AI Act", «Європейської конвенції з прав людини» та "GDPR", і обґрунтовано чому вони віднесені до високоризикових систем із необхідністю обов'язкового аудиту справедливості, прозорості, якості даних, людського нагляду та недискримінаційності. Для подолання виявлених суперечностей запропоновано композитний індекс справедливості та недискримінаційності, який інтегрує технічні метрики, етичні вимоги й правові критерії в єдину кількісну систему оцінювання, дозволяючи ідентифікувати критичні точки вразливості, визначати рівень ризику для публічного сектору та формувати доказову базу управлінських рішень. Вказано, що така модель переводить справедливість із абстрактного етичного принципу в вимірюваний параметр стандартизованого аудиту й регуляторного контролю та створює практичну основу для підвищення довіри до державних алгоритмів за умови системного забезпечення недискримінаційності та суспільної орієнтації цифрових кадрових рішень.

Ключові слова: публічне управління, штучний інтелект у відборі кадрів, алгоритмічна упередженість, алгоритмічна дискримінація, високоризикові HR-системи, EU "AI Act", аудит даних, математичні методи.

ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND ECONOMIC ENTITIES

UDC 658.15:351.862:338.246.2
JEL G32, H56, L32

DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4170

STRENGTHENING THE FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE'S CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

**Yevhenii Havlovskiy*, Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant)
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”**

*ORCID 0009-0006-0137-5199



© Havlovskiy Ye, 2025

Стаття отримана: 05.11.2025

Стаття прийнята: 28.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Introduction. In the context of the full-scale armed aggression against Ukraine, the issue of ensuring the financial security of critical infrastructure enterprises has become particularly relevant. The resilience of these enterprises directly affects not only the continuity of vital services provision to the population and economic entities, but also the state's ability to maintain macrofinancial stability, defense capability, and social cohesion during the period of martial law [1]. Under these circumstances, the financial security of critical infrastructure enterprises is transforming from a local element of corporate governance into an integral component of national economic security.

Martial law is accompanied by a significant increase in financial risks, among which asset losses caused by physical destruction, disruptions of logistics chains, liquidity shortages, restricted access to financial resources, as well as heightened regulatory and fiscal pressure prevail. For critical infrastructure enterprises, these risks are systemic in nature, as their financial instability may generate multiplicative effects at both regional and national levels, exacerbating socio-economic imbalances and reducing the overall adaptive capacity of the economy [2].

Despite the substantial body of academic research devoted to the issues of economic and financial security of enterprises, the problem of ensuring financial security specifically in the context of the functioning of critical infrastructure facilities under martial law remains insufficiently systematized. Most existing approaches are based on assumptions of relative stability of the external environment and do not adequately account for the specificity of wartime threats, the asymmetry of risks, and the need to combine market-based mechanisms with instruments of state support and regulatory intervention. In this context, the development of conceptual frameworks for strengthening the financial security of critical infrastructure enterprises, taking into account wartime challenges, becomes increasingly relevant.

Analysis of recent achievements and publications. The issue of enterprise financial security has been the subject of analysis in numerous fundamental studies, which examine both general approaches to defining the essence of this concept [3] and specific risk components that affect the financial stability of business entities [4]. In particular, Karbivskiy V. [5] systematized contemporary approaches to the definition of “enterprise financial security,” highlighting the key elements that shape its content in the context of external and internal threats to the economic activity of business entities. In the study by Butkevych T. [6], modern threats that disrupt the financial equilibrium of enterprises are identified, and the necessity of adaptive risk management mechanisms is substantiated. In the research by Butenko V. and Muzyka S. [7], financial security issues are considered in the context of global transformations and martial law, emphasizing the growing role of adaptive strategies and corporate flexibility in ensuring financial resilience.

It is worth noting that the scientific work by Onyshchenko S., Maslii O., and Dribna A. [8] demonstrates an increasing scholarly interest in assessing the level of financial and economic security specifically of critical

infrastructure enterprises. The authors propose an approach to evaluating internal and external threats and the strength of their impact on the stability of critical infrastructure enterprises during wartime. In the context of developing financial security management models, a significant contribution is made by Blyzniuk T., Ovsichenko Y., and Peresada O. [9], who propose an integrated management model that combines anti-crisis and strategic approaches to enhance the financial stability of enterprises under conditions of external uncertainty.

Individual studies, such as the work by Pletenetska S. and Didenko O. [10], expand the academic discourse by focusing on the financial security of small enterprises during wartime, emphasizing the importance of state support, income diversification, and flexible financial risk management mechanisms.

The existing body of scientific research indicates that contemporary approaches to studying enterprise financial security are gradually evolving from classical models of financial condition assessment toward comprehensive integrated management mechanisms under conditions of high uncertainty caused by war and transformational changes. At the same time, the issue of adapting these approaches to critical infrastructure enterprises under martial law requires further in-depth research.

Objectives of the article. Development of directions for strengthening the financial security of critical infrastructure enterprises in Ukraine under martial law, taking into account systemic financial risks, the specific nature of wartime threats, and the role of state economic policy in ensuring their financial resilience and continuity of operations.

The main material of the study. A strategically important and system-forming component of the economic security of critical infrastructure enterprises is their financial security, especially under conditions of martial law, deepening global instability, and structural transformation of the national economy. The financial component occupies a leading position in the management system of critical infrastructure enterprises, as it directly affects their ability to ensure continuity of operations, restore production capacities, and implement strategic development objectives. At the same time, financial security, as a fundamental element of economic security, is aimed at maintaining financial stability, enhancing competitiveness, and creating conditions for attracting investment resources [11].

Under conditions of increased vulnerability of the national economy caused by full-scale military actions, geopolitical risks, and the disruption of established economic ties, the issue of strengthening the financial security of enterprises classified as critical infrastructure acquires particular strategic importance. Such enterprises are forced to operate in an environment characterized by numerous destabilizing factors, including the destruction of production and transport infrastructure, threats to the physical security of assets, reductions in domestic production volumes, import dependence, high volatility of global energy prices, depletion of the resource base, and an insufficient level of technological modernization. In this context, the formation of a specific “financial immunity” to these threats becomes a necessary prerequisite for ensuring the stability of operation of critical infrastructure enterprises.

Within the management system of critical infrastructure enterprises, the concept of financial security is closely related to the categories of financial sustainability, financial independence, liquidity, and solvency (Fig. 1). These categories should be considered not in isolation, but as an interconnected and interdependent system, in which financial security serves as an integral objective, while financial sustainability, liquidity, solvency, and independence perform the role of key instruments for achieving this objective and, at the same time, indicators of the enterprise's level of protection against internal and external threats. A comprehensive analysis of the interrelationships among these categories makes it possible to conduct an objective assessment of the current financial condition of critical infrastructure enterprises, identify zones of increased risk, and substantiate directions for strengthening their financial security under conditions of martial law.

The relationship between financial security and financial sustainability is dual in nature, as both concepts function simultaneously as the enterprise's objective and as a means of achieving it. On the one hand, financial security constitutes a necessary prerequisite for the formation of financial sustainability; on the other hand, financial stability represents a key factor ensuring the enterprise's financial security. The majority of scholars consider financial sustainability to be the principal determinant of an enterprise's financial condition and financial and economic performance [12], as it integrates a comprehensive analysis of the enterprise's financial results. Liquidity ensures the enterprise's ability to rapidly convert its assets into cash in order to meet current obligations. Solvency characterizes financial security as the enterprise's capacity to settle its debt obligations in a timely and complete manner. The financial independence of an enterprise is defined by the predominance of own sources of financing over borrowed funds. A low level of financial independence may result in an increased risk of insolvency and a shortage of financial resources necessary for stable development and normal business operations.

The close interrelationship among these categories indicates that the financial security of critical infrastructure enterprises integrates the economic entity's ability to maintain liquidity, solvency, and financial independence while

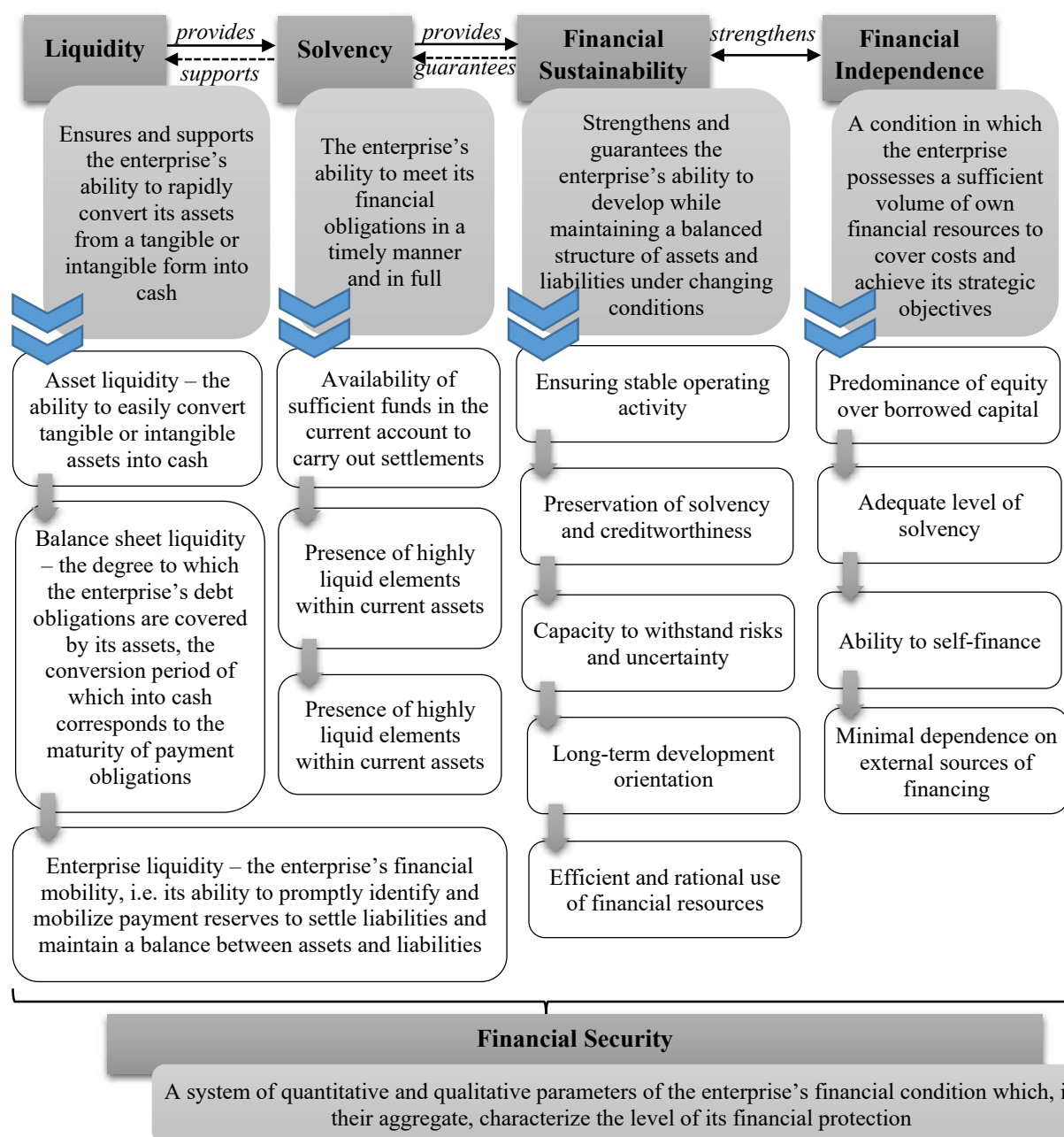


Figure 1. Interrelation between the concepts of “liquidity”, “solvency”, “financial stability”, “financial independence”, and “financial security”

Source: developed by the author

remaining financially sustainable. For critical infrastructure enterprises, maintaining these indicators constitutes a key prerequisite for long-term development and effective adaptation to an unstable external environment.

