



Н. В. Андрусенко, О. В. Балашова, С. І. Белей, О. В. Бут, М. С. Гавенко, Н. О. Гнип, О. Г. Головка, О. І. Горяча, А. Є. Данкевич, І. О. Дейнега, К. О. Дорошкевич, З. Б. Живко, В. К. Загарій, М. В. Замроз, Н. В. Кічук, В. В. Коненко, Н. О. Кравченко, О. В. Крилова, О. А. Кулініч, Г. М. Лозова, С. І. Міненко, О. М. Омеляненко, К. В. Орехова, В. А. Панченко, М. С. Пиртко, О. О. Рудаченко, Л. Г. Соляник, Р. В. Тельвак, О. Г. Федорова, Ю. Є. Холодна, В. В. Шарко, І. Ю. Шевченко, А. І. Шегинська, Д. П. Шкурінський

КОМПЛЕКСНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колективна монографія

**Полтава
2026**



КОМПЛЕКСНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колективна монографія

**Полтава
2026**



УДК 330.3:339.9

Рекомендовано до друку вченою радою
Центру фінансово-економічних наукових досліджень
(Протокол № 116-1 від 30.01.2026 р.)

Рецензенти:

В. А. Чеботарьов – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і маркетингу ДЗ “Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка”.

Т. В. Устик – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та логістики Сумського національного аграрного університету.

Комплексний розвиток національної та світової економіки в умовах сучасних трансформацій: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП “Астроя”, 2026. 304 с.

У колективній монографії висвітлено комплекс теоретичних, методологічних і прикладних аспектів розвитку національної та світової економіки в умовах сучасних трансформацій. Розглянуто вплив глобалізації, цифровізації, інновацій та інтеграційних процесів на стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність економічних систем. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління, формування фінансової та економічної безпеки, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та систем ризик-менеджменту. Розкрито роль професійної етики, соціальної відповідальності бізнесу та антикризових стратегій у забезпеченні стабільності підприємств і національної економіки України. Досліджено питання розвитку людського капіталу, впровадження цифрового та омніканального маркетингу, підвищення ефективності логістичних і фінансових механізмів, а також формування сучасних компетентностей персоналу в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій.

JEL: F01, F15, L26, O11, O33, G21, H72

Comprehensive development of the national and global economy under contemporary transformations: collective monograph / Collective of authors. Poltava: PC “Astraya”, 2026. 304 p.

The collective monograph presents a comprehensive analysis of theoretical, methodological, and applied aspects of the development of the national and global economy under conditions of contemporary transformations. It examines the impact of globalization, digitalization, innovations, and integration processes on the stability, adaptability, and competitiveness of economic systems. Contemporary approaches to strategic management, the formation of financial and economic security, the improvement of information-analytical support, and risk management systems are analyzed. The role of professional ethics, corporate social responsibility, and anti-crisis strategies in ensuring the stability of enterprises and the national economy of Ukraine is highlighted. The study addresses issues related to human capital development, the implementation of digital and omnichannel marketing, the enhancement of logistical and financial mechanisms, as well as the formation of modern personnel competencies under conditions of martial law and European integration transformations.

ISBN 978-617-8797-19-5



© Колектив авторів, 2026

© Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2026

Офіційний сайт: <http://www.economics.in.ua>

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА5

РОЗДІЛ 1. СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- 1.1. Євроінтеграція України: економічні ефекти та виклики (Загарій В. К.) 8
- 1.2. Трансформація фінансово-аналітичних процесів під впливом впровадження технології блокчейн: економічний аспект (Кулініч О. А.) 31
- 1.3. Організація митного контролю в контексті європейської інтеграції України (Холодна Ю. Є.) 46

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

- 2.1. Розвиток людського капіталу як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки (Замроз М. В.)..... 63
- 2.2. Вплив мобінгу на відтворення та ефективність людського капіталу в умовах воєнної економіки (Лозова Г. М.)..... 87

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ

- 3.1. Професійна етики як інструментарій забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах міжнародної інтеграції (Головко О. Г., Орехова К. В., Гнип Н. О.) 102
- 3.2. Управління кредитним ризиком в банківській діяльності в сучасних умовах функціонування банківської системи (Крилова О. В., Горяча О. І., Шкурінський Д. П.)..... 107
- 3.3. Диверсифікація та цифровізація банківських продуктів: перспективи розвитку в сучасних умовах (Крилова О. В., Федорова О. Г., Бут О. В.)..... 121
- 3.4. Управління використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів в умовах економічної невизначеності (Крилова О. В., Федорова О. Г., Кравченко Н. О.)..... 133
- 3.5. Формування фінансової стратегії підприємств аграрного сектору на принципах сталого розвитку (Соляник Л. Г.)..... 142

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

- 4.1. Інституційно-управлінські та ринкові механізми розвитку підприємництва й економічних систем у контексті сучасних трансформацій (Белей С. І.)... 149
- 4.2. Методологічні засади аналізування тактичного планування діяльності підприємств у процесі євроінтеграції (Дорошкевич К. О., Тельвак Р. В.).... 169
- 4.3. Організаційно-економічні форми та практичні напрями господарської діяльності соціального підприємництва в Україні (Кічук Н. В.) 176

РОЗДІЛ 5. МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА

- 5.1. Вплив цифрового маркетингу на лояльність клієнтів: сутність, проблеми та шляхи вирішення (Живко З. Б., Панченко В. А., Шегинська А. І.).....193
- 5.2. Омніканальний маркетинг підприємства торгівлі (Шарко В. В., Андрусенко Н. В., Гавенко М. С.)206
- 5.3. Вплив воєнного стану на функціонування автомобільного транспорту в Україні (Шевченко І. Ю.)214

РОЗДІЛ 6 МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- 6.1. Інституційні засади соціальної відповідальності бізнесу та професійної етики економіста в умовах інноваційних трансформацій, післявоєнної відбудови та євроінтеграції (Данкевич А. Є.)223
- 6.2. Концептуальні підходи до формування економічної політики територіальних громад в умовах цифрової трансформації (Коненко В. В., Рудаченко О. О., Міненко С. І.).....241
- 6.3. Інноваційні стратегії забезпечення резилієнтності громад (Омельяненко О. М.).....256

РОЗДІЛ 7 ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА ГОСПОДАРЮВАННЯ

- 7.1. Механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки українських підприємств на основі комплексного аналізу функціонування неплатоспроможних структур (Балашова О. В.).....263
- 7.2. Економічна безпека енергетичних підприємств у контексті формування стійких ланцюгів постачання критичної сировини (Пиртко М. С., Дейнега І. О.)272

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ280

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, зумовленим поєднанням глобалізаційних процесів, цифрових трансформацій, геополітичних викликів і наслідків воєнних дій. Структурні дисбаланси національної економіки України, нестабільність фінансових ринків, порушення логістичних ланцюгів, зростання конкуренції та прискорений технологічний розвиток формують складний комплекс чинників, що впливають на функціонування економічних систем різних рівнів.

За цих умов особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкості національної економіки України, підвищення ефективності управління підприємствами, розвитку фінансового сектору, удосконалення маркетингових і логістичних підходів, а також зміцнення економічної безпеки. Значну роль у цих процесах відіграють євроінтеграційні прагнення України, що супроводжуються необхідністю гармонізації нормативно-правової бази, впровадження сучасних стандартів ведення бізнесу та модернізації інституційного середовища. Цифровізація економіки відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, розвитку фінансових технологій і покращення взаємодії між суб'єктами господарювання.

У колективній монографії “Комплексний розвиток національної та світової економіки в умовах сучасних трансформацій” висвітлено широке коло актуальних питань, пов'язаних із функціонуванням національної та світової економіки в умовах сучасних викликів, зумовлених процесами глобалізації, цифровізації та євроінтеграції. Особливу увагу зосереджено на ролі інноваційних і фінансових інструментів у забезпеченні ефективного функціонування підприємств та економічних систем, а також на їх адаптації до новітніх технологічних змін і трансформацій зовнішньоекономічного середовища. Вагоме місце у дослідженні відведено обґрунтуванню значення професійної етики, соціальної відповідальності та антикризових стратегій як ключових чинників забезпечення стійкості національної економіки в умовах воєнного стану та інтеграційних процесів.

У першому розділі “Світова економіка та міжнародні економічні відносини” досліджено процеси євроінтеграції України, їх економічні ефекти та супутні виклики. Розкрито роль цифрових фінансових технологій, зокрема блокчейну, у трансформації фінансово-аналітичних процесів, а також висвітлено особливості організації митного контролю відповідно до європейських стандартів. Визначено ключові інструменти забезпечення фінансової стабільності та обґрунтовано напрями адаптації митної системи України до вимог Європейського Союзу.

У другому розділі “Економіка та управління національною економікою” розглянуто сучасні підходи до розвитку людського капіталу як ключової передумови забезпечення конкурентоспроможності країни. Досліджено питання підвищення кваліфікації та мотивації працівників, зокрема в умовах функціонування воєнної економіки. Проаналізовано негативний вплив мобінгу на процеси відтворення та ефективність використання трудових ресурсів у період воєнного стану.

У третьому розділі “Фінанси, банківська справа, страхування” розглянуто актуальні проблеми фінансового менеджменту та забезпечення фінансової безпеки. Досліджено роль професійної етики у формуванні фінансової стійкості підприємств у процесі міжнародної інтеграції. Запропоновано сучасні підходи до управління кредитним ризиком у банківській діяльності, зокрема традиційну концепцію “трьох ліній захисту” та новітні інтегровані моделі ризик-менеджменту. Висвітлено тенденції диверсифікації та цифровізації банківських продуктів, що відкривають нові можливості для розвитку фінансового сектору. Окрему увагу приділено питанням управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах невизначеності, а також формуванню фінансових стратегій аграрних підприємств на засадах сталого розвитку.

У четвертому розділі “Економіка, управління підприємствами та підприємництво” висвітлено механізми підтримки підприємницької діяльності. Проаналізовано інституційно-управлінські та ринкові механізми розвитку підприємництва в умовах сучасних трансформацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності економічних систем. Розглянуто методологічні засади тактичного планування діяльності підприємств у процесі євроінтеграції, які забезпечують адаптацію виробничих і управлінських рішень до нових умов господарювання. Запропоновано практичні напрями розвитку соціальних ініціатив в Україні.

У п'ятому розділі “Маркетинг та логістика” досліджено актуальні питання формування маркетингових стратегій і функціонування транспортно-логістичних систем. Проаналізовано вплив цифрового маркетингу на формування лояльності клієнтів. Розглянуто омніканальний маркетинг як ефективний інструмент розвитку торгівлі, що забезпечує покращення комунікації з клієнтами та оптимізацію каналів розподілу. Окрему увагу приділено аналізу впливу воєнного стану на функціонування автомобільного транспорту в Україні.

У шостому розділі “Менеджмент, публічне управління та адміністрування” розглянуто особливості соціальної відповідальності бізнесу та системи місцевого управління в умовах трансформаційних змін. Досліджено інституційні засади соціальної відповідальності та професійної етики економіста в контексті інноваційних перетворень, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано концептуальні підходи до формування економічної політики територіальних громад в умовах цифрової трансформації – від розроблення стратегій цифровізації муніципальних послуг до впровадження інформаційних технологій в управлінські процеси. Окрему увагу приділено дослідженню інноваційних стратегій підвищення резилієнтності громад, зокрема через розвиток інфраструктури, підтримку освіти та локальних ініціатив.

У сьомому розділі “Економічна безпека та антикризова система господарювання” розглянуто особливості забезпечення стійкості та безпеки економіки. Досліджено механізми формування фінансово-економічної безпеки підприємств в Україні на основі комплексного аналізу функціонування неплатоспроможних структур, що дає змогу прогнозувати та запобігати кризовим ситуаціям. Окрему увагу приділено специфіці економічної безпеки енергетичних підприємств у контексті побудови надійних ланцюгів постачання критично важливої сировини та ресурсів.