As a result of the full-scale armed invasion, the intensity and scale of risks affecting the financial security of critical infrastructure enterprises in Ukraine have increased significantly. Under current conditions, the stable and efficient functioning of such enterprises acquires not only an economic but also a security dimension, as it is directly linked to ensuring the national, energy, and social security of the state. Therefore, the issues of identifying, minimizing, and continuously monitoring destructive factors and threats to the financial security of critical infrastructure enterprises have become strategically important and form the foundation for the stable development of Ukraine's wartime and post-war economy [13].

In academic research, risks to the financial security of critical infrastructure enterprises are considered as a set of external and internal factors capable of causing a loss of financial sustainability, a decline in solvency, disruptions in liquidity, and limitations on long-term development opportunities [14]. The generalization of

existing approaches makes it possible to identify key groups of risks that are most significant under conditions of martial law.

First, military risks occupy a dominant position in the structure of threats to the financial security of critical infrastructure enterprises. The destruction of production, energy, and transport infrastructure, disruption of logistics chains, temporary occupation of territories, and active hostilities lead to the loss of control over production capacities, fixed assets, and working capital. This, in turn, results in direct financial losses, increased recovery costs, reduced production volumes, and constrained revenue-generating capacity.

Second, financial and economic risks are significantly intensified under conditions of macroeconomic instability and transformational processes. High volatility in global oil and gas prices adversely affects the predictability of financial results and complicates the formulation of strategic development plans for enterprises. Additional destabilizing factors include the deterioration of the investment climate, limited access to financial resources, instability in the foreign exchange market, rising inflationary pressures, declining consumer purchasing power, and reduced demand for the products and services of critical infrastructure enterprises.

Third, natural and technological risks, exacerbated by military actions, constitute a distinct group of systemic threats. Industrial accidents, hazardous material leaks, fires, and explosions resulting from missile strikes and sabotage, as well as the lack of capacity for timely repairs and emergency response, lead to increased financial costs, asset losses, and heightened operational risks. In the long term, these factors negatively affect the level of financial sustainability and the investment attractiveness of critical infrastructure enterprises.

Thus, the financial security of critical infrastructure enterprises under conditions of martial law is shaped by a complex set of interrelated risks, which necessitates the implementation of a systemic, risk-oriented management approach. Such an approach should integrate strategic financial planning instruments, continuous monitoring of key financial security indicators, scenario analysis, and state support mechanisms aimed at reducing systemic threats and ensuring the resilience of enterprises during both wartime and post-war periods.

Taking the above into account, it is appropriate to present a matrix illustrating the relationships between risks, corresponding financial security indicators, and the instruments for their mitigation (Table 1). This matrix allows for a systematic assessment of threats to critical infrastructure enterprises, linking each risk to measurable indicators and identifying targeted response mechanisms to ensure financial stability and resilience under conditions of martial law.

The proposed matrix allows for the systematic identification of threats to the financial security of critical infrastructure enterprises, linking specific risk categories with measurable financial indicators and appropriate response instruments. This approach facilitates the implementation of a proactive and adaptive financial security management system under conditions of heightened uncertainty.

The analysis of key risks to the financial security of critical infrastructure enterprises, their associated indicators, and corresponding response instruments provides a comprehensive understanding of the mechanisms for ensuring financial stability and protection. The conceptual model for strengthening financial security (Fig. 2) integrates the findings of the “risk → indicator → response instrument” matrix, systematizing external and internal threats, financial performance indicators, and effective management measures.

Table 1

Matrix “risk → indicator → response instrument” for critical infrastructure enterprises

Risk Category	Key Risk Manifestations	Financial Security Indicators	Response Instruments
1	2	3	4
Military risks	Destruction of infrastructure; loss of production assets; disruption of logistics; occupation of territories	Decline in fixed asset value; reduction in revenue; liquidity ratios deterioration; increase in unplanned expenses	Emergency financial reserves; insurance mechanisms; diversification of logistics routes; state compensation and guarantees; rapid asset reallocation
Financial and economic risks	Price volatility in energy markets; currency fluctuations; inflation pressure; deterioration of investment climate	Profitability ratios; cash flow volatility; exchange rate sensitivity; cost structure instability	Hedging instruments; flexible pricing policies; diversification of revenue streams; financial forecasting and scenario planning
Liquidity risk	Insufficient cash flows; delays in receivables; increase in short-term liabilities	Current ratio; quick ratio; operating cash flow	Cash flow management; optimization of receivables; short-term credit lines; reserve liquidity buffers

1	2	3	4
Solvency risk	Growth of debt burden; inability to meet long-term obligations	Debt-to-equity ratio; interest coverage ratio; long-term solvency ratios	Capital structure optimization; debt restructuring; refinancing; attraction of long-term financing
Financial independence risk	Excessive reliance on borrowed capital; limited self-financing capacity	Equity ratio; financial leverage; autonomy coefficient	Increase in equity capital; retained earnings policy; reduction of debt dependence
Technological risks (aggravated by warfare)	Equipment damage; production accidents; inability to conduct timely repairs	Growth in operational costs; asset impairment; decline in production efficiency	Technological modernization; preventive maintenance programs; emergency repair funds; digital monitoring systems
Natural and technogenic risks	Accidents, explosions, environmental damage due to hostilities	Increase in insurance costs; unexpected financial losses; environmental liabilities	Risk insurance; emergency response plans; diversification of production facilities; compliance with safety standards
Institutional and regulatory risks	Changes in legislation; regulatory uncertainty; restrictions on operations	Increase in compliance costs; delays in investment projects	Regulatory monitoring; legal risk management; cooperation with public authorities

Source: developed by the author

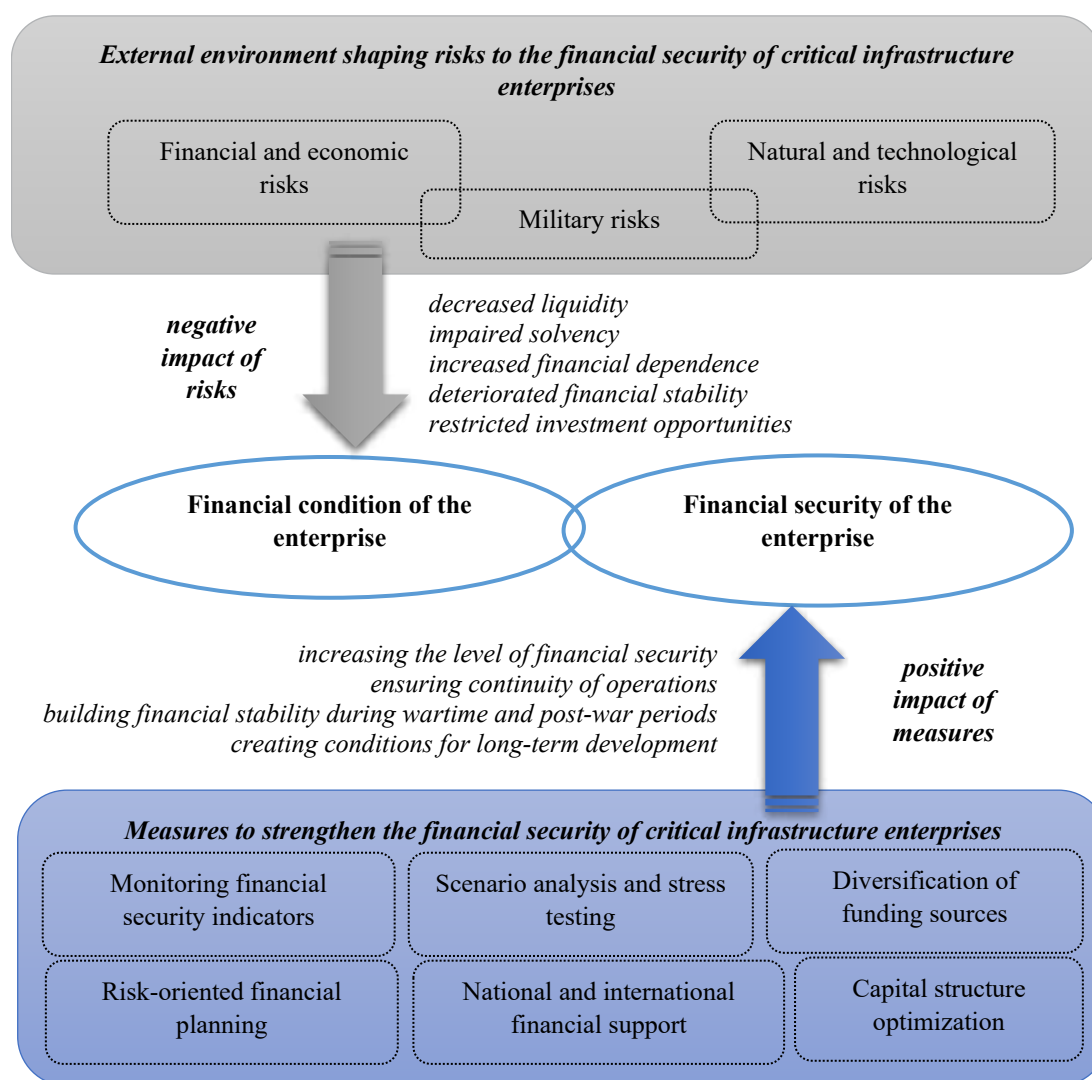


Figure 2. Conceptual model for strengthening the financial security of critical infrastructure enterprises

Source: developed by the author

The proposed conceptual model reflects the interrelations between military, economic, and technological risks, their impact on liquidity, solvency, financial independence, and sustainability, as well as the methods for mitigating adverse effects through strategic planning, monitoring, scenario analysis, and state support. This approach provides a holistic framework for enhancing the financial stability of critical enterprises during both wartime and post-war periods, creating the prerequisites for their long-term and uninterrupted operation.

Conclusions. The financial security of critical infrastructure enterprises in Ukraine under martial law is a multidimensional construct shaped by a complex interplay of external and internal risks, including military, economic, technological, and natural threats. The conducted analysis demonstrates that these risks directly affect key financial parameters such as liquidity, solvency, financial independence, and overall resilience, thereby determining the enterprises' ability to sustain uninterrupted operations and long-term development.

The proposed conceptual model, grounded in a risk-oriented approach, integrates strategic financial management tools, scenario-based planning, continuous monitoring of financial indicators, and state support mechanisms. This integrative framework allows for the systematic identification of vulnerabilities, the implementation of targeted response measures, and the enhancement of financial stability, adaptability, and resilience of critical infrastructure enterprises in the context of both wartime and post-war recovery.

Moreover, the study underscores that ensuring financial security is not merely a managerial or economic objective but a strategic imperative directly linked to national, energy, and social security. Strengthening the financial resilience of critical infrastructure enterprises provides a foundation for sustainable economic recovery, effective risk mitigation, and the long-term stability of Ukraine's critical sectors under conditions of heightened uncertainty.