Структура монографії складається з чотирьох розділів, у написанні яких брали участь: **Загарій В. К.** (підрозділи 1.1); **Кулініч О. А.** (підрозділи 1.2); **Холодна Ю. Є.** (підрозділи 1.3); **Замроз М. В.** (підрозділи 2.1); **Лозова Г. М.** (підрозділи 2.2); **Головко О. Г., Орехова К. В., Гнип Н. О.** (підрозділи 3.1); **Крилова О. В., Горяча О. І., Шкурінський Д. П.** (підрозділи 3.2); **Крилова О. В., Федорова О. Г., Бут О. В.** (підрозділи 3.3); **Крилова О. В., Федорова О. Г., Кравченко Н. О.** (підрозділи 3.4); **Соляник Л. Г.** (підрозділи 3.5); **Панкова М. О., Белей С. І.** (підрозділи 4.1); **Дорошкевич К. О., Тельвак Р. В.** (підрозділи 4.2); **Кічук Н. В.** (підрозділи 4.3); **Живко З. Б., Панченко В. А., Шегинська А. І.** (підрозділи 5.1); **Шарко В. В., Андрусенко Н. В., Гавенко М. С.** (підрозділи 5.2); **Шевченко І. Ю.** (підрозділи 5.3); **Данкевич А. Є.** (підрозділи 6.1); **Коненко В. В., Рудаченко О. О., Міненко С. І.** (підрозділи 6.2); **Омельяненко О. М.** (підрозділи 6.3); **Балашова О. В.** (підрозділи 7.1); **Пиртко М. С., Дейнега І. О.** (підрозділи 7.2).

Дана колективна монографія може використовуватись здобувачами вищої освіти при виконанні курсових, дипломних робіт, а також аспірантами, спеціалістами, науковцями та викладачами вищих навчальних закладів.

РОЗДІЛ 1

**СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ
ВІДНОСИНИ****1.1. Євроінтеграція України: економічні ефекти та виклики**

© Загарій В. К.

*канд. екон. наук, доцент,**Київський національний економічний університет**ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна*

Процес євроінтеграції України розглядається як стратегічний напрямок розвитку національної економіки, спрямований на зближення з економічними, правовими та соціальними стандартами Європейського Союзу. У сучасних умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та воєнних викликів інтеграція у європейський економічний простір стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг країни, підтримки економічної стабільності та забезпечення соціально-економічного добробуту населення навіть у складних кризових умовах.

Євроінтеграційний вектор конкурентного розвитку України передбачає не лише гармонізацію нормативно-правової бази та адаптацію стандартів, а й підвищення ефективності економічних структур, модернізацію виробничих процесів, розвиток інноваційного потенціалу та інтеграцію у міжнародні торговельно-економічні ланцюги. Навіть в умовах війни економічні ефекти такого розвитку проявляються у підвищенні інвестиційної привабливості, диверсифікації експорту, стимулюванні науково-технічного прогресу та підтримці ключової інфраструктури, необхідної для забезпечення функціонування економіки. Водночас євроінтеграційний шлях пов'язаний із низкою викликів, серед яких необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, адаптація виробництва до високих європейських стандартів якості, посилення інституційної спроможності та ефективності державного управління, а також управління соціально-економічними наслідками трансформаційних процесів.

Питанням європейської інтеграції та конкурентоспроможності національних економік присвячено значну кількість наукових праць. Теоретичні засади інтеграційних процесів та їх еволюція від лібералізму до інституціоналізму досліджені у роботах А. Філіпенка, І. Яковюка, Ю. Тиркуса та інших. Проблематика конкурентного розвитку країн та її факторів ґрунтовно проаналізована у фундаментальних працях М. Портера, дослідженнях Світового економічного форуму, а також у роботах вітчизняних фахівців, зокрема Н. І. Горбаль, О. Є. Шандрівської та Ю. Уманціва. Водночас, незважаючи на

широкий науковий доробок, динамічний характер євроінтеграційних процесів України, особливо після отримання статусу кандидата на вступ до ЄС та в умовах повномасштабної воєнної агресії, потребує актуального комплексного аналізу економічних ефектів та інституційних бар'єрів. Саме невирішеність цієї частини проблеми і визначає актуальність дослідження.

Метою дослідження є аналіз економічних ефектів, інституційних бар'єрів та механізмів впливу євроінтеграційних процесів на національну економіку, визначення напрямків конкурентного розвитку України в умовах євроінтеграції.

Поняття “європейська економічна інтеграція” увійшло до наукового дискурсу наприкінці 1940-х – на початку 1950-х років, коли воно було використане американським адміністратором “плану Маршалла” П. Гофманом для характеристики процесів формування наднаціональних економічних співтовариств у Європі. Починаючи з 1950-х років, відбувається концептуальне розмежування поняття “інтеграція” та термінів, які раніше вживалися як його синоніми. Цей процес виявився доволі складним, оскільки інтеграція у своїх початкових, ще незавершених формах могла бути досліджена виключно на прикладі Європейських співтовариств [1, с. 79 – 84].

Важливою умовою пізнання сутності європейської інтеграції є виокремлення її характерних ознак. Проте це завдання є доволі ускладненим, оскільки термін “інтеграція” був фактично монополізований Європейським Союзом, унаслідок чого його зміст виявився безпосередньо залежним від динаміки подій у межах ЄС. Варто підкреслити, що європейська інтеграція у сучасному розумінні постала як феномен ХХ ст. У цей період такі відомі діячі, як Ж. Монне, П.-А. Спаак, К. Аденауер, наголошували, що “європеїзм” є найконструктивнішою ідеєю епохи, яка вимагає від європейців об'єднання зусиль, досвіду, енергії та навичок задля реалізації спільних інтересів [2].

У післявоєнний період у Європі поняття регіональної інтеграції почало трактуватися як процес уніфікації. У науковій літературі регіональна інтеграція розглядається як наступний етап розвитку після утвердження національної державності. Досягнувши високого рівня інституційної зрілості, розвинені країни поступово переходять до якісно нового рівня розвитку.

Теоретичні засади європейської інтеграції формуються у двох ключових напрямках – економічному та політичному. Аналіз інтеграційних процесів у межах економічних і політичних підходів зумовлений тим, що ЄС функціонує одночасно у двох вимірах: економічному та політичному. Економічний аспект інтеграції проявляється у формуванні спільного ринку, створенні Європейського економічного співтовариства та становленні економічного і валютного союзу (ЕВС). Натомість політична інтеграція є значно складнішим процесом, який охоплює формування спільної зовнішньої, безпекової та оборонної політики. У цьому контексті поєднання або синтез різних інтеграційних підходів набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів європейській інтеграції.

До основних економічних підходів у дослідженні інтеграційних процесів належать лібералізм (ринковий підхід) та інституціоналізм (ринково-інституціональний підхід). На початкових етапах європейська інтеграція здебільшого ототожнювалася з торговельною та платіжною лібералізацією.

Беззаперечним є те, що принципи ліберального врегулювання соціально-економічних відносин на практиці тісно пов'язані з активним втручанням держав у господарську сферу. Представники інституціоналізму прагнуть досягти компромісу між ринковими та державними механізмами регулювання міжнародної економічної інтеграції. На відміну від прихильників ринкового підходу, інституціоналісти наголошують, що процес інтеграції національних економік не може бути забезпечений виключно ринковими інструментами. Згідно з їхнім баченням, інтеграція є синтезом економічних та політико-правових складових [3, с. 12].

Як зазначає Ю. Тиркус, до 1970-х років ХХ ст. у середовищі науковців-економістів переважав певний скептицизм щодо наявності очевидних економічних вигод від поглибленої співпраці між європейськими державами. Однак подальший поступ у розвитку економічної політики Європейського співтовариства, зокрема створення єдиного ринку, а згодом економічного і валютного союзу в межах ЄС, став важливим поштовхом до інтенсивнішого розвитку економіко-теоретичних підходів до аналізу європейської інтеграції [4, с. 102].

Цілі та напрями концепту “євроінтеграція” доцільно розглядати крізь призму кількох ключових аспектів [5]. По-перше, йдеться про питання централізації чи децентралізації ЄС, що передбачає його чітке інституційне структурування з виокремленням “ядра” або “центру”, визнаного всіма державами-учасницями. Таке ядро має характеризуватися високим управлінським потенціалом, належним рівнем соціально-економічного розвитку та здатністю забезпечувати стабільне функціонування спільноти.

По-друге, це впровадження моделі міждержавних відносин, що передбачає глибоку інтеграцію політичного та економічного управління з метою підвищення рівня автономії ЄС у глобальному середовищі. Автономність у цьому контексті визначається процесами федералізації, що сприяють формуванню Європейського Союзу як єдиного цілісного суб'єкта міжнародних геополітичних та торговельно-економічних процесів.

По-третє, важливим напрямом є формування європейської ідентичності, передусім у культурно-цивілізаційному вимірі. Пошук та спільне визнання такої ідентичності виступають фундаментальною умовою об'єднання Європи. Саме культурний код та історичні традиції інституціонального розвитку визначають ефективність організаційної моделі та баланс між національними і наднаціональними елементами управління.

Разом із перспективністю окреслені напрями містять певні ризики. З одного боку, об'єднана Європа володіє значним потенціалом до розширення своїх кордонів, що може істотно перевищувати сучасні межі ЄС. З іншого боку, такий процес неминує пов'язаний із країнами, які або не відповідають чинним критеріям членства, або протягом тривалого часу залишалися поза інтеграційними процесами з політичних, економічних чи історичних причин.

Отже, європейська економічна інтеграція постала як унікальний феномен ХХ ст., розвиток якого зумовлений поєднанням економічних та політико-правових чинників. Її становлення пов'язане з формуванням наднаціональних структур, що забезпечували баланс між поглибленням інтеграційних процесів та запобіганням концентрації влади в інституціях Співтовариства. Дослідження інтеграції ускладнене методологічними аспектами, оскільки сам термін “інтеграція” значною мірою ототожнюється з ЄС, що звужує можливості для його зіставлення з іншими інтеграційними моделями.

Проблематика вступу України до Європейського Союзу протягом тривалого часу зберігає актуальність, проте в умовах повномасштабної військової агресії росії вона набула якісно нового змісту, що зумовлює необхідність ґрунтовних досліджень як міжнародно-політичного контексту, так і внутрішніх трансформаційних процесів. Події 2022 р., пов'язані зі збройною агресією проти України, стали визначальним каталізатором активізації дискурсу щодо європейської інтеграції, оскільки перспектива членства в ЄС нині розглядається як один із ключових напрямів забезпечення стабільного розвитку держави. Показником суттєвого прогресу в цьому напрямі є подання офіційної заявки та отримання Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу.

Україна, яка геополітично розташована на перетині Східної та Західної Європи, визначає вступ до ЄС як довгострокову стратегічну мету. Цей процес має багатовимірне значення: поряд із політичними аспектами він відкриває значний потенціал для економічного розвитку держави, створює нові можливості для інтеграції до спільного ринку, стимулює економічне зростання та сприяє модернізації національної економіки [6].

Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС та реалізація євроінтеграційного курсу у сучасних наукових дослідженнях визначаються як фактор стратегічної стабільності, що має довгострокові наслідки як для державної політики, так і для бізнес-середовища. Цей вибір окреслює перспективи економічного розвитку та визначає траєкторію суспільно-економічної трансформації України на найближчі десятиліття.

Інтеграційна стратегія України виступає визначальним чинником забезпечення економічного розвитку держави та підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобалізаційних трансформацій. Її реалізація ґрунтується на застосуванні комплексного підходу, що охоплює гармонізацію національної законодавчої бази з європейськими стандартами, модернізацію промислового виробництва, активізацію інноваційних процесів, розширення міжнародної кооперації та підтримку стратегічно важливих секторів економіки [7].

Економічні передумови євроінтеграції України відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Економічні передумови євроінтеграції України

Економічна передумова	Зміст	Очікуваний результат
Зростання обсягів експорту сільськогосподарської продукції	Безмитний доступ українських аграрних товарів до ринку ЄС у межах тарифних квот	Розширення зовнішніх ринків збуту, збільшення валютних надходжень
Розширення поставок товарів і послуг	Укладання контрактів українськими підприємствами у сфері державних закупівель для країн ЄС	Зростання частки українських виробників у європейських тендерах, інтеграція у європейський ринок державних закупівель
Підвищення рівня конкуренції у сфері закупівель	Забезпечення рівного доступу компаній до процедур закупівель за принципом недискримінаційності	Раціональніший розподіл державних ресурсів, посилення ролі малих і середніх підприємств

Джерело: [8].

Економічні передумови євроінтеграції полягають, насамперед, у зростанні обсягів традиційного експорту сільськогосподарської продукції до країн ЄС, що стало можливим завдяки безмитному доступу в межах тарифних квот. Важливим чинником виступає також розширення поставок товарів і послуг українськими підприємствами відповідно до укладених контрактів у сфері державних закупівель для європейських країн. Підвищення рівня конкуренції у сфері закупівель сприяє більш раціональному розподілу державних ресурсів на користь ефективніших компаній, зокрема малих і середніх, які за умов дотримання принципу недискримінаційності отримують можливість брати участь у тендерних процедурах [8].