REFERENCES:

1. Hlushko A. D., Pyrih Y. M. (2023). Optymizatsiya zaborovanosti pidpriemstva krytychnoi infrastruktury v aspekti zmihtsennya finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Optimization of indebtedness of critical infrastructure enterprises in the context of strengthening financial and economic security]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, no. 1(314), pp. 47–54.
2. Havlovskiy Y. O. (2025). Stiikist pidpriemstv krytychnoi infrastruktury Ukrainy v umovakh voyennykh vyklykiv [Resilience of Ukraine's critical infrastructure enterprises under military challenges]. In *Globalni tendentsii v ekonomitsi, finansakh ta upravlinni: materialy III Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* (pp. 13–15). Odesa: Skhidnoiev-ropeiskiy Tsentru Naukovykh Doslidzhen.
3. Varnaliy Z. S., Shchenyavska V. O. (2023). Stratehichni aspekty finansovoi bezpeky pidpriemstva v umovakh suchasnykh vyklykiv [Strategic aspects of enterprise financial security under contemporary challenges]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka", Seriya: Ekonomichni nauky*, no. (6). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8959>
4. Varnaliy Z. S., Katamadze H. Sh. (Eds.). (2023). *Finansova bezpeka sub'ektiv pidpriemnytstva v umovakh viiny ta povoinnoho vidnovlennia: naukovoekspertna ta sotsiologichna otsinka* [Financial security of business entities under war and post-war recovery: scientific-expert and sociological assessment] pp. 17–33. Kyiv: KMBBooks.
5. Karbivskiy V. (2024). Suchasni pidkhody do definitsii "finansova bezpeka pidpriemstva" [Modern approaches to defining "enterprise financial security"]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. (3), pp. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-9>
6. Butkevych T. (2024). Suchasni zahrozy finansovii bezpetsi pidpriemstva [Contemporary threats to enterprise financial security]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. (3), pp. 22–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-3>
7. Butenko V. V., Muzyka S. Ye. (2024). Finansova bezpeka pidpriemstv u konteksti globalnykh transformatsii i voyennoho stanu [Financial security of enterprises in the context of global transformations and martial law]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, no. 23(3(58)), pp. 9–21. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).328916](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).328916)
8. Onyshchenko S., Masliy O., Dribna A. (2022). Otsiniuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva krytychnoi infrastruktury [Assessment of financial and economic security of critical infrastructure enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 312(6(1)), pp. 249–258. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-38](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-38)
9. Blyzniuk T., Ovsichenko Y., 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]. *Modeling the Development of Economic Systems*, no. (1), pp. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>
10. Pletenetska S., Didenko O. (2025). Finansova bezpeka i upravlinnia finansovoi stiikosti malykh pidpriemstv v umovakh tsyklichnoi ekonomiky ta viiny [Financial security and management of financial sustainability of small enterprises under cyclical economy and war]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 3(79), pp. 60–71. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>
11. Onyshchenko S. V., Hlushko A. D. (2023). Informatsiino-analitychne zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Information and analytical support for financial security of enterprises in modern conditions]. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no. 7–8(308–309), pp. 135–154. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-145-154>

12. Zadorozhnyi Z.-M., Muravskiy V., Zhukevych S., Khoma N., Danyliuk I., Bashutskiy R. (2024). Finansova stiiikist v upravlinskii systemi pidpriemstv: systemnyi analiz i formalizatsiia otsinok v umovakh staloho rozvytku [Financial stability in enterprise management systems: systematic analysis and formalization of assessments under sustainable development]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 6(59), pp. 234–250.

13. Varnaliy Z. S., Onyshchenko S. V., Masliy O. A. (2019). Zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ta mizhnarodnoi konkurentsii [Threats to Ukraine's economic security under globalization and international competition]. In A.I. Mokia (Ed.), *Bezpeka ta konkurentni stratehii rozvytku Ukrainy v hlobalnii ekonomitsi* (pp. 198–251). Zaporizhzhia–Lviv: FOP Mokshanov V.V.

14. Blank I. O., Sytnyk G. V., Andriyets V. S. (2017). *Finansovyi menedzhment pidpriemstva* [Enterprise financial management] (2nd ed., revised and supplemented). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. 792 p.

УДК 658.15:351.862:338.246.2

JEL G32, H56, L32

Гавловський Євгеній Олександрович, здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Зміцнення фінансової безпеки підприємств критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану.**

У статті досліджено проблематику фінансової безпеки підприємств критичної інфраструктури України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення та посиленої глобальної економічної нестабільності. Підкреслюється стратегічне значення фінансової безпеки як інтегрального елементу економічної стабільності підприємств. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем фінансової безпеки підприємства та ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, фінансовою незалежністю економічного суб'єкта. Систематизовано основні групи ризиків, що впливають на фінансову безпеку, серед яких військові, фінансово-економічні та природно-техногенні загрози, та розкривають їхній вплив на фінансові показники підприємств. Розроблено матрицю «ризик → індикатор → інструмент реагування», що дозволяє систематично ідентифікувати загрози фінансовій безпеці підприємств критичної інфраструктури, пов'язуючи конкретні категорії ризиків з вимірюваними фінансовими показниками та відповідними інструментами реагування. На основі аналізу сучасних підходів до оцінки фінансової безпеки запропоновано концептуальну модель, що базується на ризик-орієнтованому підході та інтегрує інструменти фінансового менеджменту й державної підтримки. Модель передбачає систематичний моніторинг ключових фінансових індикаторів, сценарний аналіз можливих негативних впливів, а також застосування механізмів державного регулювання для мінімізації фінансових загроз. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між фінансовою стійкістю, ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою незалежністю як основними компонентами фінансової безпеки, що дозволяє забезпечити безперервність функціонування підприємств критичної інфраструктури у воєнний та повоєнний періоди. Результати дослідження підкреслюють необхідність системного, комплексного підходу до управління фінансовими ризиками та визначають стратегічні напрями зміцнення фінансової безпеки підприємств критичної інфраструктури. Практичне значення отриманих висновків полягає у формуванні рекомендацій щодо адаптації фінансового управління до умов високої невизначеності та підвищення стійкості підприємств до зовнішніх загроз.

Ключові слова: фінансова безпека, підприємства критичної інфраструктури, фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, воєнний стан, ризик-орієнтоване управління, державна підтримка.

UDC 658.15:351.862:338.246.2

JEL G32, H56, L32

Yevhenii Havlovskiy, Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant), National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Strengthening the financial security of Ukraine's critical infrastructure enterprises under martial law.**

The article examines the financial security of Ukraine's critical infrastructure enterprises under conditions of full-scale war and intensified global economic instability. The strategic role of financial security as an integral component of enterprise economic stability is substantiated. The interdependence between the level of financial security and liquidity, solvency, financial stability, and financial independence is theoretically justified. The study systematizes key groups of risks affecting financial security – military, financial and economic, and natural-technogenic – and reveals their impact on enterprises' financial performance. A “risk → indicator → response instrument” matrix is developed to enable systematic identification of financial security threats by linking specific risk categories with measurable financial indicators and appropriate response tools. Based on the analysis of contemporary approaches, a conceptual model grounded in a risk-oriented framework is proposed, integrating financial management instruments with state support mechanisms. The model emphasizes continuous monitoring of key financial indicators, scenario analysis, and regulatory instruments to mitigate financial threats and ensure the continuity and long-term resilience of critical infrastructure enterprises during wartime and post-war recovery.

Key words: financial security, critical infrastructure enterprises, financial stability, liquidity, solvency, martial law, risk-oriented management, state support.

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ¹

Глебова Алла Олександрівна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-7030-948X



© Глебова А.О., 2025

Стаття отримана: 10.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Глобальні виклики сучасності: цифровізація, пандемія COVID-19, глобалізація, дефіцит водних ресурсів, штучний інтелект, гібридні формати зайнятості, зростання кількості кіберзагроз, посилення процесів міждержавної міграції тощо, впливають на організацію роботи не тільки організації, але і управлінської діяльності. Зростає роль комунікацій, командної роботи, змінюються підходи до організації бізнес-процесів та управління продуктивністю й ефективністю організації. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища ефективність організації як і управлінської діяльності змінюється, як і ключові фактори успіху. Однак, незмінним фактором організаційного розвитку й ефективності залишається персонал, який здатний забезпечити як стрімкий розвиток, так й банкрутство. Стрімкий розвиток цифрових платформ, хмарних сервісів, систем аналітики й інструментів віддаленої колаборації створює нову архітектуру робочого середовища. Цифрові комунікації стають не просто засобом обміну інформацією, а ключовим елементом підтримки продуктивності, прозорості процесів, координації завдань і згуртованості команди незалежно від її географічної дислокації. Водночас зростаюча цифровізація зумовлює появу нових ризиків: витік конфіденційних даних, маніпуляція інформацією, кібератаки, а також внутрішніх загроз, пов'язаних із поведінковими девіаціями та низьким рівнем цифрової компетентності працівників. У цих умовах кадрова безпека формується як складний багатокомпонентний інститут, що поєднує технологічні, організаційні та поведінкові механізми забезпечення надійності персоналу. Її значення суттєво посилюється, оскільки порушення безпекових політик у цифровому середовищі здатні не лише ускладнити командну взаємодію, а й створити загрози стратегічній стійкості організації. Таким чином, дослідження специфіки організації командної роботи в умовах глобальних викликів через призму цифрових комунікацій і кадрової безпеки є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє ідентифікувати ключові фактори ризику, оцінити вплив цифрових інструментів на надійність командної взаємодії та сформулювати комплекс управлінських рішень для забезпечення ефективного й безпечного функціонування команд у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні глобальні виклики, які обумовлені цифровізацією, гібридними формами зайнятості, зростанням кіберзагроз і трансформацією соціально-економічних процесів, суттєво змінюють характер організації командної роботи та моделі комунікацій у цифровому середовищі. У цих умовах особливої актуальності набуває питання забезпечення кадрової безпеки як базового елементу надійності командної взаємодії та стратегічної стійкості організації. Незважаючи на наявність численних досліджень щодо цифрових комунікацій Осокіна М. [1], Бережко О. [2], Баченко Л. [3]; управління командами Баркова К. [4], Такман Б. [5], Сміт Д. [6] та ризиків у цифровому робочому просторі Філоненко С. [7], Малюга В. [8] недостатньо опрацьованими залишаються інтегра-

¹ Публікацію підготовлено в межах виконання науково-дослідних робіт за фінансування МОН України: «Прогнозування властивостей мультикомпонентних біодеградуючих скафолдів для лікування і корекції травм кісткової тканини» (№ ДР 0125U000447) та «Вивчення механічних і біологічних властивостей полімер-нано-гідроксиапатитних біодеградуючих 3D скафолдів в умовах in vitro та in vivo» (№ ДР 0125U001429)

ційні аспекти поєднання цифрових інструментів комунікації з механізмами кадрової безпеки в роботі сучасних команд.

Метою статті є дослідження теоретико-практичних аспектів процесу інтеграції цифрових комунікацій і механізмів кадрової безпеки в управлінні сучасними командами та визначення напрямів мінімізації репутаційних ризиків та втрат від несанкціонованого доступу до інформації та дисфункцій командної взаємодії.

Основний матеріал і результати. Сучасні умови цифрової трансформації висувають принципово нові вимоги до організації командної роботи, зумовлюючи потребу у науково обґрунтованих підходах до формування та управління командами, але з урахуванням цифрової та кадрової безпеки. Динамічне цифрове середовище, що характеризується високою швидкістю обміну інформацією, поширенням дистанційних форматів зайнятості не тільки в Україні, Європі (табл. 1) та світі, зростанням кількості цифрових платформ і комунікаційних сервісів, потребує від керівників не лише технологічної компетентності, а й здатності враховувати психологічні, емоційні та інтелектуальні особливості членів команди під час обрання моделі командоутворення.