Євроінтеграційний вектор посідає особливе місце в системі міжнародних економічних відносин України. Це зумовлено визначальною роллю інтеграційних процесів у сучасній світовій політичній системі, а також наявністю вагомих соціально-економічних результатів, що підтверджують ефективність обраної стратегії західноєвропейських країн і дієвість застосованих механізмів та методів інтеграції. Водночас позитивна динаміка інтеграційних процесів виявляється у зростанні продуктивності підприємств та підвищенні кінцевих результатів їхньої діяльності [9].

Високий рівень розвитку національної економіки виступає ключовим фактором сприяння євроінтеграції, оскільки відсутність потужного промислового потенціалу унеможлиблює повноцінну торгівлю та внутрішньогалузеву кооперацію [10].

Концептуальні засади інтеграційної політики включають адаптацію регуляторного середовища до норм Європейського Союзу, цифровізацію системи державного управління, стимулювання інвестиційних процесів і технологічного оновлення, що сприяє включенню України до глобальних виробничих і логістичних ланцюгів. Стратегічні пріоритети орієнтовані на зміцнення позицій експортно-орієнтованих галузей, підвищення рівня енергетичної безпеки, залучення іноземних інвесторів та розвиток високотехнологічних секторів національної економіки.

Важливим напрямом є сприяння зростанню експортного потенціалу шляхом усунення бар'єрів для виходу українських виробників на міжнародні ринки. Ключовими принципами інтеграційної політики є відкритість ринків, інституційна стійкість, інвестиційна привабливість і забезпечення стійкого економічного розвитку.

Зовнішньоекономічні відносини України з країнами Європейського Союзу відіграють ключову роль у розвитку національної економіки та її інтеграції у світове господарство. Протягом останнього десятиліття спостерігається стійка тенденція до поглиблення торговельних та інвестиційних зв'язків, що визначається як структурними реформами на внутрішньому ринку, так і поступовим наближенням до стандартів ЄС у рамках Угоди про Асоціацію (рис. 1).

Динаміка зовнішньої торгівлі вказує на постійне зростання обсягів експорту та імпорту між Україною та країнами ЄС. Так, частка Європейського Союзу у структурі українського експорту стабільно перевищує 50 % загального обсягу, при цьому ключовими експортними позиціями виступають промислові товари, сільськогосподарська продукція та продукція металургійного комплексу.

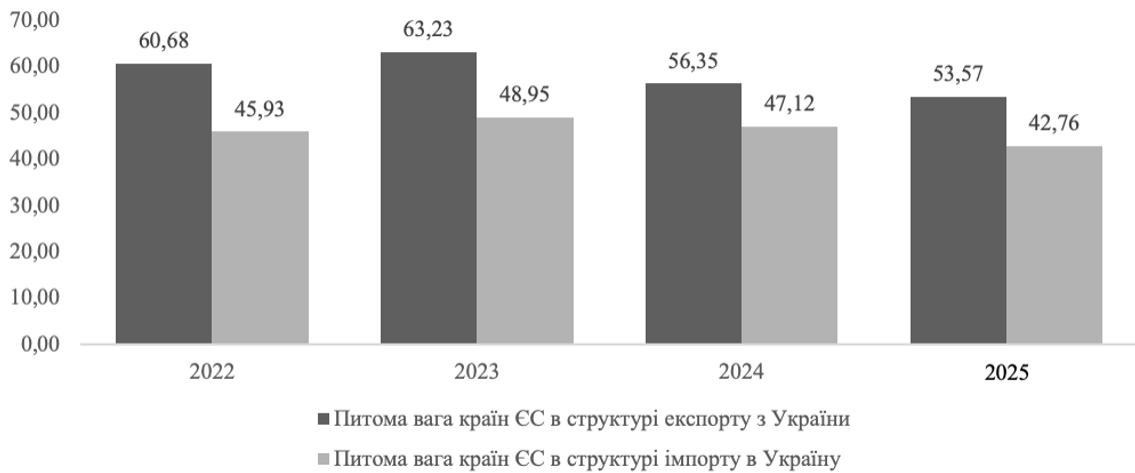


Рис. 1. Динаміка питомої ваги країн ЄС в структурі експорту та імпорту в Україні, 2022 – 2 кв. 2025 рр., %

Джерело: [11].

Обсяг експорту товарів до ЄС-27 у 2022 р. становив 24,8 млрд дол. США, однак уже у 2023 р. знизився на 11,65 % до обсягу в 21,927 млрд дол. США, тобто відбувається суттєве послаблення експортної активності. У 2024 р. спостерігається незначне зростання експорту на 1,07 % до обсягу в 22,162 млрд дол. США, що вказує на початок процесу адаптації підприємств до нових умов торгівлі та переорієнтації частини поставок у межах європейського ринку. Водночас за підсумками 2 кв. 2025 р. експорт знову демонструє зниження на 7,81 % (у порівнянні із 2 кв. 2024 р.), що відображає вразливість українського експорту до зовнішньоекономічних умов (рис. 2).

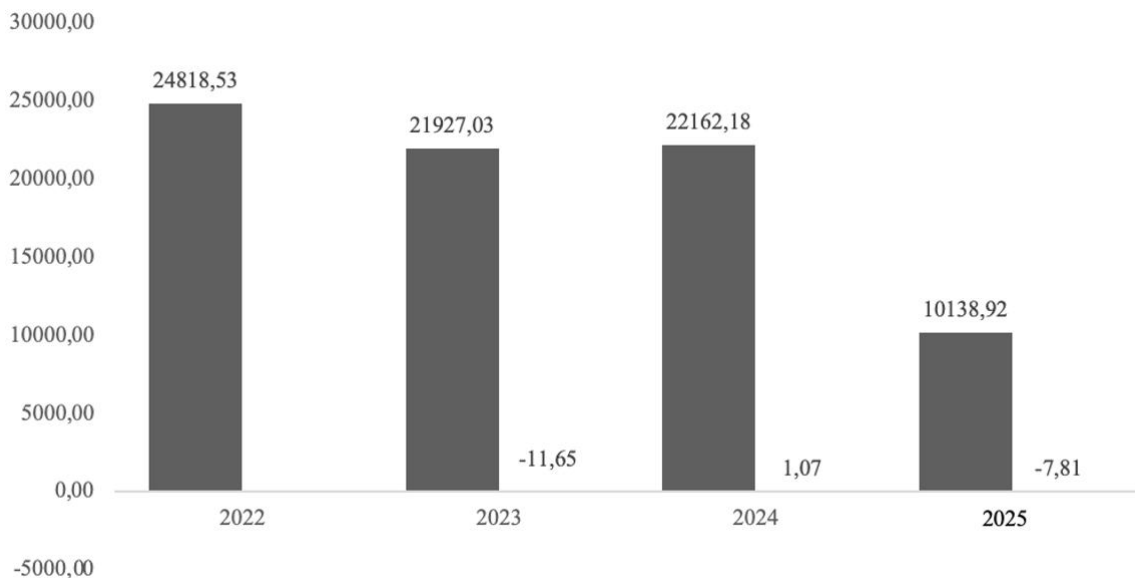


Рис. 2. Динаміка обсягу експорту в країни ЄС з України, 2022 – 2 кв. 2025 рр., млн. дол. США

Джерело: [11].

У 2022 р. Польща залишалася основним торговельним партнером України серед країн ЄС, забезпечивши експортний обсяг у 5,98 млрд дол. США. Проте у 2023 р. спостерігалось суттєве скорочення експорту до цієї країни на 26,15 % до

4,42 млрд дол. США. У 2024 р. падіння експорту до Польщі продовжилося – 7,47 % до рівня 4,09 млрд дол. США. Лише у 2 кв. 2025 р. простежується позитивна динаміка 5,94 % до обсягу в 2,162 млрд дол. США (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка обсягу експорту товарів в країни
ЄС з України, 2022 – 2 кв. 2025 рр., млн. дол. США**

Країни	Роки					Темп приросту, %		
	2022	2023	2024	2 кв. 2024	2 кв. 2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Польща	5982,66	4418,27	4088,44	2040,96	2162,28	- 26,15	- 7,47	5,94
Італія	1580,77	1520,69	1898,11	946,34	1153,02	- 3,80	24,82	21,84
Іспанія	1562,66	2004,35	2856,20	1604,33	972,45	28,27	42,50	- 39,39
Нідерланди	1449,90	1479,26	1965,65	919,61	906,23	2,03	32,88	- 1,45
Німеччина	1785,92	1846,95	2271,72	1015,63	777,92	3,42	23,00	- 23,41
Румунія	3637,78	3630,16	1529,32	945,50	591,16	- 0,21	- 57,87	- 37,48
Болгарія	1417,01	904,59	1130,05	571,72	556,98	- 36,16	24,92	- 2,58
Словаччина	1431,81	1054,91	897,21	487,20	461,65	- 26,32	- 14,95	- 5,24
Чехія	1035,78	847,83	738,74	352,20	387,06	- 18,15	- 12,87	9,90
Франція	558,48	471,10	715,22	279,67	386,60	- 15,65	51,82	38,23
Литва	637,68	626,16	570,33	251,59	332,02	- 1,81	- 8,92	31,97
Угорщина	1356,99	723,89	472,17	247,88	245,95	- 46,65	- 34,77	- 0,78
Австрія	763,04	552,81	562,89	286,15	245,37	- 27,55	1,82	- 14,25
Бельгія	442,24	352,97	831,42	234,67	225,67	- 20,19	135,55	- 3,83
Греція	181,80	257,54	407,88	182,44	193,84	41,66	58,38	6,25
Латвія	277,88	321,52	290,76	137,63	147,23	15,71	- 9,57	6,98
Кіпр	54,68	107,77	139,75	82,83	74,02	97,10	29,68	- 10,63
Португалія	132,80	222,77	232,97	123,26	61,44	67,75	4,58	- 50,15
Данія	107,12	139,16	112,65	57,92	58,87	29,91	- 19,05	1,65
Хорватія	72,15	86,83	64,45	37,43	47,65	20,35	- 25,77	27,31
Словенія	58,16	64,28	63,26	38,35	44,90	10,53	- 1,59	17,08
Естонія	102,82	90,69	69,62	32,25	39,15	- 11,80	- 23,23	21,39
Швеція	66,65	71,33	87,76	42,54	37,89	7,03	23,03	- 10,93
Фінляндія	58,67	43,07	44,15	20,96	20,89	- 26,58	2,49	- 0,34
Ірландія	44,20	14,94	61,24	37,53	3,58	- 66,19	309,82	- 90,45
Мальта	8,34	70,12	55,20	19,91	3,18	740,89	- 21,28	- 84,05
Люксембург	9,00	3,41	5,03	1,35	1,94	- 62,08	47,31	43,93

Джерело: [11].

Італія демонструє стабільно позитивну динаміку до зростання. Після незначного спаду у 2023 р. на - 3,8 % до обсягу в 1,52 млрд дол. США, у 2024 р. експорт до цієї країни зріс на 24,82 % до 1,90 млрд дол. США, а за підсумками 2 кв. 2025 р. – ще на 21,84 % до обсягу в 1,153 млрд дол. США. Дана динаміка відображає переорієнтацію українських металургійних та аграрних поставок саме на італійський ринок. Подібну тенденцію, хоча менш виражену, можна спостерігати щодо Нідерландів та Франції.

Водночас низка країн фіксують різке падіння попиту на українську продукцію. Найбільше скорочення в експорті до Румунії: обсяг експорту скоротився з 3,63 млрд дол. США у 2022 р. до 1,53 млрд дол. США у 2024 р., а у 2 кв. 2025 р. тенденція до скорочення продовжилася за якої обсяг експорту зменшився на 37,4 % до 591,16 млн. дол. США. Аналогічні тенденції спостерігаються в Угорщині та Словаччині.

Специфічною є динаміка експорту до Іспанії: після суттєвого зростання у 2023 – 2024 рр. на 42,5 %, у 2 кв. 2025 р. зафіксовано падіння на 39,39 %, що відображає нестабільність попиту та залежність торгівлі від аграрного сезону та кон'юнктури ринку зернових. Подібну різко контрастну динаміку спостерігаємо в Ірландії, Бельгії та на Мальті.

На відміну від експорту, імпорт товарів з ЄС-27 у досліджуваний період характеризується стабільною динамікою до зростання. У 2023 р. його обсяг зріс на 22,42 % порівняно з 2022 р., досягнувши 31,2 млрд дол. США. У 2024 р. імпорт продовжив зростати на 9,1 % до обсягу в 34,078 млрд дол. США. За результатами 2 кв. 2025 р. відбулося подальше збільшення обсягів імпорту з країн ЄС на 7,3 % до обсягу в 17,404 млрд дол. США. Динаміка обсягу імпорту з країн ЄС в Україну в 2022 – 2 кв. 2025 рр. відображена на рис. 3.

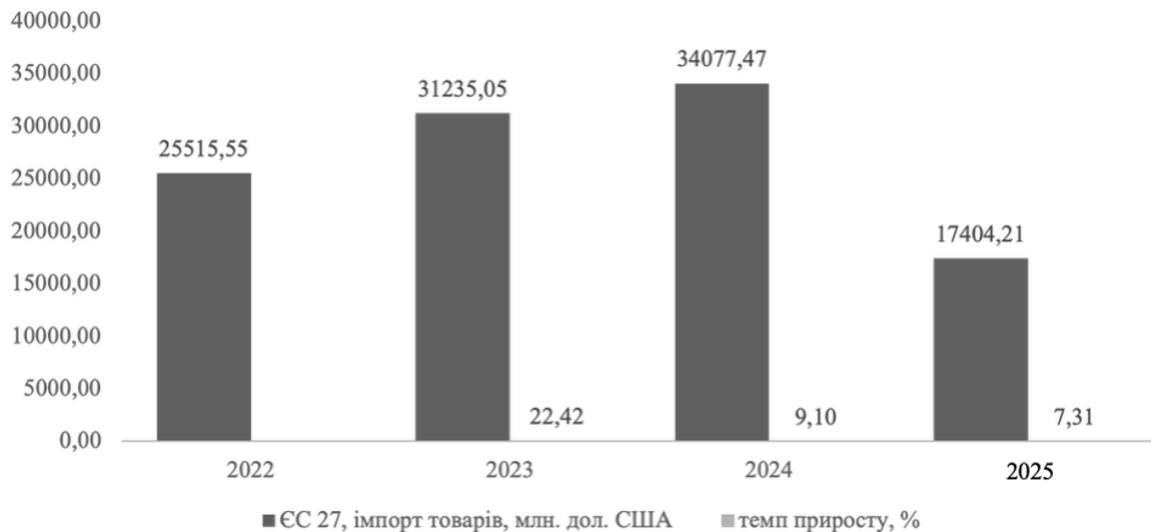


Рис. 3. Динаміка обсягу імпорту з країн ЄС в Україну, 2022 – 2 кв. 2025 рр., млн. дол. США

Джерело: [11].

Динаміка обсягу імпорту товарів з країн ЄС в Україну в 2022 – 2 кв. 2025 рр. представлена в табл. 3.

З таблиці видно, що у 2022 р. імпорт з Польщі складав 5,23 млрд дол. США, у 2023 р. він зріс на 21,36 % до 6,35 млрд дол. США, а у 2024 р. збільшився на 6,56 % до 6,76 млрд дол. США. У 2 кв. 2024 р. імпорт становив 3,278 млрд дол. США, у 2 кв. 2025 р. зріс на 5,89 % до 3,472 млрд дол. США. Польща постачає як споживчі товари, так і промислові комплектуючі та обладнання.

Імпорт з Німеччини виріс із 4,305 млрд дол. США у 2022 р. на 12,46 % до 4,842 млрд дол. США у 2023 р., а в 2024 р. досяг 5,197 млрд дол. США, при зростанні на 7,3 %. У 2 кв. 2024 р. було імпортовано з Німеччини на 2,537 млрд дол. США, у 2 кв. 2025 р. – 3,086 млрд дол. США, при темпі приросту в 21,62 %. Суттєве зростання у 2025 р. вказує на прискорене постачання капітального та високотехнологічного обладнання для відновлення інфраструктури й модернізації виробництва.

У 2022 р. імпорт з Італії становив 1,678 млрд дол. США, у 2023 р. зріс на 28,84 % до 2,162 млрд дол. США, а у 2024 р. підвищився ще на 13,77 % до 2,460 млрд дол. США. У 2 кв. 2024 р. імпорт досяг 1,180 млрд дол. США, проте у 2 кв. 2025 р. скоротився на 2,50 % до 1,151 млрд дол. США. Загалом зберігається позитивна тенденція 2023 – 2024 рр., однак квартальне зниження в 2025 р. засвідчує корекцію попиту через сезонність поставок.

**Динаміка обсягу імпорту товарів з країн ЄС
в Україну, 2022 – 2 кв. 2025 рр., млн. дол. США**

Країни	Роки					Темп приросту, %		
	2022	2023	2024	2 кв. 2024	2 кв. 2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Польща	5230,06	6347,24	6763,74	3278,37	3471,61	21,36	6,56	5,89
Німеччина	4305,41	4841,71	5196,54	2537,40	3086,08	12,46	7,33	21,62
Італія	1678,02	2161,88	2459,64	1180,47	1151,00	28,84	13,77	- 2,50
Чехія	1339,33	1681,92	2362,84	979,77	1108,06	25,58	40,48	13,09
Словаччина	966,04	1652,33	1953,32	941,99	986,90	71,04	18,22	4,77
Болгарія	2030,23	2218,56	2357,55	979,03	979,64	9,28	6,27	0,06
Франція	1208,08	1739,85	1605,08	796,80	972,12	44,02	- 7,75	22,00
Румунія	1413,41	1503,21	1566,18	784,86	761,46	6,35	4,19	- 2,98
Угорщина	739,70	1089,04	1300,65	583,32	685,75	47,23	19,43	17,56
Литва	1314,87	1294,12	1188,48	569,95	635,94	- 1,58	- 8,16	11,58
Греція	755,96	1374,04	2066,94	1014,24	590,37	81,76	50,43	- 41,79
Нідерланди	1056,33	1015,16	897,37	436,27	553,66	- 3,90	- 11,60	26,91
Іспанія	689,74	874,51	840,01	417,27	453,46	26,79	-3,95	8,67
Австрія	456,39	486,54	579,73	270,50	400,33	6,61	19,15	48,00
Швеція	505,83	747,88	691,68	376,36	373,56	47,85	- 7,51	- 0,74
Бельгія	525,12	647,77	663,25	334,01	343,56	23,36	2,39	2,86
Данія	210,06	219,23	237,49	121,18	148,87	4,36	8,33	22,84
Фінляндія	228,19	277,72	233,32	102,06	138,47	21,71	- 15,99	35,67
Словенія	244,41	237,98	262,19	124,02	134,56	- 2,63	10,17	8,50
Ірландія	147,02	195,86	245,70	105,99	117,16	33,23	25,45	10,54
Латвія	226,85	288,17	195,41	100,61	109,26	27,03	- 32,19	8,60
Естонія	92,28	127,37	121,19	63,01	65,72	38,03	- 4,85	4,31
Хорватія	67,50	82,14	112,51	41,85	45,82	21,68	36,98	9,48
Люксембург	11,00	12,98	14,52	6,49	42,02	17,97	11,90	547,07
Португалія	51,67	62,20	70,11	32,90	39,15	20,36	12,72	18,99
Кіпр	15,00	47,84	80,64	33,44	5,13	218,91	68,58	- 84,66
Мальта	8,00	7,81	11,41	5,88	4,56	- 2,34	46,01	- 22,45

Джерело: [11].

Імпорт із Чехії у 2022 р. становив 1,339 млрд дол. США. У 2023 р. цей показник збільшився до 1,682 млрд дол. США при зростанні на 25,58 %, а у 2024 р. досяг рівня 2,363 млрд дол. США, тобто зростання на 40,48 %. У 2 кв. 2025 р. імпорт із Чехії становив 1,108 млрд дол. США проти 979,77 млн. дол. США у відповідному періоді 2024 р., що означає зростання на 13,09 %.

У 2022 р. обсяг імпорту з Болгарії становив 2,03 млрд дол. США, у 2023 р. він збільшився до 2,219 млрд дол. США, що відповідає приросту на 9,28 %, а у 2024 р. – до 2,358 млрд дол. США, або на 6,27 % більше. У 2 кв. 2025 р. обсяг імпорту становив 979,64 млн. дол. США порівняно з 979,03 млн. дол. США у 2 кв. 2024 р., що відображає зростання на 0,06 %.

Динаміка імпорту з Греції характеризується інтенсивним зростанням упродовж 2022 – 2024 рр. Обсяг імпорту зріс із 755,96 млн. дол. США у 2022 р. до 1,37 млрд дол. США у 2023 р., що становить приріст на 81,76 %, та до

2,066,94 млрд. дол. США у 2024 р., або на 50,43 % більше. Водночас у 2 кв. 2025 р. спостерігалось суттєве скорочення обсягів імпорту – з 1,01 млрд дол. США до 590,37 млн. дол. США, тобто зменшення на 41,79 %.

Імпорт зі Словаччини у 2022 р. становив 966,04 млн дол. США. У 2023 р. показник зріс до 1,65 млрд дол. США, що відповідає приросту на 71,04 %, а у 2024 р. – до 1,953 млрд дол. США, або на 18,22 % більше. У 2 кв. 2025 р. обсяг імпорту збільшився до 986,90 млн. дол. США порівняно з 941,99 млн. дол. США у 2024 р., що відображає зростання на 4,77 %.

Імпорт із Франції у 2022 р. становив 1,208 млрд дол. США, у 2023 р. – 1,74 млрд дол. США, що означає зростання на 44,02 %, однак у 2024 р. він знизився до 1,605 млрд дол. США, тобто скоротився на 7,75 %. У 2 кв. 2025 р. обсяг імпорту збільшився до 972,12 млн. дол. США порівняно з 796,80 млн. дол. США у попередньому році, що демонструє приріст на 22,00 %.

Імпорт із Румунії демонструє відносно стабільність. Обсяги поставок зросли з 1,413 млрд дол. США у 2022 р. на 6,35 % до 1,503 млрд дол. США у 2023 р., а у 2024 р. – досягли 1,56 млрд дол. США, збільшившись ще на 4,19 %. У 2 кв. 2025 р. зафіксовано незначне зниження імпорту на 2,98 % з 784,86 млн. дол. США до 761,46 млн. дол. США.

Імпорт з Угорщини у 2022 р. становив 739,70 млн. дол. США, у 2023 р. він зріс на 47,23 % до 1,09 млрд дол. США, а у 2024 р. досяг 1,30 млрд дол. США, що відповідає приросту на 19,43 %. У 2 кв. 2025 р. імпорт з Угорщини збільшився до 685,75 млн. дол. США порівняно з 583,32 млн дол. США у 2 кв. 2024 р., тобто на 17,56 %.

Отже, динаміка зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС-27 у 2022 – 2025 рр. демонструє дисбаланс між експортом і імпортом. Експорт характеризується високою волатильністю: після значного скорочення у 2023 р. відбулося лише незначне відновлення у 2024 р., а у 2 кв. 2025 р. зафіксовано нове падіння, що демонструє вразливість українського експорту до зовнішньоекономічних шоків та структурну залежність від обмеженої кількості товарних позицій.

Проаналізуємо динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну з країн ЄС.

Обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) із країн Європейського Союзу в економіку України збільшився з 37946,0 млн. дол. США у 2022 р. до 41159,8 млн. дол. США у 2023 р. при зростанні на 8,47 %. Водночас у 2024 р. спостерігалось зниження на 0,85 % обсягу інвестицій до 40808,8 млн. дол. США, що становить спад на 0,85 % (рис. 4).

Отже, країни ЄС залишаються ключовим джерелом прямих іноземних інвестицій в Україну, що підкреслює стратегічну важливість підтримки стабільного інвестиційного клімату для залучення європейського капіталу.

Оцінка ефективності Угоди про Асоціацію потребує аналізу комплексних показників конкурентоспроможності, що відображають стан економічної системи, рівень інноваційного розвитку, ефективність державного управління та бізнес-клімат. Зокрема, міжнародні рейтинги демонструють динаміку позицій України у порівнянні з іншими країнами, що дозволяє оцінити реальний вплив інтеграційних процесів на національну економіку.