Таблиця 1

Аналіз кількості зайнятих осіб, які працюють вдома, у відсотках від загальної зайнятості, за статтю, віком та професійним статусом (%) за даними Євростату у 2020–2024 роках

Країна	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення від 2024 року			
						2020	2021	2022	2023
Бельгія	17,2	26,2	16,4	14,3	13,8	17,2	26,2	16,4	14,3
Болгарія	1,2	2,8	1,6	1	1,2	1,2	2,8	1,6	1
Чехія	7,2	7,2	6,3	6,1	6,6	7,2	7,2	6,3	6,1
Данія	17	18,1	11,8	7,9	7,8	17	18,1	11,8	7,9
Німеччина	13,6	17,2	14,5	12,8	12,9	13,6	17,2	14,5	12,8
Естонія	12,2	14,9	12,4	12	13,1	12,2	14,9	12,4	12
Ірландія	21,5	32,2	25,4	21,4	20,6	21,5	32,2	25,4	21,4
Греція	7	6,7	2,5	1,9	2,7	7	6,7	2,5	1,9
Іспанія	10,9	9,4	7,5	7,1	7,8	-3,1	-1,6	0,3	0,7
Франція	15,7	17	12,4	10,8	11,1	-4,6	-5,9	-1,3	0,3
Хорватія	3,2	4,8	4,9	4,8	4,5	1,3	-0,3	-0,4	-0,3
Італія	12,2	8,3	5,2	4,4	3,7	-8,5	-4,6	-1,5	-0,7
Кіпр	4,9	6,8	4,5	3,9	4	-0,9	-2,8	-0,5	0,1
Латвія	4,5	11	8,8	8,1	8,4	3,9	-2,6	-0,4	0,3
Литва	5,4	9,1	6,1	5,6	5,2	-0,2	-3,9	-0,9	-0,4
Люксембург	23,1	28,1	17,7	12,7	13	-10,1	-15,1	-4,7	0,3
Угорщина	3,5	4,6	2,8	3,7	4	0,5	-0,6	1,2	0,3
Мальта	14,8	14,8	12	11,5	12,1	-2,7	-2,7	0,1	0,6
Нідерланди	17,8	20,4	15,6	12,7	12,2	-5,6	-8,2	-3,4	-0,5
Австрія	18,1	15,9	12,9	10,9	10,8	-7,3	-5,1	-2,1	-0,1
Польща	9	7	5	5,4	5,5	-3,5	-1,5	0,5	0,1
Португалія	13,8	14,4	8	7,7	8,7	-5,1	-5,7	0,7	1
Фінляндія	25,1	24,8	23,2	21,7	19,6	-5,5	-5,2	-3,6	-2,1
Норвегія	4,7	16,4	8,2	6,5	6	1,3	-10,4	-2,2	-0,5
Швейцарія	4,9	16	10,6	8,3	7,8	2,9	-8,2	-2,8	-0,5
Швеція		26,9	18,1	14,4	13,4	13,4	-13,5	-4,7	-1
Європейський Союз (27 країн)	12,1	13,3	10	8,9	8,9	12,1	13,3	10	8,9
Європейська зона (20 країн з 2023 року)	13,6	14,8	11,2	9,9	9,9	13,6	14,8	11,2	9,9

Джерело: складено і проаналізовано на основі [9]

Проведений аналіз статистичних даних (табл. 1) свідчить, що після завершення пандемії COVID-19 відбулася корекція ринку праці. Якщо у 2021 році частка дистанційної зайнятості в ЄС сягала піку (13,3%), то станом на 2024 рік вона стабілізувалася на рівні 8,9%. І підтвердився висновок, що саме пандемія, яка стала глобальним викликом обумовила активне впровадження та використання дистанційних технологій. Однак, варто зазначити, що для країн-лідерів економічного розвитку (Ірландія, Фінляндія, Нідерланди)

цей показник залишається стабільно високим (від 12% до 20%). Стабільність показників 2023–2024 років підтвердила, дистанційні технології та цифрові комунікації стали невід'ємною частиною архітектури сучасного бізнесу, що вимагає довгострокових рішень щодо захисту даних та управління лояльністю віддаленого персоналу, а питання інтеграції механізмів кадрової безпеки в цифрове середовище переходить із розряду ситуативних завдань у площину стратегічного менеджменту.

Другим викликом, який продемонстрував роль і значення цифрових комунікацій, інформаційно-комунікаційних та дистанційних технологій стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, яке тримає до цього часу. В умовах високого рівня небезпеки, екстремально невизначених умовах саме цифрові комунікації та технології продемонстрували можливості не тільки для задоволення життєвоважливих потреб населення, але і можливості організації діяльності як державних установ, так і бізнесу.

Станом кінець 2024 року в Україні на єдиному порталі державних послуг «Дія» можна отримати понад 130 електронних послуг та сервісів, у мобільному застосунку «Дія» – близько 30 [10]. У 2024 році 64% громадян отримували державні сервіси онлайн. За три роки кількість користувачів порталу та застосунку зросла з 13% у 2020 році до 51% на початок жовтня 2023 року. Майже 80% оцінили свій досвід як радше або дуже позитивний [11]. У 2024 році через ЦНАПи надано понад 20 млн послуг. Найпопулярнішими серед них стали: реєстрація місця проживання – 6,6 млн; послуги соціального характеру – 3,3 млн; реєстрація нерухомості – 3 млн; паспортні послуги – 1,1 млн; земельні послуги – 562 тис.; реєстрація ВПО – 277 тис.; послуги для ветеранів – 219 тис. [12]. На платформі Дія. Центр у 2024 році з'явилася можливість здійснити попередній запис до 553 ЦНАПів. Також за рік отримано понад 70 тисяч відгуків про роботу ЦНАПів та запущено оновлену оцінку якості послуг. Вже 871 ЦНАП використовує в роботі інформаційні системи, зокрема систему Вулик, а кількість користувачів платформи Дія. Центр уже досягла 640 тисяч. Крім того, у Дія.Центрах запрацювали публічні послуги «Нафтогаз України». Минуло року ЦНАПи пройшли тест на стійкість, актуалізувавши за два місяці дані близько 2 млн військовозобов'язаних [12].

Таким чином, цифровізація в умовах війни перетворилася з інструменту комфорту на базову умову виживання та безпеки, забезпечивши безперервність надання послуг навіть в екстремальних умовах. Інформаційно-комунікаційні технології, цифровізація, мережа ЦНАПів стали критично важливим елементом національної безпеки та соціальної стабільності. Відповідно такі тенденції впливають і на процес управлінської діяльності та організацію бізнес-процесів та потребу у активному розвитку цифрових компетенцій не тільки в технічних працівників, але і управлінського персоналу. Тому що цифровізація відбувається не тільки в секторі державних послуг, але і бізнесі. У бізнесі, пандемія та цифровізація стали каталізаторами розвитку ринку e-commerce, який на початку повномасштабного вторгнення становив 0%, але вже в квітні 2022 року цей показник був вищим, ніж в лютому і січні. Інтернет-магазинам

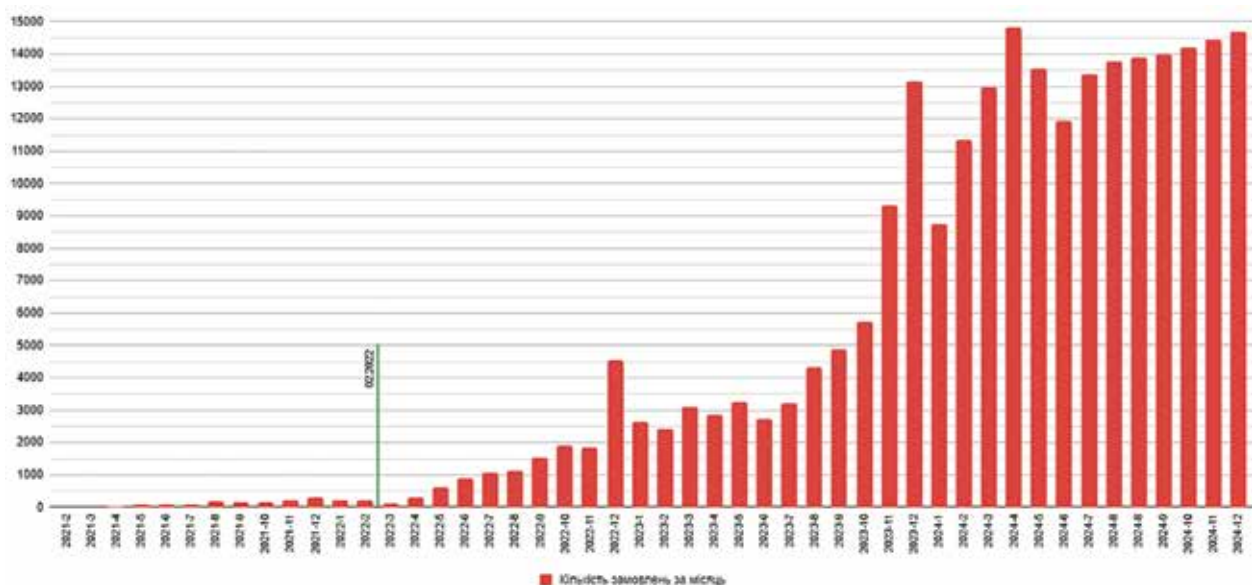


Рис. 1. Кількість замовлень у Інтернет-магазинах в Україні з 2021 по 2024 рік (помісячно)

Джерело: [13]

вистачило буквально 1–2 місяці, щоб наростити і збільшити кількість замовлень, які були до початку вторгнення [13]. Отже, в умовах глобальних викликів (пандемія, війна) саме цифровізація продемонструвала можливості не тільки для того, щоб вистояти, але і розвиватися. Водночас, саме цифровізація стала також глобальним викликом не тільки для бізнесу, але держави та всього суспільства. Динамічний розвиток великих мовних моделей (ШІ) призвів не тільки до нових можливостей, але і загроз.

Так, великі мовні моделі (LLMs), відкрили безпрецедентні можливості для автоматизації складних інтелектуальних завдань, оптимізації процесів та створення персоналізованих сервісів, які супроводжуються зростанням кількості фейків, дипфейків, кібератак, віртуальних шахрайств. У результаті, такий технологічний прорив супроводжується низкою глобальних викликів для управлінців.

1) Кібербезпека та інформаційна загроза. ШІ значно спростив створення високоякісного дезінформаційного контенту (deepfakes), що ускладнює верифікацію даних і становить пряму загрозу національній безпеці та суспільній довірі, особливо в умовах інформаційної війни.

2) Етичні та правові питання. Невизначеність щодо авторських прав на контент, створений ШІ, а також проблема алгоритмічної упередженості (bias), закладеної в навчальні дані, вимагають негайного правового регулювання на державному рівні. Це стосується як бізнес-середовища, так і державного сектору (наприклад, ухвалення рішень у соціальній сфері чи правосудді).

3) Трансформація ринку праці. Масштабна автоматизація, викликана ШІ, створює ризик скорочення робочих місць у сферах, пов'язаних із рутинною інтелектуальною працею (контент-менеджмент, початкове програмування, клієнтська підтримка). Це вимагає від держави та освітньої системи розробки стратегій для масового перекваліфікації робочої сили та розвитку у громадян критичного мислення й «людських» компетенцій, які не підлягають автоматизації.

Саме тому, динамічний розвиток технологій та поява комплексних викликів, пов'язаних із впровадженням ШІ та кіберзахистом, вимагає не просто підвищення кваліфікації окремих фахівців, а формування нових міждисциплінарних команд. В умовах високої невизначеності та необхідності швидкого ухвалення рішень, командна робота стає не додатковою перевагою, а ключовим фактором стійкості та інноваційності. Ефективна команда, що поєднує технічні знання, управлінські навички та розуміння етичних норм, є єдиним механізмом, здатним швидко інтегрувати нові цифрові інструменти та одночасно мінімізувати пов'язані з ними ризики. Ця посилена залежність від цифрових систем та командної взаємодії, зокрема в умовах гібридного або віддаленого формату роботи, створює нові критичні точки вразливості.

Людський фактор залишається найбільш уразливою ланкою в системі кіберзахисту. Відповідно, питання кадрової безпеки виходить на перший план і набуває стратегічного значення (табл.2).