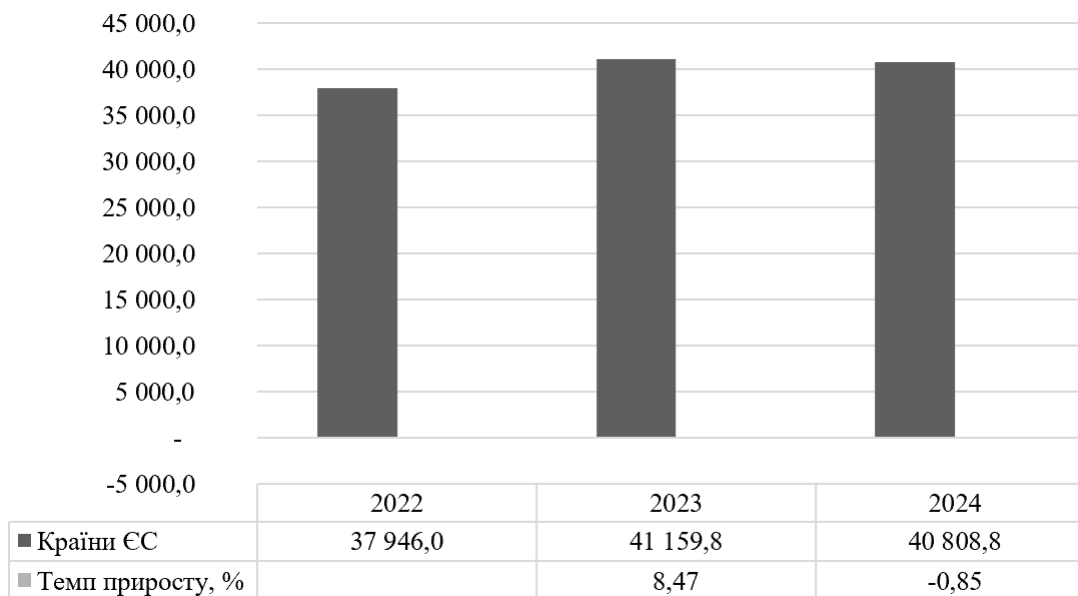


Рис. 4. Динаміка залишків прямих іноземних інвестицій в Україні з країн ЄС, 2022 – 2024 рр., млн. дол. США

Джерело: [11]

В умовах посилення глобальної конкуренції та зміни міжнародних економічних відносин актуальним є дослідження взаємозв'язку між євроінтеграційними реформами та здатністю національної економіки конкурувати на світовому рівні. Аналізуючи дані міжнародних рейтингів України, можна визначити як позитивні ефекти від реалізації Угоди, так і ті обмеження, які гальмують підвищення конкурентоспроможності.

В табл. 4 відображені рейтингові позиції України в 2024 р.

Таблиця 4

Рейтингові позиції України, 2024 р.

Показник	Рейтинг / Значення України	Зміна та значення рейтингу
Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index, GII)	60 із 133 країн	Падіння на 5 позицій порівняно з 2023 р.
Рейтинг у європейському регіоні	34 із 39 економік	Позиція серед європейських країн
Вартість українських брендів серед 5000 провідних світових брендів	784,93 млн. дол. США	Зростання на 41 % порівняно з 2023 р.
Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI)	36 із 100 балів, 105 із 180 країн	Зменшення на 1 бал; прогрес порівняно з 2012 р. (24 бали)
Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI)	0,779, 87-ме місце	Високий рівень

Джерело: [12; 13].

У 2024 р. Україна посіла 60-те місце серед 133 країн у Глобальному інноваційному індексі (Global Innovation Index), що на п'ять позицій нижче порівняно з показником 2023 р. Незважаючи на військові виклики, країна зберігає статус держави, яка перевищує очікуваний рівень інноваційного розвитку з урахуванням ВВП на душу населення, що вказує на ефективне використання наявних ресурсів для генерації інновацій. Серед економік із

доходом нижче середнього Україна посіла четверте місце, підтверджуючи роль інноваційного драйвера в цій групі. У європейському регіоні держава зберегла 34-ту позицію серед 39 економік.

Україна продемонструвала високі результати у сферах, що визначають інноваційний потенціал та знання. Зокрема, за показником рівня знань і технологічних результатів (Knowledge and technology outputs) країна посіла 34-те місце. Висока розвиненість бізнес-середовища (Business sophistication), де Україна зайняла 45-ту позицію, демонструє розвиток підприємництва та здатність компаній адаптуватися до ринкових викликів. Показник людського капіталу та досліджень (Human capital and research), де країна посіла 54-те місце, підтверджує конкурентоспроможність українських фахівців та важливість освіти у формуванні інноваційної економіки.

Водночас Україна має значні виклики у сферах інституційної спроможності (Institutions), розвитку фінансових ринків (Market sophistication) та інфраструктури (Infrastructure). Найнижчий рівень країна зафіксувала за інституційним розвитком – 107-ма позиція, що вказує на необхідність подальших реформ у сфері врядування. Розвиток фінансових ринків залишається на низькому рівні (85-те місце), що обмежує доступ до фінансових ресурсів та знижує конкуренцію. Інфраструктура (цифрова, транспортна та енергетична), яка посіла 82-гу позицію, потребує значних інвестицій та модернізації.

Протягом останніх дванадцяти років Україна поступово покращувала свої позиції в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI) міжнародної організації Transparency International, демонструючи стійкий прогрес у сфері протидії корупції. У 2024 р. країна отримала 36 балів зі 100 можливих, що на один бал менше порівняно з попереднім роком, і посіла 105-те місце серед 180 країн світу. Незважаючи на тимчасове зниження, цей показник перевищує рівень до 2022 р., коли Україна мала значно слабші позиції. З початком повномасштабного вторгнення вдалося посилити антикорупційну політику, активізувавши діяльність спеціалізованих органів та впроваджуючи реформи у сфері державного управління та прозорості фінансування. Водночас військові виклики сприяють підвищенню ризиків корупції, що впливає на загальну оцінку держави. Аналіз динаміки індексу за останнє десятиліття підтверджує поступове зростання з 24 балів у 2012 р. до 36 балів у 2024 р. Незважаючи на те, що Україна залишається у другій половині світового рейтингу, досягнутий прогрес у боротьбі з корупцією.

Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI), розрахований Програмою розвитку ООН, оцінює досягнення держави у трьох вимірах: тривалість та якість життя, рівень освіти та доходи населення. За даними 2024 р., Україна з ІЛР 0,779 посіла 87-ме місце у світовому рейтингу, розташувавшись між Еквадором та Молдовою, що відповідає високому рівню людського розвитку. Трохи вищий показник зафіксовано у Мексики, Колумбії та Азербайджану, дещо нижчий – у Шрі-Ланці, В'єтнамі.

За результатами міжнародного дослідження репутації, проведеного консалтинговою компанією Reputation Lab, Україна увійшла до числа тридцяти провідних економік світу, посівши 26-те місце серед 60 найбільших економік,

що на п'ять позицій вище порівняно з 2024 р. Звіт RepCore Nations 2025 аналізує сприйняття України у 21 країні світу. Дослідження демонструє, що серед країн G7 репутаційний рейтинг України перевищує середній показник для найбільших економік світу. Загальний репутаційний індекс України становить 51,6, що класифікується як “середній” рівень, і суттєво перевищує раціональний показник, який становить 43,2. Згідно позицій рейтингу, міжнародна спільнота сприймає Україну позитивно на основі виключно економічних параметрів.

Оцінки репутації за країнами свідчать про певні відмінності: Велика Британія визначила її як “сильну”, тоді як Канада, Німеччина, Франція, Японія, Туреччина, Італія, США, Польща та Індія – як “помірну”. Ці держави представляють найбільш перспективні ринки для українського бізнесу.

Аналіз Reputation Lab підкреслює, що репутація держави виступає стратегічним бізнес-активом із прямим економічним впливом, що для українських компаній означає полегшений доступ до ринків партнерських країн, підвищену довіру з боку іноземних інвесторів, швидше масштабування міжнародної присутності. Зростання підтримки України в міжнародній спільноті за останній рік, зокрема показників “готовності інвестувати” та “купувати українські товари”, зафіксовано на рівні +4 пункти, що відображає посилення глобального інтересу до співпраці з країною.

Отже, результати RepCore Nations 2025 демонструють зміцнення репутаційних позицій України, що зумовлено захопленням міжнародної спільноти її цінностями та стійкістю. Таке позитивне сприйняття виступає одночасно джерелом національної гордості та фундаментом для покращення глобальних позицій України, створюючи нові можливості для міжнародного співробітництва та економічного розвитку.

Таким чином, впровадження Угоди про Асоціацію з ЄС має комплексний та багатовимірний вплив на економічну систему України, її конкурентоспроможність та міжнародну репутацію. Попри військові виклики, країна зберігає високий інноваційний потенціал, демонструючи ефективне використання наявних ресурсів для розвитку наукових досліджень, високотехнологічного виробництва та бізнес-активності. Україна продовжує поступово зміцнювати антикорупційну політику, підвищує рівень людського розвитку та підтримує стабільність бізнес-середовища, що відображено у відповідних міжнародних індексах (GII, CPI, HDI). Водночас існують певні обмеження, пов'язані з недостатнім рівнем розвитку інституцій, фінансових ринків та інфраструктури, що гальмує подальше підвищення конкурентоспроможності. Позитивні результати вартісних показників українських брендів і репутаційних індексів вказують про підвищення довіри міжнародних партнерів та створюють сприятливі умови для залучення інвестицій, розвитку експорту та інтеграції на глобальні ринки. Угода про Асоціацію сприяє формуванню умов для підвищення ефективності економічної системи України та її інтеграції в міжнародну економічну спільноту, а позитивна динаміка репутаційних показників підтверджує стратегічне значення міжнародного сприйняття України для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та зміцнення глобальних позицій держави.

Євроінтеграція виступає однією з ключових стратегічних цілей економічного розвитку України, визначаючи напрями реформування національної економіки та її інтеграції у світову господарську систему. Процес наближення до економічних, фінансових та політичних стандартів Європейського Союзу передбачає не лише адаптацію законодавства та регуляторних механізмів, а й суттєвий вплив на макроекономічні показники країни. Особливу увагу в оцінці наслідків євроінтеграції приділяють аналізу динаміки таких макроекономічних показників, як державний борг, валовий внутрішній продукт (ВВП), ВВП на душу населення, рівень інфляції, обмінний курс національної валюти та інших індикаторів фінансової стабільності. Зміни цих показників відображають як короткострокові, так і довгострокові ефекти від інтеграційних процесів, включаючи зростання інвестиційної привабливості, розвиток зовнішньоекономічної діяльності, структурну перебудову економіки.

У 2022 – 31.08.2025 рр. державний борг України демонструє стійку тенденцію до зростання (табл. 5).

Таблиця 5

Динаміка Державного боргу України, 2022 – 31.08.2025 рр., млн. грн

Станом	Загальний борг	Темп приросту, %	Зовнішній борг	Темп приросту, %	Внутрішній борг	Темп приросту, %
Обсяг, млн. грн.						
на 31.12.2022	4071683,1	-	2610945,6	-	1460737,5	-
на 31.12.2023	5519483,9	35,56	3862987,6	47,95	1656496,3	13,40
на 31.12.2024	6980964,9	26,48	5048475,3	30,69	1932489,6	16,66
на 31.08.2025	7951285,9	13,90	5989864,4	18,65	1961421,5	1,50
Структура, %						
	Загальний борг	Абсолютний приріст, %	Зовнішній борг	Абсолютний приріст, %	Внутрішній борг	Абсолютний приріст, %
на 31.12.2022	100	-	64,12	-	35,88	-
на 31.12.2023	100	0,00	69,99	5,86	30,01	- 5,86
на 31.12.2024	100	0,00	72,32	2,33	27,68	- 2,33
на 31.08.2025	100	0,00	75,33	3,01	24,67	- 3,01

Джерело: [14].