Таблиця 2

**Особливості формування кадрової політики
в умовах змін та глобальних викликів у контексті цифрової безпеки**

Критерій (ознака)	Кадрова політика в умовах змін	Кадрова політика в умовах глобальних викликів
1	2	3
Ключові фактори ризику	Стандартні бізнес-ризик, економічна нестабільність, внутрішня корупція.	Екстремальні зовнішні виклики: пандемія (віддалена робота), повномасштабне вторгнення (військово-політичний ризик), прискорений розвиток ШІ.
Модель організації	Переважно офісна, централізована	Гібридна/віддалена (децентралізована). Розмиття меж між робочим та особистим простором.
Основний фокус загроз	Ненавмисні помилки (низька компетенція), матеріальна шкода (крадіжки, шахрайство).	Інформаційна шкода: репутаційні ризики, колабораціонізм/шпигунство, витік критичних даних через незахищені канали зв'язку, втрата персональних даних,
Периметр безпеки	Чіткий, фізичний: контрольований доступ до приміщень, мереж та обладнання.	Віртуальний, рухомий: периметр переноситься на домашні роутери, особисті пристрої та хмарні сервіси.
Вимоги до персоналу	Відповідність професійним навичкам. Базова комп'ютерна грамотність.	Стійкість (резильєнтність), цифрова гігієна (безпека акаунтів, VPN), медіаграмотність (протиіда ПІСО), цифрова компетентність (базова (A1,A2), середня (B1,B2), висока (C1,C2)).
Навчання персоналу	Регламентоване, періодичне, фокус на правилах трудової дисципліни.	Безперервне, адаптивне, сценарне навчання (фішинг, соціальна інженерія). Фокус на психологічній стійкості.

Продовження таблиці 2

1	2	3
Управління ризиками	Фокус на фізичній та майново-фінансовій безпеці.	Фокус на безпеці даних, репутаційних ризиках в умовах високого рівня невизначеності.
Найм працівників	Оцінка Hard Skills (жорсткі навички). Очні інтерв'ю. Кадрові перевірки фокусуються на минулому досвіді.	Оцінка Soft Skills (гнучкість, стресостійкість) та цифрової компетенції. Пріоритет віддаленим/відео інтерв'ю. Обов'язкова перевірка цифрового сліду та іноді політичної лояльності.
Оцінка ефективності	Базується на присутності на робочому місці (нормо-години) та формальних KPI. Періодичні (річні/піврічні) атестації.	Базується на кінцевому результаті (Output) незалежно від місця. Використання OKR/Agile-методологій. Оцінка впливу на стійкість організації.
Соціальні відносини	Фізично орієнтована корпоративна культура (спільні обіди, офісні заходи, ієрарх.відносини).	Віртуально підтримувана культура. Необхідність постійної цифрової комунікації та управління соціальною ізоляцією персоналу. Зростання значення горизонтальних зв'язків.
Мотивація	Переважно матеріальна (фінансові бонуси, премії, відчутні соціальні пакети – абонементи, транспорт).	Домінування нематеріальної мотивації: свобода вибору місця роботи, гнучкий графік, психологічна підтримка (ментальне здоров'я), відчуття місії та причетності до спільної справи/ стійкості держави.

Джерело: складено автором

Це охоплює не лише перевірку доброчесності персоналу, але й систематичне навчання щодо виявлення фішингу, протидії соціальній інженерії та усвідомлення важливості захисту конфіденційної інформації. Адже, за 18 місяців повномасштабної війни, із січня 2022 року, кількість втручань у роботу сайтів та реєстрів органів державної влади збільшилася у 15 разів проти трьох попередніх років [14]. Зокрема, за період із 2019 по 2021 роки на державний сектор було здійснено 28 352 882 кібератак, тоді як за період із січня 2022 року по 31 серпня 2023 року – 422 063 020 кібератак [14]. Таким чином, доцільно зробити висновок, що глобальні виклики (пандемії, війна, цифровізація, штучний інтелект) у 2020–2024 роках перетворюють кадрову безпеку в потужний інструмент забезпечення стратегічної стійкості організації. Водночас, саме глобальні виклики демонструють потребу у змінах в управлінських концепціях щодо організації діяльності сучасних соціально-економічних систем. Зокрема, у формуванні нових навичок у всіх категорій працівників (технічних, виробничих, управлінських) – «кібергігієни» та «командної роботи». Коли в екстремальних умовах та високого рівня небезпеки потрібно забезпечувати взаємодію, що дозволить досягати поставлених цілей. Оскільки саме цифровізація продемонструвала, які вигоди може отримувати організація від використання командної роботи в організації управлінської діяльності варто наголосити на кількох ключових аспектах.

По-перше, цифрові інструменти забезпечили принципово новий рівень прозорості та швидкості обміну інформацією, що сприяло формуванню команд з високим рівнем взаємодії та оперативності ухвалення рішень. Це дозволило організаціям скорочувати часові витрати на координацію, підвищувати керованість процесів та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

По-друге, цифровізація відкрила можливість ефективно формувати крос-функціональні, проектні та віртуальні команди, що працюють у різних часових поясах і професійних контекстах, але об'єднані спільними цілями та єдиним інформаційним простором. Завдяки цьому компанії змогли більш продуктивно використовувати інтелектуальний потенціал працівників, збільшувати інноваційність рішень та знижувати ризики, пов'язані з фрагментацією управлінських функцій.

По-третє, розвиток цифрових платформ для спільної роботи (Microsoft Teams, Google Workspace, Slack, Jira, Notion, Miro тощо) змінив підходи до організації командної взаємодії, зробивши її більш структурованою, контрольованою та підзвітною. Інструменти аналітики та моніторингу дозволяють керівникам відстежувати прогрес, оцінювати внесок кожного члена команди, оперативно усувати бар'єри та формувати культуру відповідальності. У цілому цифровізація стала каталізатором переходу від традиційних команд до гнучких, мережевих, самоорганізованих команд, для яких характерними є високий рівень взаємної довіри, спільна відповідальність та орієнтація на результат. Таким чином, командна робота в цифровому середовищі не лише підвищує ефективність управлінських процесів, але й створює передумови для розвитку стійкої, адаптивної організаційної структури, здатної функціонувати в умовах невизначеності та швидких технологічних змін. Саме глобальні виклики створили передумови для формування навичок командної роботи у всіх працівників (управлінських, виробничих, технічних) одночасно з цифровими компетенціями.

Однак, у світовій практиці в організації управління сучасними організаціями використовуються різні види команд : традиційні, віртуальні, проєктні, гібридні (поєднання онлайн і офлайн), крос-культурні, креативні, команди змін тощо. Тому виникає необхідність змін у кадровій політиці сучасних організацій в умовах глобальних змін та впровадженні технологій командної роботи, щоб мінімізувати наслідки від втрат репутаційних ризиків та даних, що може призвести до зниження стійкості організацій у довгостроковій перспективі, знижуватимуть рівень конкурентоспроможності організації та її вартість. Тому доцільно проаналізувати особливості формування кадрової політики з використанням різних видів команд (табл.2), які потребують врахування у процесі їх формування, щоб зменшити кількість загроз та втрат вигід при використанні різних підходів до організації роботи в організації. Отже, глобальні виклики (пандемії, війна, цифровізації) обумовлюють потребу у зміні кадрової політики сучасної організації, яка стає одним із важливих інструментів управління сучасних управлінців, оскільки зростання зовнішньої та внутрішньої міграції населення призводить до браку кваліфікованих кадрів, значних змін у соціальних, вікових структурах колективів та населення громади та країни в цілому. Зростання ролі значення фізичної безпеки працівників, а в умовах повномасштабного вторгнення стає першочерговою задачею.

Таблиця 3

**Особливості формування кадрової політики
в умовах глобальних викликів для різних видів команд**

Критерій командної роботи	Традиційна команда	Проектні команди	Віртуальні команди	Гібридні команди
1. Модель роботи/ Структура	Жорстка, ієрархічна. Централізований офіс.	Гнучка, міжфункціональна. Тимчасовий склад, орієнтація на дедлайн.	Географічно розподілена. Повна залежність від асинхронної комунікації.	Комбінована: ротація між офісом та віддаленою роботою.
2. Найм працівників	Фокус на спеціалізації та фізичній присутності.	Фокус на експертних знаннях та здатності до швидкої інтеграції.	Пріоритет на цифровій грамотності та навичках самоорганізації.	Акцент на адаптивності та здатності ефективно працювати в обох режимах.
3. Оцінка ефективності	Базується на нормо-годинах та індивідуальних KPI.	Базується на оцінці результаті проєкту та досягненні колективних KPI.	Базується виключно на кінцевому результаті (Output).	Збалансована оцінка: індивідуальний внесок + загальні критерії фізичної присутності та роботи.
4. Мотивація	Переважно матеріальна (бонуси, кар'єрний ріст).	Визнання досягнень, можливість працювати над стратегічними цілями.	Автономія, гнучкий графік, психологічна підтримка.	Гнучкість + приналежність до певної соціальної групи. Акцент на спільній місії.
5. Навчання персоналу	Фокус на трудовій дисципліні та профільних знаннях.	Фокус на кросс- функціональному навчанні та командному вирішенні проблем.	Обов'язкове навчання цифрової гігієни (VPN, шифрування, ШП- ризиками).	Поєднання навичок співпраці в офісі з протоколами цифрової безпеки вдома.
	Цифрова компетентність та кібергігієна (базовий рівень)	Цифрова компетентність та кібергігієна (просунутий рівень)		
6. Вимоги до персоналу (КБ)	Чітке дотримання фізичних інструкцій.	Висока лояльність та комунікативна дисципліна.	Самодисципліна, стресостійкість, медіаграмотність.	Адаптивність та проактивне дотримання протоколів безпеки.

Джерело: складено автором

В цих умовах командна робота і цифрові технології стають невід'ємними елементами процесу управління персоналом, а навички командної роботи та цифрової компетентності дозволяє вирішувати

професійні завдання. Тому виникає потреба у впровадженні гнучких, адаптивних та людино-центричних підходах у кадровій політиці з урахуванням безпекових аспектів. Коли кадрова політика: по-перше, повинна враховувати та бути орієнтованою на розвиток нових компетенцій як на рівні працівників, так і керівників. Зокрема, для працівників: вимоги виходять за рамки *hard skills*; критично важливими стають *soft/digital skills*: самоорганізація (*time management*), цифрова гігієна, ефективна письмова комунікація та резильєнтність (стресостійкість). Для керівників: адміністративний контроль поступається місцем лідерству через довіру, управлінню асинхронною командою та забезпеченню психологічної підтримки, а також вмінню балансувати ресурсами та приймати кризові рішення.

По-друге, враховувати зміни у структурі та моделі управління. Зокрема, фокус при наймі на роботу зміщується від вузької спеціалізації до експертних знань, цифрової грамотності, самоорганізації та адаптивності. Мотивація еволюціонує від суто матеріальної до визнання автономії, гнучкого графіка та приналежності до спільної місії, що підкреслює зростання важливості психологічних факторів.

По-третє, зростає роль і значення цифрових комунікацій у процесі управління[15], що потребує врахування у програмах навчання, професійного розвитку та формування посадових інструкцій для працівників на різних рівнях управління.

По-четверте, кадрова політика повинна враховувати зміни у інформаційній й цифровій безпеці (табл. 4), оскільки основний фокус загроз зміщується від внутрішнього шахрайства до зовнішніх кібератак, соціальної інженерії (фішинг), а також витоку даних через вразливість домашніх мереж та різницю в рівнях захисту. Це актуалізує обов'язкове навчання персоналу психологічній стійкості та протоколам цифрової гігієни.

Таблиця 4

**Особливості формування кадрової політики в умовах глобальних викликів
та використання різних видів команд (безпековий аспект)**

Критерій командної роботи	Традиційна команда	Проектні команди	Віртуальні команди	Гібридні команди
1.Периметр безпеки	Фізичний, контроль робочого устаткування.	Фізичний та віртуальний контроль. Складна гібридна безпека. Необхідність управління різними політиками доступу. Висока вразливість домашніх мереж.		
2.Основний фокус загроз	Ненавмисні помилки та внутрішнє шахрайство.	Втрата даних через неякісну деактивацію прав. Кібератаки, методи соціальної інженерії (фішинг, вішинг тощо), шкідливе програмне забезпечення тощо, які спрямовані на особисті та робочі облікові записи працівників. Колабораціонізм/ шпигунство та витік даних через різницю в рівнях захисту.		
3.Управління ризиками КБ	Контроль доступу, моніторинг робочого часу.	Жорстке управління доступом (JIT – Just-in-Time Access) та швидке відкликання прав.	Комплексний моніторинг активності та обов'язкове навчання психологічній стійкості.	Впровадження технологій нульової довіри (Zero Trust) та аудит політик доступу до хмарних ресурсів.
4.Ключові компетенції (працівник)	Профільні <i>hard skills</i> , Дотримання інструкцій.	Багатозадачність, кросфункціональність, взаємозамінність.	Самоорганізація (<i>Time Management</i>), Цифрова гігієна, ефективна письмова комунікація.	Гнучкість графіка, Вміння перемикатися між онлайн/ офлайн комунікацією, стресостійкість/ Резильєнтність.
5.Ключові компетенції (Керівник)	Адміністративний контроль, Технічна експертиза.	Управління дедлайнами, Ресурсний менеджмент, Ефективне делегування.	Лідерство через довіру, Управління асинхронною командою, забезпечення психологічної підтримки.	Управління справедливістю, Балансування ресурсами, Кризове прийняття рішень.
6. Види ризиків	Операційні ризики (саботаж, залежність від фізичної інфраструктури). Ризик корупції.	Ризик знань (втрата експертизи після розпуску). Ризик дедлайну (<i>failure to meet temporary goals</i>). Кіберризик (через часту зміну прав доступу).	Кіберризик (фішинг, небезпечні мережі). Психологічний ризик (вигорання, ізоляція, втрата лояльності).	Ризик нерівності (<i>proximity bias</i>). Комунікаційні розриви (втрата інформації між режимами). Складність безпеки (управління подвійним доступом).

Джерело: складено автором

Таким чином, ефективна кадрова політика в умовах глобальних викликів повинна бути адаптивною, технологічно інтегрованою та цілісною, здатна балансувати гнучкість і безпеку. Вона має не лише підтримувати цифровізацію та крос-функціональність.

Висновки. Глобальні виклики 2020–2024 років – пандемія, війна, цифровізація та розвиток ІІІ – суттєво змінили підходи до управління персоналом підприємства. Цифрові комунікації та дистанційні технології стали основою безперервності роботи, але водночас посилили ризики кіберзагроз і витоку даних, репутаційних втрат. Продemonстрували потенційні можливості використання командної роботи, яка є інтегрованою у сучасні цифрові комунікації (цифрові платформи, соціальні мережі, цифрові додатки тощо) і дозволяє формувати стійкість організації. Це, в свою чергу, обумовлює потребу у трансформації кадрової політики, яка повинна враховувати сучасні тенденції та потребу врахування цифрової компетентності та навичок кібергігієни, що є прямою відповіддю на загрози соціальної інженерії, дезінформації та посилення ІІІ. Це дозволить формувати адаптивність системи управління до глобальних викликів та мінімізувати наслідки цих впливів, формувати стійкість у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Осокін М., Осокіна А. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*, 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>
2. Berezko O., Maksymovych S. International and intercultural communication in the globalizing society. *Інформація, комунікація, суспільство 2013* : матеріали 2-ої Міжнародної наукової конференції ІКС-2013, 16–19 травня 2013 року, Україна, Львів, Славське / Національний університет «Львівська політехніка», Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності, Кафедра інформаційних систем і мереж. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 112–113.
3. Баценко Л., Галенін Р. Роль цифрових комунікацій в управлінні цифровою трансформацією організації: бачення організаційного адміністрування. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*, № 51 (2), 2024. С. 10–25. URL: <https://www.herald.kibit.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1793/156>
4. Баркова К. О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 194–199.
5. Tuckman B. Bruce Tuckman's Team Development Model. 1965. URL: <https://lfhe.ac.uk/download.../3C6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDCA2>
6. Douglas K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Harvard Business School Press, 1993. 291pp.
7. Філоненко, С. Ф., Мужик І. М., Німченко Т. В. Система попередження витоку персональних даних мережевими каналами. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*. 2014. Vol. 20, № 3. Р. 279–285.
8. Малюга В., Кузьменко М. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*, 2021, 63(5). с. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-70-79>
9. Eurostat (2025), “Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)”, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP/default/table?lang=en
10. У Мінцифри пояснили, чому на порталі «Дія» у чотири рази більше послуг, ніж у застосунку. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3952337-na-portalі-dia-mozna-otrimati-ponad-130-elektronnih-poslug-u-zastosunku-blizko-30.html>
11. Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн: результати дослідження. URL: <https://testbed.diia.org.ua/platform/t-news/details?id=16>
12. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku>
13. Алла Петриченко. Як українські інтернет-магазини працювали у 2021–2024 роках: e-commerce статистика і прогнози. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-statistics/>
14. Вдовенко О. Війна у цифровому вимірі та права людини. Підсумковий звіт із 24 лютого 2022 року по 31 серпня 2023 року. Київ: ГО «Платформа прав людини», 2023. 84 с.
15. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>

REFERENCES:

1. Osokin M., Osokina A. (2024) Tsyfrovi komunikatsii v systemi upravlinnia biznesom [Digital communications in business management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>
2. Berezko O., Maksymovych S. (2013) International and intercultural communication in the globalizing society. *Informatsiia, komunikatsiia, suspilstvo 2013*: materialy 2-oi Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii IKS-2013, 16–19 travnia 2013 roku, Ukraina, Lviv, Slavske. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, pp. 112–113.

3. Batsenko L., Halenin R. (2024) Rol cyfrovykh komunikatsii v upravlinni cyfrovoi transformatsiiei orhanizatsii: bachennia orhanizatsiinoho administruvannia [The role of digital communications in managing digital transformation of an organization]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu i tekhnologii*, no. 51(2), pp. 10–25. Available at: <https://www.herald.kibit.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1793/156>
4. Barkova K. O. (2023) Komandoutvorennia yak skladova formuvannia uspishnogo korporatyvnoho seredovysha [Team building as a component of creating a successful corporate environment]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 4, pp. 194–199.
5. Tuckman B. (1965) Bruce Tuckman's Team Development Model. Available at: <https://www.lfhe.ac.uk/download/3C6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDC2A>
6. Smith D. K. (1993) The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Harvard Business School Press, 291 pp.
7. Filonenko S. F., Muzhyk I. M., Nimchenko T. V. (2014) Systema poperedzhennia vytoku personalnykh danykh merezhevymy kanalamy [System of preventing personal data leakage through network channels]. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*, vol. 20, no. 3, pp. 279–285.
8. Maliuha V., Kuzmenko M. (2021) Problema kadrovoi bezpeky u suchasnykh naukovykh doslidzhenniakh [The problem of personnel security in modern research]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, no. 63(5), pp. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-70-79>
9. Eurostat (2025) Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%). Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP/default/table?lang=en
10. U Mintsyfyri poiasnyly, chomu na portali “Diia” u chotyry razy bilshe posluh, nizh u zastosunku [The Ministry of Digital Transformation explained why the Diia portal has four times more services than the app]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3952337-na-portali-dia-mozna-otrimati-ponad-130-elektronnih-poslug-u-zastosunku-blizko-30.html>
11. Ponad 60% ukraintsiv otrymuiut derzhposluhy online: rezultaty doslidzhennia [Over 60% of Ukrainians receive public services online: research results]. Available at: <https://testbed.diia.org.ua/platform/t-news/details?id=16>
12. Blyzko 5 tysiach tochok ta 20 milioniv posluh u TsNAPakh – holovni dosiagnennia 2024 roku [About 5,000 service points and 20 million services in ASCs – key achievements of 2024]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennia-2024-roku>
13. Petrychenko A. (2024) Yak ukrainski internet-mahazyny pratsiuvaly u 2021–2024 rokakh: e-commerce statystyka i prohnozy [How Ukrainian online stores operated in 2021–2024: e-commerce statistics and forecasts]. Available at: https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-statistics/?utm_source=chatgpt.com
14. Vdovenko O. (2023) Viina u tsyfrovomu vymiri ta prava liudyny. Pidsumkovyi zvit iz 24 liutoho 2022 roku po 31 serpnia 2023 roku [War in the digital dimension and human rights. Final report from February 24, 2022 to August 31, 2023]. Kyiv: Platforma prav liudyny, 84 p.
15. Hliebova A. O., Kravchenko V. V. (2021) Rozvytok tsyfrovoykh komunikatsii v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky Ukrainy: problemy ta mozhlyvosti [Development of digital communications in the context of Ukraine's digitalization: problems and opportunities]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>

УДК 658.3: 351/354

JEL J24, M12, M15

Глєбова Алла Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Організація командної роботи в умовах глобальних викликів у контексті цифрової та кадрової безпеки.**

У статті досліджено особливості організації командної роботи в умовах глобальних викликів та відображення її у кадровій політиці організації. Встановлено, що глобальні виклики 2020–2024 років – пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, прискорена цифровізація, гібридні форми зайнятості та стрімкий розвиток штучного інтелекту – кардинально трансформували вимоги до організації командної роботи та кадрової політики сучасних організацій. Цифрові комунікації, дистанційні технології та хмарні сервіси стали структуротворчими елементами управлінської діяльності, визначаючи нову архітектуру взаємодії між працівниками та керівниками. Водночас цифрове середовище посилює ризики витоку даних, кібератак, соціальної інженерії та інформаційних маніпуляцій, що висуває підвищені вимоги до кадрової безпеки. Відповідно, це обумовлює потребу у трансформації кадрової політики організації та її орієнтації на впровадження нових підходів до організації процесів із управління персоналом на основі врахування цифрової компетентності та навичок кібергігієни, що є прямою відповіддю на загрози соціальної інженерії, дезінформації та посилення ШІІ.

Ключові слова: кадрова безпека, цифрова компетентність, цифрова безпека, кадрова політика, менеджмент, управління змінами.

UDC 658.3: 351/354

JEL J24, M12, M15

Alla Hliebova, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Management and Logistics, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Organization of teamwork in the context of global challenges in the context of digital and personnel security.**

The article examines the peculiarities of organizing teamwork in the context of global challenges and its reflection in the organization's personnel policy. It has been established that the global challenges of 2020–2024 – the COVID-19 pandemic, full-scale war in Ukraine, accelerated digitalization, hybrid forms of employment, and the rapid development of artificial intelligence–have radically transformed the requirements for teamwork organization and personnel policy in modern organizations. Digital communications, remote technologies, and cloud services have become structural elements of management activities, defining a new architecture of interaction between employees and managers. At the same time, the digital environment has increased the risks of data leaks, cyberattacks, social engineering, and information manipulation, which places increased demands on personnel security. Accordingly, this necessitates the transformation of an organization's personnel policy and its focus on implementing new approaches to the organization of personnel management processes based on digital competence and cyber hygiene skills, which is a direct response to the threats of social engineering, disinformation, and the rise of AI. The study identifies the characteristics of human resource policy that is being shaped in the context of change and global challenges affecting the stability of organizations. Analysis of EU and Ukrainian statistics has demonstrated the steady growth of remote work and digital services as prerequisites for ensuring the continuity of business processes, public administration, and social infrastructure even in conditions of extreme uncertainty. The study emphasizes that digitalization is not only a tool for increasing productivity, but also a factor in the formation of new competencies necessary for effective team interaction: digital literacy, psychological resilience, and the ability to work in virtual, project-based, hybrid, and interdisciplinary teams. Therefore, the author analyzed the peculiarities of forming personnel policy regarding the practice of using different types of teams. A comparison of different team models has shown that HR policy must evolve from traditional administrative control to flexible, people-centered, and security-oriented approaches. The importance of assessing digital competencies, self-organization skills, the ability to work in asynchronous digital environments, and the willingness to adhere to cyber hygiene protocols is growing. For managers, leadership through trust, managing the psychological resilience of the team, crisis decision-making, and ensuring information security are becoming key. The study substantiates that effective team management in the face of global challenges is only possible if digital communications and personnel security are integrated into a single management system. This approach ensures the strategic stability of the organization, improves the quality of team interaction, minimizes the risks of data leaks and reputational damage, and contributes to the formation of modern human resources capable of working in highly turbulent conditions. At the same time, digitalization and the development of teamwork are key tools for adapting socio-economic systems to the new conditions of global instability.