Станом на 31.12.2022 р. загальний обсяг державного боргу становив 4071,7 млрд грн, з яких 64,1 % припадало на зовнішній, а 35,9 % – на внутрішній борг. Уже протягом 2023 р. відбулося різке збільшення боргового навантаження – загальний обсяг боргу зріс до 5519,5 млрд грн, або на 35,6 % порівняно з 2022 р. Основним драйвером цього зростання став зовнішній борг, який збільшився на 47,95 %, досягнувши 3862,9 млрд грн. Частка зовнішнього боргу у структурі державного боргу підвищилася до 69,99 %, що на 5,86 % більше, ніж в 2022 р. Водночас частка внутрішнього боргу скоротилася до 30,01 %. У 2024 р. темпи приросту загального боргу дещо сповільнилися до 26,48 %, а обсяг зріс до 6981,0 млрд грн. Зовнішній борг продовжив зростати на 30,69 %, досягнувши 5048,5 млрд грн, тоді як внутрішній борг збільшився лише на 16,7 % до обсягу в 1932,49 млрд грн. Частка зовнішнього боргу зросла до 72,32 %, тоді як частка внутрішнього зменшилася до 27,68 %. Станом на 31

серпня 2025 р. обсяг державного боргу України досяг 7951,3 млрд грн, що на 13,9 % більше, ніж на кінець 2024 р. При цьому зовнішній борг зріс на 18,7 % до 5989,9 млрд грн, тоді як внутрішній борг збільшився лише на 1,5 %, до 1961,4 млрд грн. У структурі боргу частка зовнішніх зобов'язань досягла 75,33 %, що свідчить про історичний максимум зовнішньої залежності державних фінансів. Частка внутрішнього боргу, відповідно, скоротилася до 24,67 %. Така динаміка відображає посилення залежності України від зовнішніх джерел фінансування, зокрема від макрофінансової допомоги ЄС, кредитів МВФ, Світового банку.

Отже, зростання зовнішнього державного боргу впродовж 2022 – 2025 рр. (з 2,61 трлн грн до 5,99 трлн грн, або з 64,1 % до 75,3 % у структурі загального боргу) відображає суттєве посилення залежності від зовнішніх фінансових джерел, насамперед від Європейського Союзу, МВФ, Світового банку та інших міжнародних партнерів. Така динаміка є прямим наслідком інтеграції України у фінансову архітектуру ЄС, зокрема через механізми макрофінансової допомоги ЄС (MFA), інструмент Ukraine Facility та інші програми бюджетної підтримки. З одного боку, це дозволило стабілізувати державні фінанси, профінансувати критичні видатки та забезпечити обслуговування боргових зобов'язань у період воєнної нестабільності. З іншого боку, така структура боргу підвищує ризики зовнішньої фінансової залежності.

Таблиця 6

Динаміка структури ВВП України за кінцевим використанням, 2022 – 2025 рр., млн. грн

Роки	Номінальний ВВП	темп приросту, %	Реальний ВВП	темп приросту, %	Різниця, млн. грн.	Різниця, %
2022	5191028	-	3865780	-	- 1325248	- 25.5%
2023	6537825	25,94	5518062	42,74	- 1019763	- 15.6%
2024	7658659	17,14	6821088	23,61	- 837571	- 10.9%
2 кв. 2025	2021451	- 73,61	-	-	-	-

Джерело: [15].

У 2022 р. номінальний ВВП становив 5191,0 млрд грн, тоді як реальний ВВП (у постійних цінах) – 3865,8 млрд грн, розрив між номінальним і реальним показниками досяг 1325,2 млрд грн, або - 25,5 %. Фактичне збільшення номінального ВВП у 2022 р. відбулося переважно за рахунок інфляційного зростання цін, а не за рахунок реального розширення виробництва. У 2023 р. номінальний ВВП зріс до 6537,8 млрд грн або на 25,9 %, тоді як реальний ВВП збільшився до 5518,1 млрд грн, тобто на 42,7 % порівняно з 2022 р. Зменшення розриву між номінальним та реальним ВВП до - 15,6 % свідчить про уповільнення інфляційного тиску. У 2024 р. номінальний ВВП зріс на 17,1 % і досяг 7658,7 млрд грн, а реальний при зростанні на 23,6 % становив 6821,1 млрд грн. Різниця між ними скоротилася до 837,6 млрд грн, або - 10,9 %, що вказує на перехід економіки до фази помірнього зростання, коли збільшення виробництва починає переважати над інфляційними ефектами. Зростання реального ВВП у 2024 р. відображає вплив міжнародних програм фінансування відбудови, активізацію експорту агропродукції та поступове повернення внутрішнього споживчого попиту. За

підсумками 2 кв. 2025 р. спостерігається різке зниження номінального ВВП до 2021,5 млрд грн., що становить - 73,6 % порівняно з підсумками 2024 р. Остаточна оцінка тенденцій 2025 р. можлива лише після врахування даних за друге півріччя.

Отже, динаміки ВВП за 2022 – 2025 рр. свідчить про поступове скорочення розриву між номінальним і реальним показниками, що можна розглядати як індикатор переходу від інфляційного до виробничого типу зростання. Разом із тим, навіть у 2024 р. реальний ВВП залишався приблизно на 10 % нижчим за номінальний, що вказує на необхідність посилення політики макроекономічної рівноваги. Динаміка номінального та реального ВВП також свідчить про поступовий перехід від інфляційного до виробничого типу зростання, що значною мірою підтримується євроінтеграційними економічними каналами – розширенням доступу до ринку ЄС, участю у відбудовних програмах, збільшенням технічної допомоги та інтеграцією у європейські виробничо-логістичні ланцюги. У 2023 – 2024 рр. реальний ВВП зріс на 42,7 % і 23,6 % відповідно, що свідчить про активізацію виробництва, зокрема у секторах, орієнтованих на експорт до країн ЄС. Скорочення розриву між номінальним і реальним ВВП з - 25,5 % до - 10,9 % підтверджує відновлення продуктивності та підвищення ефективності використання зовнішньої допомоги.

Динаміка номінального ВВП України на одну особу в 2022 – 2024 рр. відображена на рис. 5.

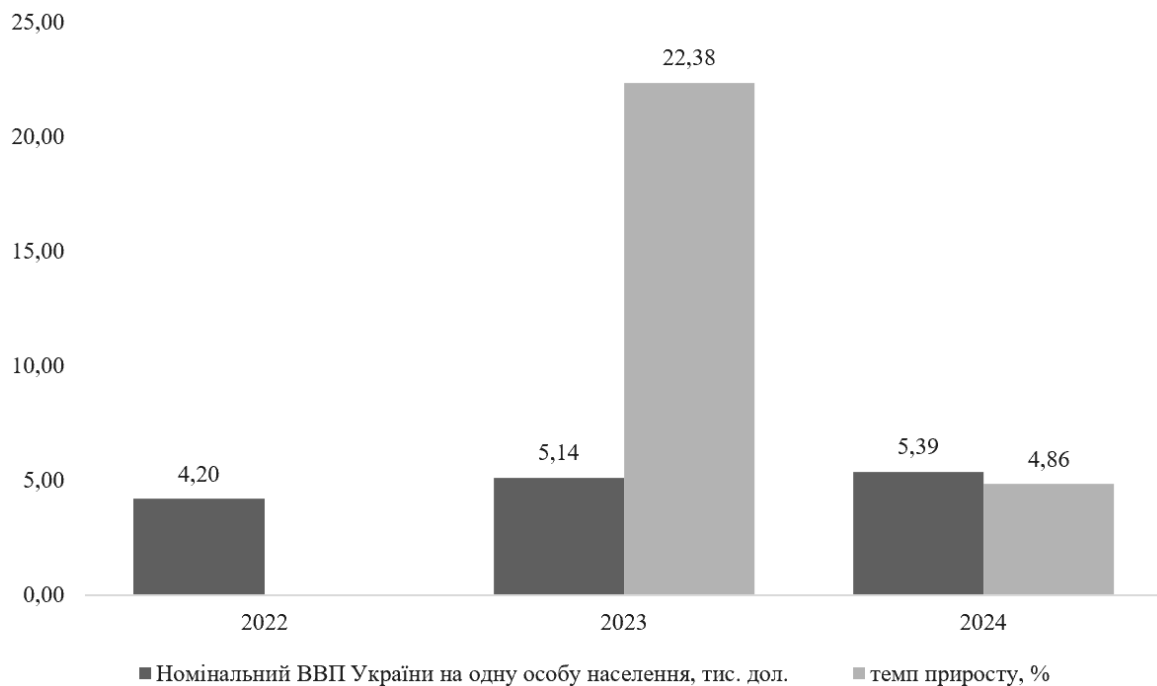


Рис. 5. Динаміка номінального ВВП

України на одну особу, 2022 – 2024 рр., тис. дол. США

Джерело: [15].

У 2022 р. номінальний ВВП на душу населення становив 4,2 тис. дол. США, а в 2023 р. показник зріс на 22,38 % до 5,14 тис. дол. США. У 2024 р. показник збільшився на 4,86 % до 5,39 тис. дол. США. Зростання відбулося під впливом стабілізації макрофінансової ситуації, відновлення виробництва в окремих секторах, активізації експорту агропродукції та надходження значних обсягів міжнародної фінансової допомоги, зокрема від Європейського Союзу.

Таким чином, у 2022 – 2024 рр. відбулося поступове покращення рівня економічної спроможності населення, що частково відображає ефекти євроінтеграційної підтримки, розширення доступу до ринків ЄС та реалізацію програм відбудови. Проте, низький абсолютний рівень ВВП на душу населення у порівнянні з країнами ЄС свідчить про збереження значного розриву у соціально-економічному розвитку, подолання якого потребує довгострокових структурних реформ, підвищення продуктивності праці та залучення інвестицій у реальний сектор економіки.

У 2022 р. номінальний ВВП України становив 5191,0 млрд грн, тоді як обсяг кінцевих споживчих витрат перевищив його – 5408,2 млрд грн (104,2 % ВВП). У структурі використання ВВП валове нагромадження становило лише 12,6 %, що є критично низьким рівнем для відтворення основного капіталу та формування потенціалу економічного відновлення. Водночас негативне сальдо зовнішньої торгівлі досягло - 52,3 % ВВП, що відображає значне перевищення імпорту над експортом і зумовлене імпортозалежністю у сфері енергоносіїв, техніки, обладнання та військової логістики (табл. 7).

Таблиця 7

Динаміка структури ВВП України за кінцевим використанням, 2022 – 2024 рр., млн. грн

Роки	Номінальний ВВП	Споживчі витрати	Валове нагромадження	Експорт товарів та послуг	Імпорт товарів та послуг
		млн. грн	млн. грн	млн. грн	млн. грн
2022	5191028	5408161	654629	1840563	- 2712325
2023	6537825	6916714	989221	1868904	- 3237014
2024	7658659	7680835	1427806	2252428	- 3702410
Роки	темп приросту, %	Споживчі витрати	Валове нагромадження	Експорт товарів та послуг	Імпорт товарів та послуг
		% ВВП	% ВВП	% ВВП	% ВВП
2022	-	104,2	12,6	35,5	- 52,3
2023	25,94	105,8	15,1	28,6	- 49,5
2024	17,14	100,3	18,6	29,4	- 48,3

Джерело: [15].

У 2023 р. номінальний ВВП зріс до 6537,8 млрд грн, однак частка споживчих витрат продовжила перевищувати його – 105,8 % ВВП, тобто реальна економіка залишалася під впливом високої споживчої активності при низькому рівні інвестицій. Валові нагромадження зросли до 15,1 % ВВП, разом із тим чистий експорт залишався від’ємним (- 49,5 % ВВП). У 2024 р. зафіксовано певну структурну перебудову кінцевого використання ВВП. Частка споживчих витрат знизилася до 100,3 % ВВП, що вказує на стабілізацію внутрішнього попиту. Частка валового нагромадження збільшилася до 18,6 % ВВП, що є позитивним сигналом відновлення інвестиційної активності, водночас, незважаючи на певне скорочення, дефіцит зовнішньоторговельного балансу залишився значним (- 48,3 % ВВП), що продовжує чинити тиск на платіжний баланс.

Таким чином, динаміка 2022 – 2024 рр. свідчить про поступовий перехід від споживчої до більш інвестиційно орієнтованої моделі зростання, однак відновлення залишається структурно вразливим через глибокий дефіцит зовнішньої торгівлі та

низьку частку нагромадження у ВВП. Надмірна частка споживчих витрат при одночасному високому рівні імпорту зумовлює витік фінансових ресурсів за кордон та обмежує мультиплікативний ефект внутрішнього попиту. Зміни у структурі ВВП за кінцевим використанням відображають поступову інтеграцію економічної поведінки до країн ЄС. Якщо у 2022 р. модель була споживчою (споживчі витрати перевищували ВВП на 4,2%), то у 2024 р. спостерігається стабілізація внутрішнього попиту (100,3% ВВП) і помітне зростання частки валового нагромадження (до 18,6% ВВП в 2024 р. проти 12,6% в 2022 р.), що вказує на поступовий перехід до інвестиційно орієнтованої моделі розвитку, що відповідає пріоритетам політики економічної інтеграції з ЄС, орієнтованої на модернізацію виробничої бази, розвиток інфраструктури та технологічне оновлення. Водночас збереження глибокого дефіциту зовнішньоторговельного балансу (близько - 48% ВВП у 2024 р.) демонструє структурну вразливість економіки, що залишається імпортозалежною. Це є типовим викликом для країн, що інтегруються до спільного ринку ЄС: відкриття торгівлі сприяє зростанню імпорту капітальних товарів та енергоносіїв, але потребує часу для зміцнення експортних позицій. В 2022 – 2 кв. 2025 рр. економіка України перебувала у фазі глибоких трансформацій, що поєднують воєнні виклики з поступовим переходом до європейської моделі розвитку. Відновлення макроекономічної рівноваги супроводжується зростанням зовнішньої фінансової залежності, посиленням ролі міжнародної допомоги та потребою у формуванні довгострокової стратегії боргової стійкості. Поступове відновлення реального сектору та зростання ВВП на душу населення свідчать про стабілізацію економічної динаміки й початок структурного відновлення, орієнтованого на експортно-інвестиційну модель.