Key words: personnel security, digital competence, digital security, personnel policy, management, change management.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВА СКЛАДОВА ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНОЇ ДЕКОМПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Птащенко Ліана Олександрівна*, доктор економічних наук, професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-4228-0421



© Птащенко Л.О., 2025

Стаття отримана: 17.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Для національної економіки України в цілому та бізнесових структур в усіх сферах господарювання, які постраждали від повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією, вкрай актуальним питанням є адекватний стан економічної безпеки. Адже цей стан значно погіршився не лише на національному рівні, а й на рівні бізнесу. Сьогодні ризики та загрози супроводжують усі складові функціонально-структурної декомпозиції економічної безпеки [1]: фінансову (через нестабільність національної валюти, загострення економічного егоїзму суб'єктів ринку банківських та страхових послуг тощо), інвестиційно-інноваційну (через значне погіршення інвестиційної привабливості українського бізнесу), інтелектуально-кадрову (через масову міграцію економічно активного населення закордон, призов та служіння на захисті України кваліфікованих, високоінтелектуальних громадян України), техніко-технологічну (через постійні руйнування внаслідок ракетних та шахедних ударів по підприємствах, мінування значної частини орних сільськогосподарських земель), інформаційну (через активізацію агресором інформаційної війни та розповсюдження дезінформації, часті хакерські атаки), інституційно-правову (через воєнні дії, часті зміни положень чинного законодавства з питань власності, господарського й трудового права, оподаткування тощо), екологічну (через забруднення навколишнього середовища російським агресором, і відповідно, негативні впливи на природні екологічні системи, землю та її надра, поверхневі й підземні води, атмосферне повітря, флору та фауну), фізичну (через недовірливість превентивних заходів щодо захисту майна, працівників, інформації тощо, через непередбачуваність збройних та хакерських атак агресора).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам кадрової безпеки присвячено роботи Аблязова Н.Р. [2], Воронько-Невідничої Т.В., Демиденко Л.М., Здорова В.М. [3], Равлінко З.П. [4], Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякіна Я.Ю. [5]. Як інтелектуальну складову економічної безпеки, досліджують кадрову безпеку Коптева Г.М. [6], Остапюк Б.Б. [7], Панченко В.А. [8], Ткачук Г.О. [9]. Вчені Павлова В.А., Хаврова К.С. [10] здійснюють оцінювання рівня інтелектуальної активності персоналу. Як важливий елемент забезпечення конкурентоспроможності національної економіки розглядають інтелектуальний капітал Лозова Г.М. та Шорубалко Б.В. [11]. Питанням інтелектуалізації процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін приділяють увагу в своїх роботах Карлова О. та Малишевський Ю. [12]. Робота Черкасової С.О. та Суховєєвої А.С. присвячена формуванню методичних засад забезпечення кадрової складової економічної безпеки підприємства [13]. Не дивлячись на досить широке коло науковців, питання інтелектуалізації кадрів в системі економічної безпеки є актуальними та потребують дослідження.

Мета статті – дослідження інструментарію забезпечення якості інтелектуально-кадрової складової системи економічної безпеки бізнесу.

Основний матеріал і результати. Ознайомлення з різними науковими джерелами дало можливість дійти висновку, що більшість науковців не визначають інтелектуально-кадрову складову як найбільш вагому й впливову. Разом з тим, від рівня інтелектуального капіталу, дій професійної команди бізнесу чи держави, в значній мірі залежить рівень всіх складових економічної безпеки.

Як аргумент такого твердження, варто проаналізувати основні ідеї, викладені в книзі італійського історика-економіста Карло М. Чіполла «Закони дурості людської» [14]. В цьому есе викладаються основні закони дурості, в якій науковець вбачає найбільшу екзистенційну загрозу людства. Ми вважаємо, що для об'єктивного оцінювання впливу інтелектуально-кадрових ризиків та загроз на стан економічної безпеки, необхідно враховувати особливості людської поведінки, котрі описані в п'ятьох законах Чіполла.

Перший закон. Людина завжди недооцінює кількість дурнів, котрі її оточують.

Другий закон. Ймовірність того, що людина дурна, не залежить від інших її якостей.

Третій закон. Дурень – це людина, чії дії ведуть до втрат для іншої людини або групи людей чи суспільства, і при цьому не приносять користі самому дурню або навіть завдають йому шкоди. Третій закон передбачає, що всі люди діляться на 4 групи: розумники, простаки, злодії та дурні. Продемонструємо, як поведінка цих груп людей впливає на суспільство, групу людей та на них самих (рис. 1). Неважко уявити масштаби шкоди, які здатні завдати дурні, потрапляючи в управлінські органи і володіючи політичними й соціальними повноваженнями. Але окремо варто уточнити, що саме робить дурня небезпечним (четвертий закон).

Четвертий закон. Люди завжди недооцінюють руйнівний потенціал дурнів. Дурні небезпечні тому, що раціональні люди не можуть уявити логіку нерозумної поведінки. Розумна людина здатна зрозуміти логіку злодія, бо його поведінка раціональна. Злодій хоче отримати більше благ і при цьому недостатньо розумний, щоб заробити їх. Злодій передбачуваний, тому проти нього можна вибудувати захист.

Спрогнозувати дії дурня неможливо, він завдаватиме шкоди без причини, без мети, без плану, в найнесподіванішому місці та вкрай несвоєчасно. Засобів та методів передбачити, коли дурень заподіє шкоди чи втрат, не існує.

П'ятий закон. Дурень – найнебезпечніший тип особистості.

Історія підтверджує, що в будь-який період країна прогресує тоді, коли при владі перебуває достатня кількість розумних людей, щоб стримувати активних дурнів і не давати їм зруйнувати те, що суспільство побудувало. В країні, що регресує, дурнів стільки ж, однак серед верхівки спостерігається зростання частки дурних злодіїв, а серед решти населення – найвісних простаків. Така ситуація незмінно підсилює деструктивні наслідки дій дурнів, виникають непоборні загрози економічній безпеці, країна занепадає, неконтрольоване порушення законів і норм спричинює до потенційних або реальних втрат для держави, бізнесу, громадян.

Таким чином, зазначимо, що в системі економічної безпеки існує інтелектуально-кадрова загроза. Ця загроза являє собою наявність реальних або потенційних деструктивних дій працівників – фізичних осіб, які порушують нормальний економічний стан суб'єкта бізнесу, та здатні заподіяти великої шкоди з отриманням вигод для себе (злодії) або без отримання особистих вигод (дурні).

Практичне розв'язання проблем економічної безпеки бізнесу, пов'язаних з неефективною кадровою політикою, передбачає розроблення та впровадження відповідного управлінського інструментарію, зокрема стратегії управління трудовими ресурсами. Адже практичне розв'язання проблем, пов'язаних з економічною безпекою, залежить від ступеня освоєння методології та методів стратегічного управління.

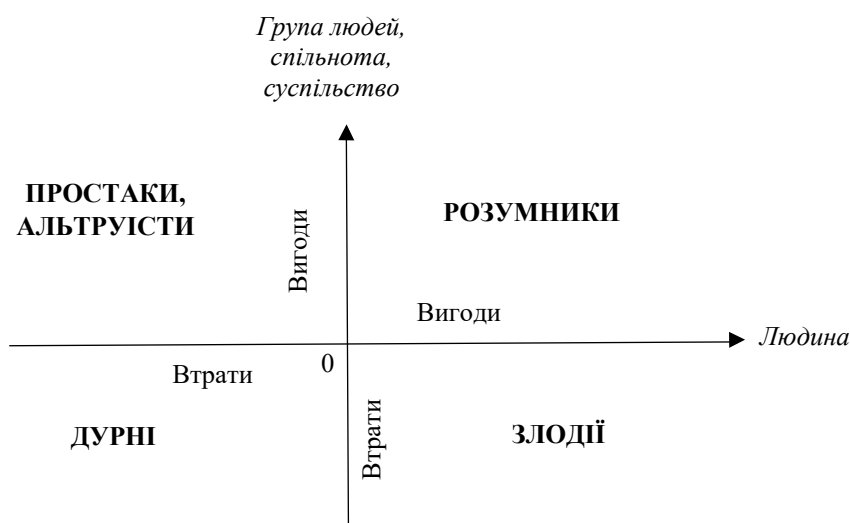


Рис. 1. Третій закон дурості людської за Карло М. Чіполла

Сформулюємо основні принципи, на яких має формуватися стратегія:

- кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, котра змінюється, розвивається, проходить реструктуризацію в динамічному, часто недоброзичливому середовищі;
- новостворені підприємства більш гнучкі та реактивні, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. З подальшим розвитком бізнесу виникає необхідність розроблення більш обґрунтованих стратегій, котрі враховують зовнішні (ринкові) та внутрішні (виробничі, кадрові) фактори;
- стратегічні цілі мають бути сформовані чітко, логічно, зрозуміло для виконавців;
- розроблення системи гнучкості й корегування заходів, спрямованих на пристосування до викликів зовнішнього середовища;
- формування відповідного інтелектуально-кадрового потенціалу бізнесу, здатного вирішувати складні завдання.

Варто зазначити, що методи стратегічного управління являють собою способи впливу на окремих працівників або трудові колективи структурних підрозділів чи підприємства в цілому, які необхідні для безпечного досягнення цілей бізнесу.

Серед таких методів виділяють економічні, організаційні та соціально-психологічні. Останні доповнюють економічні та організаційні, але на наше глибоке переконання, саме від вдало вибраних соціально-психологічних методів залежить якість сформованих трудових ресурсів та кінцеві економічні результати бізнесу.

Соціально-психологічні методи стратегічного безпекоорієнтованого управління реалізують мотиви соціальної поведінки працівників. Адже рівень сучасного виробництва, розвиток ІТ-технологій, посилення конкуренції, зовнішні деструктивні виклики та загрози вимагають зміни мотиваційних інструментів для працівників. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний вплив. Усе більшого значення набувають такі чинники як змістовність, творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, кар'єрного зростання тощо.

В контексті зазначеного, варто розглянути концепцію Хьюберта К. Рамперсада «Універсальна система показників діяльності» [15]. В цій теорії розглядаються питання вдосконалення бізнесу на основі зміни колективної та індивідуальної поведінки працівників.

Універсальна система показників діяльності (TPS) спрямована на максимальний розвиток особистості всіх працівників підприємства та оптимальне використання їх можливостей. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційних теорій управління, які недостатньо уваги приділяють значенню навчання та майже не враховують інтереси працівників.