Процес інтеграції України до Європейського Союзу суттєво ускладнюється через наявність інституційних та регуляторних бар'єрів. Одним із основних факторів є інституційна недостатність та слабка координація державних органів. Система державного управління характеризується складною структурою з роздвоєною виконавчою владою, що проявляється у співіснуванні уряду та потужної президентської вертикалі, що створює невизначеність у розподілі ролей та відповідальності [16].

Основний координаційний орган, створений у 2023 р. для підтримки адаптації українського законодавства до *acquis* ЄС (Office for Support of Adaptation of Ukrainian Legislation to the EU (*acquis*)), має обмежені кадрові ресурси та недостатню координаційну владу. Відсутність чітко визначених процедур політичного планування та формування державної політики, відсутність стабільної системи попереднього аналізу, оцінки впливу та моніторингу реалізації державних політик ускладнює системне управління реформами. У результаті узгодження законодавства з ЄС (*acquis*) у багатьох напрямках просувається повільно через дублювання, неякісне опрацювання проектів та “замулення” законодавчих актів [17].

Виконання програм адаптації окремих галузей затримується через відсутність централізованого органу для координації. Це створює ризик формальної або “поверхневої” адаптації, коли закони приймаються, але механізми їх реалізації залишаються слабкими, що в підсумку відсуває процес приєднання до ЄС та збільшує витрати на впровадження змін [18].

Велике значення має регуляторна невідповідність та зміни законодавства. Потреба адаптації національного законодавства до стандартів ЄС (acquis) створює навантаження на державні органи. Періодичні зміни пріоритетів та вплив зовнішніх партнерів можуть призводити до ухвалення нормативних актів, які сприймаються як недостатньо обґрунтовані, зокрема законодавство у сфері лобіювання. У результаті деякі законопроекти щодо інтеграції в ЄС блокуються або просуваються із затримками через недостатнє розуміння чи непрозорість їх змісту серед парламентарів та державних службовців [19].

Система контролю та нагляду за регуляторною політикою є недосконалою, що особливо проявляється у сфері технічних регламентів та стандартизації. Технічні бар'єри у торгівлі зберігаються навіть після прийняття законів. Це створює невизначеність для бізнесу щодо швидкості та повноти імплементації нових регламентів, що негативно впливає на інвестиційну привабливість країни.

Адаптація національного законодавства до норм права Європейського Союзу становить ключовий елемент процесу євроінтеграції, спрямований на забезпечення відповідності правової системи України сучасним стандартам та принципам європейського правопорядку. Основна мета цього процесу полягає у створенні гармонізованого нормативного середовища, здатного забезпечити ефективну інтеграцію держави до спільного правового простору ЄС. Водночас реалізація завдань адаптації супроводжується низкою складних викликів, серед яких – необхідність глибоких інституційних і правових реформ, удосконалення чинних нормативно-правових актів та їх узгодження з положеннями директив і регламентів Європейського Союзу.

Аналіз процесу імплементації законодавства Європейського Союзу у 2022 – 2024 рр. свідчить про системне поглиблення нормативно-правової адаптації України до європейських стандартів. У цей період спостерігається перехід від фрагментарного наближення окремих секторів (енергетика, митна сфера, корпоративне право) до комплексного оновлення законодавства, орієнтованого на досягнення критеріїв членства в ЄС. Зокрема, у 2024 р. простежується суттєве зростання обсягів нормотворчої діяльності – ухвалено понад 70 нормативно-правових актів, спрямованих на гармонізацію з правом ЄС у ключових сферах економіки, управління та правосуддя (табл. 8).

Разом із тим, процес адаптації супроводжується низкою системних проблем. По-перше, зберігається нерівномірність імплементації між галузями: найбільший прогрес спостерігається у сферах енергетики, митної політики, конкуренції та корпоративного управління, тоді як екологічна, податкова та судова реформи залишаються частково невпровадженими або потребують інституційного посилення. По-друге, обмежена адміністративна спроможність державних органів та дефіцит кадрових ресурсів уповільнюють практичну реалізацію прийнятих норм. По-третє, відсутність стабільного фінансування адаптаційних заходів і розрив у цифровій та інституційній готовності між Україною та країнами ЄС зумовлюють необхідність додаткової технічної та експертної підтримки з боку Європейської Комісії.

Таблиця 8

**Ключові досягнення та результати імплементації
законодавства Європейського Союзу в Україні, 2024 р.**

Основні напрями	Ключові досягнення та результати
Євроінтеграційне законодавство (загальний прогрес)	Ухвалено понад 70 актів, що наближають законодавство до норм ЄС; основна увага – енергетиці, цифровій економіці, довкіллю та правосуддю
Енергетика та клімат	Реалізація Європейського зеленого курсу; закони щодо декарбонізації, ВДЕ, енергоменеджменту та підготовки до участі в EU ETS
Митна та торговельна політика	Гармонізація митних процедур із Кодексом ЄС; розширення статусу АЕО для спрощення торгівлі
Цифровізація та цифрова економіка	Впроваджено законодавство щодо eID, довірчих послуг, GDPR – інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС
Захист конкуренції	Практичне впровадження оновленого Закону “Про захист економічної конкуренції” за європейськими нормами
Екологічна політика	Імплементація Директиви 2008/98/ЄС; створено Національну систему моніторингу довкілля; впроваджено контроль викидів і заходи зі збереження біорізноманіття
Транспорт і логістика	Гармонізовано технічні регламенти безпеки руху, екостандартів транспорту; реалізується план інтеграції до транспортного простору ЄС
Правосуддя та антикорупція	Судова реформа згідно з рекомендаціями Єврокомісії; посилено незалежність ВККС, ВРП, удосконалено антикорупційний контроль
Сільське господарство	Розширено відповідність системи контролю якості харчових продуктів стандартам ЄС; покращено доступ агропродукції на ринок ЄС
Євроінституційна інтеграція	Розпочато підготовку до переговорів про вступ до ЄС; затверджено Національний план адаптації законодавства
Бухгалтерський облік і аудит	Гармонізація з Директивою 2013/34/ЄС – підвищення прозорості фінансової звітності великих компаній.
Корпоративне право	Зміни відповідно до Директиви (ЄС) 2017/1132 – корпоративне управління, злиття, поділ, звітність
Податкове законодавство	Продовжено адаптацію до Директив 2006/112/ЄС (ПДВ) та 2011/16/ЄС (обмін податковою інформацією); удосконалено адміністрування податків

Джерело: побудовано автором за даними [20].

Ключовими викликами у процесі адаптації залишаються нестабільність нормативної бази, неузгодженість правових норм, недостатній рівень професійної підготовки фахівців, здатних забезпечити якісне впровадження європейських стандартів. Разом із тим, в Україні закладено інституційні передумови для подальшого розвитку цього процесу – прийнято основоположні нормативно-правові акти, створено спеціалізовані органи, що координують імплементацію *acquis* ЄС, та розпочато реалізацію міжнародних зобов'язань. Удосконалення законодавчої техніки, нормативне врегулювання процесу нормотворчості та послідовне дотримання принципу законності мають стати основою підвищення ефективності адаптаційних реформ і правової інтеграції України до Європейського Союзу.

Попри наявні виклики, результати 2022 – 2024 рр. свідчать про незворотність євроінтеграційного курсу України. Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом в 2021 – 2024 рр. наведено на рис. 6.

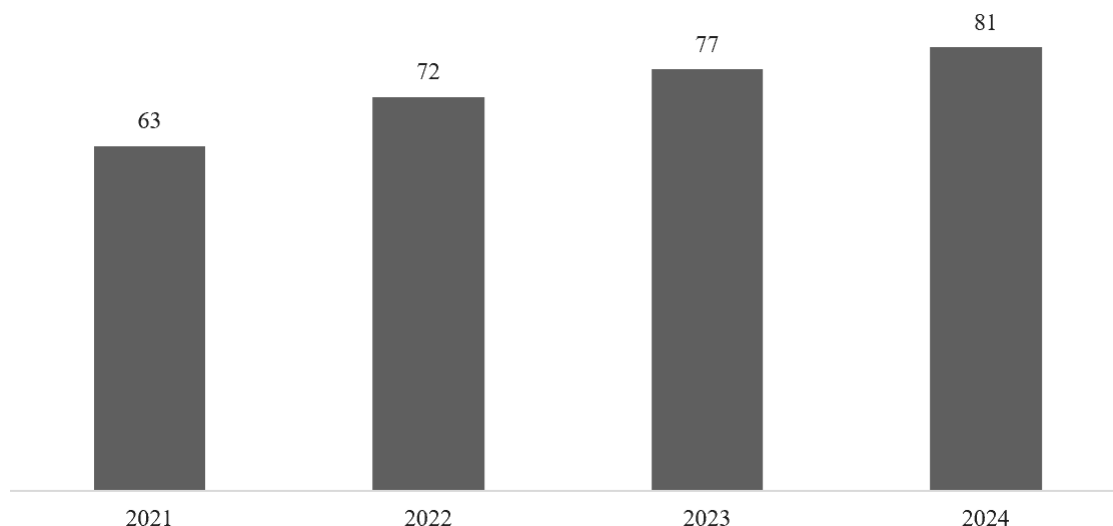


Рис. 8. Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, 2021 – 2024 рр., %

Джерело: складено автором за [20]

Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію) за 2014 – 2024 рр. збільшився з 77 % в 2023 р. до 81 % в 2024 р., тобто на 4 %.

У 2024 р. прогрес виконання завдань в рамках Угоди про асоціацію становить 70 %. При цьому, Кабінетом Міністрів України виконано 69 % завдань. Загальний прогрес за 2014 – 2024 рр.: Кабінет Міністрів України – 79 % заходів виконано. Верховна Рада України – 74 % заходів виконано. Інші органи державної влади – 62 % заходів виконано.

Досягнуто відчутного прогресу у формуванні нормативної бази, наближеній до *acquis* ЄС, особливо у напрямках енергетичної безпеки, цифрової трансформації, розвитку відновлюваної енергетики, конкурентійної політики та захисту прав споживачів. Таким чином, Україна поступово переходить від етапу формального наближення законодавства до фази практичної інтеграції в правовий та інституційний простір Європейського Союзу, що є ключовою умовою майбутнього членства, та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Глобалізаційні та інтеграційні процеси у сучасній світовій економіці сприяють зростанню економічних ефектів як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національних економік. Це визначає необхідність застосування спеціалізованих методологічних підходів до аналізу перспектив європейської інтеграції та формування зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачало поступове зменшення тарифних та нетарифних обмежень, що стимулює економічну взаємодію сторін.

Після широкомасштабного вторгнення росії в Україну у червні 2022 р. Європейський Союз здійснив надзвичайні заходи, скасувавши всі обмеження на ввезення українських товарів. Це призвело до значного зростання обсягів

українського експорту до ЄС та стало критично важливим для підтримки економіки під час воєнного стану. Водночас така радикальна лібералізація виявила низку структурних і логістичних проблем, що потребують системного вирішення для забезпечення повноцінної та взаємовигідної інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС. Серед основних викликів слід виділити:

- обмежену пропускну здатність сухопутного західного кордону та портів Дунаю, що виникла через блокаду Чорного моря російським флотом;
- заборону на ввезення окремих українських сільськогосподарських продуктів до низки країн ЄС, включно з Польщею, Угорщиною, Румунією, Словаччиною та Болгарією;
- необхідність диверсифікації українського експорту;
- пошкодження прикордонної інфраструктури внаслідок військових дій, що перешкоджає безперервному переміщенню товарів [21].