На початковому етапі впровадження TPS необхідно здійснити навчання працівників та визначити їх особисті цілі. Потім особисті цілі порівнюються з індивідуальною поведінкою працівника та загальною візією керівників підприємства. Це сприятиме створенню фундаменту для наступних змін та вдосконалення підприємства. Тобто, Рамперсад вважає, що вдосконалення та розвиток бізнесу можливі тоді, коли вдосконалюється та змінюється персонал. У такому разі співробітництво працівників більш усвідомлене, вони стають лояльними та більш відданими спільній справі, що в свою чергу посилить мотивацію, принесе задоволеність і натхнення від виконаної роботи.

Рамперсад в своїй теорії TPS об'єднує та розвиває концепцію Збалансованої системи показників Д. Нортон і Р. Каплана, а також низку інших управлінських теорій. TPS складається з таких елементів:

- особиста система збалансованих показників;
- організаційна система збалансованих показників;
- загальний менеджмент на основі якості;
- управління результативністю та компетенціями;
- цикл навчання Колба [15].

З'єднувальним ланцюжком для елементів TPS слугують знання.

Особиста TPS складається з таких елементів: особисте бачення, місія, ключові фактори успіху, мета, ключові показники результативності (KPI), цільові значення й дії, котрі спрямовані на вдосконалення особистості. Важливо усвідомлювати, що в основі цієї системи лежить самоуправління, саморозвиток і самокоучинг, які мають бути притаманні не лише менеджерам, а й рядовим співробітникам підприємства.

В процесі самонавчання працівників важливим інструментом є цикл навчання Колба – процес інтуїтивного навчання або навчання на практиці, який пропонує Рамперсад. Цикл складається з етапів, узагальнених на рисунку 2.

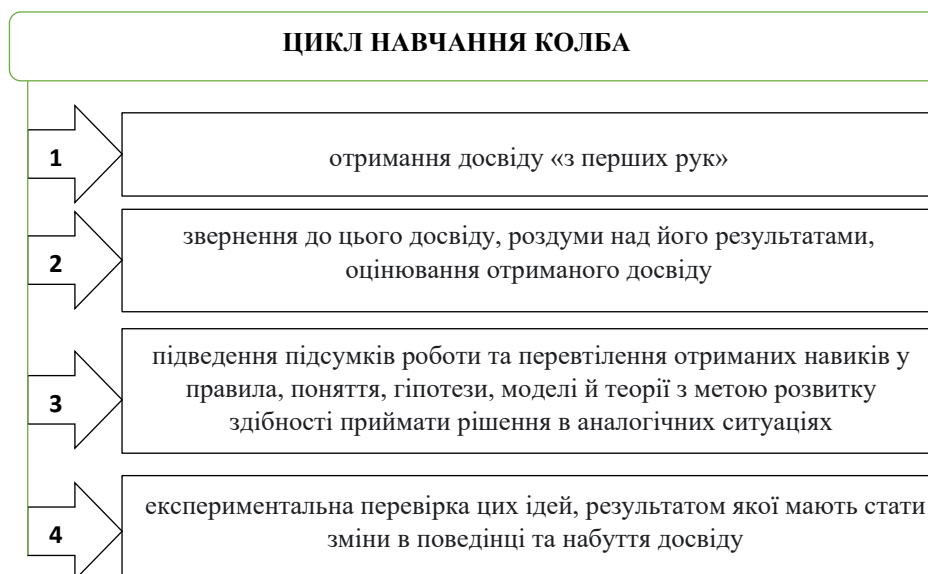


Рис. 2. Основні етапи циклу навчання Колба

Висновки. Дослідження, яке провів Рамперсад, дало можливість обґрунтувати новий теоретичний підхід до управління, акцентуючи увагу на тому, що в сучасних умовах процес ведення бізнесу та інша економічна діяльність виходить за межі існуючих раніше уявлень про управління. В період економічної та політичної турбулентності, швидких змін умов ведення господарської діяльності економічна безпека бізнесу знаходиться під впливом ризиків і загроз. Тому необхідним стає перехід до такої матричної моделі управління, яка б орієнтувалася на інтелектуалізацію трудового капіталу, як найважливішого капіталу бізнесу. Це забезпечить довгостроковий успіх, врахує інтереси стейкхолдерів, дозволить подолати внутрішні загрози економічній безпеці бізнесу та успішно прогнозувати й мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

В подальшому передбачається дослідження проблем формування кадрового потенціалу бізнесу на засадах сталого розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (7). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-66-82](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-66-82)
- Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2020. № (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
- Воронько-Невідничка Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2021-28-57>
- Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*, 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26>
- Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 138–143.
- Коптева Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ». 2020. № 2. С. 119–124.
- Остапук Б.Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.90>
- Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 57.
- Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Т. 9. № 3. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v9i3.629>
- Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-5>
- Лозова Г.М., Шорубалко Б.В. Інтелектуальна безпека держави в системі конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Частина 2. С. 102–106.
- Карлова О., Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2024. Випуск 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)

13. Черкасова С.О., Суховеева А.С. Методичні засади управління процесом забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53).
14. Карло М. Чіполла. Закони дурості людської. The Basic Laws of Human Stupidity by Carlo M. Cipolla. Наш Формат. 2024. 96 с.
15. Hubert K., Rampersad. Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics. *Nanyang Business Review* Vol. 4 No. 1. Nanyang Business School Nanyang Technological University, Singapore. 2005. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Rampersad/publication>

REFERENCES:

1. Gnatenko V. (2021). Key components of state economic security. *Scientific Bulletin: Public Administration* No. 1 (7). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-66-82](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-66-82)
2. Ablyazova N. R. (2020). Personnel security in the enterprise management system. *Economy and Society*, no. (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
3. Voronko-Nevidnycha T., Demydenko L., Zdorov V. (2021). Features of the formation and provision of personnel security of an enterprise. *Economy and Society*, No. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2021-28-57>
4. Ravlinko Z. P. (2022). Intellectual and personnel component of economic security of a trading enterprise. *Effective Economy*, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26>
5. Kalinichenko L. L., Shumilo O. S., Kulimakin Ya. Yu. (2020). The personnel component of the economic security of a retail enterprise. *Problems of Economics*. No. 1(43). Pp. 138–143.
6. Kopteva G. M. (2020). Personnel security of an enterprise: essence, components, and provision. *Bulletin of the National Technical University "KhPI." Series: Economic Sciences*. Kharkiv: NTU "KhPI." No. 2. Pp. 119–124.
7. Ostapyuk B. B. (2019). Intellectual and personnel component of economic security management in railway transport. *Economy and State*. 2019. No. 7. Pp. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.90>
8. Panchenko V. A. (2018). The place of personnel security in the system of economic security of enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Issue 21. Part 2. P. 57.
9. Tkachuk G. O. (2017). Accounting and analytical support for personnel security of an enterprise. *Economics of the Food Industry*. Vol. 9. No. 3. P. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v9i3.629>
10. Pavlova V. A., Khavrova K. S. (2020). Management system for the intellectualization of commercial enterprises. *Academic Review*. No. 1 (52). P. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-5>
11. Lozova G. M., Shorubalko B. V. (2018). Intellectual security of the state in the system of competitiveness of the national economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy."* Issue 20. Part 2. Pp. 102–106.
12. Karlova O., Malyshevsky Y. (2024). Intellectualization of enterprise management processes in the context of globalization changes. *Electronic scientific professional publication "Adaptive Management: Theory and Practice." Series "Economics."* Issue 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)
13. Cherkasova S. O., Sukhoveeva A. S. (2018). Methodological principles of managing the process of ensuring the intellectual and human resources component of economic security of enterprises. *Young Scientist*. No. 1 (53).
14. Carlo M. Cipolla (2024). The Basic Laws of Human Stupidity. The Basic Laws of Human Stupidity by Carlo M. Cipolla. Nash Format. 96 p.
15. Hubert K., Rampersad. (2005). Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics. *Nanyang Business Review* Vol. 4 No. 1. Nanyang Business School Nanyang Technological University, Singapore. Available at: <https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Rampersad/publication>

УДК 331.1

JEL A13

Птащенко Ліана Олександрівна, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Інтелектуально-кадрова складова функціонально-структурної декомпозиції економічної безпеки.**

Доводиться думка, що від рівня інтелектуального капіталу, дій професійної команди бізнесу чи держави, в значній мірі залежить рівень всіх складових економічної безпеки. Проаналізовано основні ідеї, викладені в книзі Карло М. Чіполла «Закони дурості людської» та зроблено висновок, що в системі економічної безпеки існує інтелектуально-кадрова загроза. Ця загроза являє собою наявність реальних або потенційних деструктивних дій працівників – фізичних осіб, які порушують нормальний економічний стан суб'єкта бізнесу, та здатні заподіяти великої шкоди з отриманням вигод для себе (злодії) або без отримання особистих вигод (дурні). Розглянуто концепцію Хьюберта К. Рамперсада «Універсальна система показників діяльності», де розглядаються питання вдосконалення бізнесу на основі зміни колективної та індивідуальної поведінки працівників. Обґрунтовано новий теоретичний підхід до управління, акцентуючи увагу на постійному навчанні та розвитку працівників підприємства. Це позитивно вплине на результативність діяльності підприємства, на стан економічної безпеки бізнесу, а також забезпечить довгостроковий успіх, врахує інтереси стейкхолде-

рів, дозволить подолати внутрішні загрози економічній безпеці бізнесу та успішно прогнозувати й мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, трудові ресурси, економічна безпека, бізнес, навчання, внутрішні загрози, зовнішні загрози, універсальна система показників.

UDC 331.1

JEL A13

Liana Ptashchenko, Doctor of Economics, Professor, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”.

Intellectual and human resources component of the functional and structural decomposition of economic security.

An analysis of economic security in Ukraine shows that the situation has significantly deteriorated not only at the national level, but also at the business level. Risks and threats accompany all components of the functional and structural decomposition of economic security: financial (due to the instability of the national currency), investment and innovation (due to a significant deterioration in the investment attractiveness of Ukrainian business), intellectual and human resources (due to the mass migration of the economically active population abroad, conscription and service in the defense of Ukraine by qualified, highly intellectual citizens of Ukraine), technical and technological (due to constant destruction as a result of missile and shahid strikes, mining), information (due to the aggressor's intensification of information warfare and the spread of disinformation, frequent hacker attacks), institutional and legal (due to military actions, frequent changes in the provisions of current legislation), environmental (due to environmental pollution), and physical (due to destruction). It is argued that the level of intellectual capital and the actions of a professional business or government team largely determine the level of all components of economic security. The main ideas presented in the book by Italian historian and economist Carlo M. Cipolla, *The Laws of Human Stupidity*, are analyzed, and it is concluded that there is an intellectual and personnel threat in the economic security system. This threat is the real or potential destructive actions of employees-individuals who disrupt the normal economic condition of a business entity and are capable of causing great harm for personal gain (thieves) or without personal gain (fools). It is believed that practical solutions to business economic security problems related to ineffective personnel policy require the development and implementation of appropriate management tools, in particular, a human resource management strategy. After all, practical solutions to economic security issues depend on the degree of mastery of strategic management methodologies and methods. The concept of Hubert K. Rampersad's “Universal Performance Measurement System” is considered, which addresses issues of business improvement based on changes in the collective and individual behavior of employees. This system is based on self-management, self-development, and self-coaching, which should be inherent not only in managers but also in ordinary employees of the enterprise. An important tool for employee self-training is the Kolb learning cycle – a process of intuitive learning or learning by doing. A new theoretical approach to management has been substantiated, focusing on the continuous training and development of enterprise employees. This will ensure long-term success, take into account the interests of stakeholders, overcome internal threats to the economic security of the business, and successfully predict and minimize the impact of external threats.

Key words: intellectual capital, labor resources, economic security, business, training, internal threats, external threats, universal system of indicators.

ДЛЯ НОТАТОК