Для подальшого успішного включення України у внутрішній ринок ЄС пріоритетним є продовження поглибленої торговельної співпраці на основі довгострокової стратегії. Необхідним заходом є посилення представництва українських інтересів у процесі переговорів із європейськими партнерами, зокрема через створення громадських та професійних організацій, що займаються лобюванням інтересів українських підприємців.

Інтеграція стандартів ЄС забезпечує розширення правового простору для України, підвищує якість продукції та послуг, створює передумови для реалізації зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом. Очікувані результати запровадження такої зони включають:

1. Тісну економічну інтеграцію. Україна та ЄС будуть економічно взаємопов'язані, що сприятиме розвитку обміну товарами та послугами, формуванню бізнес-відносин та узгодженню спільних економічних інтересів;
2. Уніфіковані умови торгівлі. Українські підприємства зможуть здійснювати торгівлю на умовах, подібних до умов країн-членів ЄС.
3. Покращений інвестиційний клімат. Зниження тарифних бар'єрів та створення сприятливого регуляторного середовища підвищить привабливість України для іноземних інвестицій, що має позитивний вплив на економіку.
4. Прозорі правила ведення бізнесу. Встановлення чітких та зрозумілих регуляторних норм зменшить адміністративні бар'єри та підвищить ефективність функціонування підприємств.
5. Розширення вибору та підвищення якості товарів. Доступ до ринку ЄС забезпечить українським споживачам ширший асортимент продукції та відповідність її європейським стандартам безпеки і якості.
6. Зниження цін для кінцевого споживача. Конкуренція на ринку ЄС може сприяти зменшенню вартості товарів для українських споживачів, підвищуючи їх купівельну спроможність.
7. Доступ до ринків третіх країн. Українські підприємства отримають можливість розширення експортної діяльності на ринки третіх країн, використовуючи загальносвітові стандарти [22].

Отже, запровадження зони вільної торгівлі між Україною та ЄС створює передумови для посилення економічного розвитку держави.

Регуляторне та інституційне наближення України до стандартів ЄС покликане забезпечити відчутні переваги як для громадян, так і для бізнесу. Очікувані результати подальшої євроінтеграції та їх вплив на конкурентоспроможність України відображено в табл. 9.

Таблиця 9

Очікувані результати подальшої євроінтеграції та їх вплив на конкурентоспроможність України

№	Очікуваний результат	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність України
1.	Тісна економічна інтеграція	Україна та ЄС будуть економічно взаємопов'язані, що сприятиме розвитку обміну товарами та послугами, формуванню бізнес-відносин та узгодженню спільних економічних інтересів	Підвищує взаємозалежність економік, сприяє залученню технологій та знань, покращує позиції українських компаній на міжнародному ринку
2.	Уніфіковані умови торгівлі	Українські підприємства зможуть здійснювати торгівлю на умовах, подібних до умов країн-членів ЄС, що сприятиме розширенню торговельних зв'язків	Створює рівні умови з європейськими конкурентами, полегшує вихід на зовнішні ринки та підвищує експортний потенціал
3.	Покращений інвестиційний клімат	Зниження тарифних бар'єрів та створення сприятливого регуляторного середовища підвищить привабливість України для іноземних інвестицій, що позитивно вплине на економічний розвиток	Залучення інвестицій сприяє модернізації виробництва та технологій, підвищує ефективність підприємств і їх конкурентні позиції
4.	Прозорі правила ведення бізнесу	Встановлення чітких та зрозумілих регуляторних норм зменшить адміністративні бар'єри та підвищить ефективність функціонування підприємств	Зменшення бюрократії та ризиків підвищує інвестиційну привабливість і стимулює розвиток конкурентоспроможних підприємств
5.	Розширення вибору та підвищення якості товарів	Доступ до ринку ЄС забезпечить українським споживачам ширший асортимент продукції та відповідність її європейським стандартам безпеки і якості	Підвищує стандарти якості продукції та стимулює внутрішніх виробників до конкурентних покращень
6.	Зниження цін для кінцевого споживача	Конкуренція на ринку ЄС може сприяти зменшенню вартості товарів для українських споживачів, підвищуючи їх купівельну спроможність	Збільшує споживчу базу та стимулює підприємства підвищувати ефективність для підтримки конкурентоспроможних цін
7.	Доступ до ринків третіх країн	Українські підприємства отримають можливість розширення експортної діяльності на ринки третіх країн, використовуючи загальносвітові стандарти	Розширює експортні можливості, сприяє інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги доданої вартості та підвищує міжнародну конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором.

Впровадження європейських цінностей у економічну сферу передбачає створення всеосяжної та поглибленої зони вільної торгівлі, що включає взаємне відкриття ринків. Це сприяє лібералізації руху товарів, капіталів і послуг, широкій гармонізації нетарифних інструментів економічного регулювання. Регуляторне та інституційне наближення України до стандартів ЄС покликане забезпечити відчутні переваги як для громадян, так і для бізнесу. Зокрема, очікується покращення системи захисту прав споживачів та вирішення проблем, пов'язаних із непрозорим ціноутворенням, присутністю на ринку небезпечних товарів, недостатнім контролем якості продукції та забезпеченням прав на компенсацію у разі придбання товарів або отримання послуг неналежної якості.

Угода про асоціацію передбачає адаптацію 31 екологічної директиви, що дозволить покращити стан довкілля та посилити захист природного середовища.

Отже, євроінтеграція та глобалізаційні процеси відкривають для України значні економічні можливості, зокрема через розширення торгівлі, формування зони вільної торгівлі з ЄС та інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості. Підписання Угоди про асоціацію та заходи ЄС після повномасштабного вторгнення росії сприяли суттєвому зростанню експорту та підтримці економіки під час воєнного стану. Водночас існують суттєві виклики: обмежена пропускна здатність кордонів та портів, пошкодження інфраструктури, заборони на ввезення окремих товарів, необхідність диверсифікації експорту та слабка нормативно-правова база. Відтак підвищення конкурентоспроможності України можливе за умов: розвитку цифрової економіки та інноваційних секторів, диверсифікації промислового виробництва, зміцнення людського капіталу, удосконалення регуляторного середовища та впровадження ефективних механізмів управління ризиками. Інтеграція стандартів ЄС забезпечує покращення якості продукції, уніфікацію умов торгівлі, прозорість бізнес-процесів, доступ до нових ринків, зниження цін для споживачів та сприяє залученню інвестицій. Очікувані результати включають тісну економічну інтеграцію, підвищення інвестиційної привабливості, розширення експортного потенціалу та формування умов для сталого розвитку економіки.

1.2. Трансформація фінансово-аналітичних процесів під впливом впровадження технології блокчейн: економічний аспект

© Кулініч О. А.

канд. екон. наук, доцент,

Державний біотехнологічний університет,

м. Харків, Україна

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що у сучасній глобалізованій та цифровізованій економіці міжнародні фінансові операції зазнають значних змін. Робота присвячена аналізу стрімкої експансії блокчейн-технологій у різні сфери наукової та практичної діяльності. У контексті цифрової трансформації економіки вивчення динаміки витрат на блокчейн-рішення та зміна парадигми обліку стають критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Блокчейн-технології стають

альтернативою традиційним фінансовим продуктам завдяки своїй децентралізованій природі, високій швидкості транзакцій та відносно низьким комісіям за них. Зі збільшенням транскордонних платежів та зростанням попиту на безпечні та доступні фінансові рішення, вони відкривають нові можливості для міжнародного бізнесу, інвесторів та урядів. Водночас, неврегульований правовий статус та висока волатильність створюють додаткові ризики та нові виклики для світової фінансової системи. В сучасних умовах блокчейн-технології набули статусу об'єкта систематичних наукових та прикладних досліджень на рівні провідних світових інституцій, що підкреслює їхню стратегічну важливість для майбутнього глобальної економіки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та статистичний аналіз галузевої структури застосування блокчейну, визначення його впливу на систему фінансового обліку, аудиту та міжнародних розрахунків в цілому.

Тенденції трансформації світового фінансового ландшафту доводять, що на цьому етапі розвитку світової економіки вивчення світових фінансових ринків має вирішальне значення для науковців, політиків, бізнесменів та суспільства в цілому. Ця важливість випливає з кількох фундаментальних факторів, які безпосередньо впливають на економічну стабільність, зростання та добробут громадян [1, с. 58].

Вітчизняні та міжнародні вчені вважають світовий фінансовий ринок кровоносною системою міжнародної економіки, яка виконує такі основні функції:

1) забезпечує перетік фінансових ресурсів від установ з надлишковими коштами до тих, хто потребує інвестицій (уряди, підприємства, домогосподарства), формуючи основу для фінансування виробничих, інноваційних та інфраструктурних проектів;

2) фінансові деривативи дозволяють учасникам хеджувати валютні, процентні та товарні ризики, тим самим підвищуючи стійкість їхньої діяльності;

3) забезпечує ефективне ціноутворення активів та капіталу, які є ключовими показниками для прийняття економічних рішень (табл. 1) [2 – 4].

Вивчення світових фінансових ринків є невід'ємною частиною сучасної економічної науки та практики. Світові фінансові ринки не лише пояснюють функціонування та механізми розвитку світової економіки, але й надають особам, які приймають рішення, інструменти для:

– передбачення та мінімізації фінансових криз;

– сприяння сталому економічному зростанню шляхом ефективного інвестування;

– адаптацію до технологічних та геополітичних змін.

Таким чином, дослідження змін та трансформацій світового фінансового ринку має вирішальне наукове та практичне значення для забезпечення стабільності макроекономіки 21-го століття.

Вивчення глобального фінансового середовища є важливим для розуміння того, як капітал функціонує, розподіляється та регулюється на міжнародному рівні [5]. До основних його характеристик можна віднести наступне:

– через глобалізацію та взаємозалежність економічні події в одній частині світу мають негайний вплив на ринки в інших частинах світу;

- динамічність стану, оскільки середовище постійно змінюється через вплив технологій, геополітики та регуляторних змін;
- складність через зростання кількості учасників, різноманітні інструменти та відмінності в національних нормативних актах;
- циклічність розвитку, через залежність від економічних та фінансових циклів, які призводять до періодів буму та спаду.

Таблиця 1

Сфери дослідження змін на світових фінансових ринках

№	Напрями впливу	Ключові аспекти та явища дослідження	Економічне значення
1.	Глобалізація та системний ризик	взаємозалежність між національними ринками. Заразлива природа фінансових потрясінь. Необхідність макропруденційного регулювання для запобігання системним кризам	забезпечити фінансову стабільність та мінімізувати транскордонне поширення кризи
2.	Технологічна трансформація	розвиток цифрових фінансів та криптовалют; вплив штучного інтелекту та алгоритмічної торгівлі; а також кібербезпека фінансової інфраструктури	оцінка нових ризиків та можливостей, а також адаптація регуляторних підходів до інновацій
3.	Геополітичні та екологічні невизначеності	вплив геополітичних розбіжностей таких, як санкції, торговельні війни; інтеграція ESG-факторів в інвестиції; оцінка кліматичних фізичних та перехідних ризиків	перебалансування фінансових потоків для сталого розвитку та управління новими, нетрадиційними ризиками
4.	Ефективність капіталу та економічне зростання	механізми ціноутворення активів; мобілізація та оптимізація розподілу інвестицій; роль фінансових ринків у фінансуванні інновацій та реального сектору економіки	підвищує ефективність розподілу ресурсів та сприяє довгостроковому економічному зростанню

Джерело: узагальнено автором за даними [2 – 4].

Більшість науковців та економістів розглядають нинішні структурні зміни як перехід до нової ери економічного розвитку, Четвертої промислової революції, в якій дані та цифрові платформи слугують основними виробничими активами [6 – 9].

Пандемія COVID-19 виступила потужним зовнішнім шоком, слугуючи каталізатором та додатковим поштовхом для прискорення використання інформаційних систем і технологій. Одночасно, вона не створила тренд цифровізації, а скоріше значно прискорила та поглибила його впровадження, зробивши цифрові технології ключовим елементом економічної стійкості [10, с. 428; 11, с. 123 – 127].

Ретроспективний аналіз підтверджує міждисциплінарний характер розвитку технології розподіленого реєстру за допомогою статистичного аналізу даних. Згідно з кількісними науковими показниками, більшість досліджень зосереджена на інформатиці – це 35,23 %. Інженерія складає 18,4 %, математичне моделювання – 9,05 %, системи підтримки рішень 8,61 %. Також варто зазначити, що диверсифікація блокчейн-застосунків продовжується стабільно. Бізнес та бухгалтерський облік становлять 5,97 %, соціальні науки 4,86 %, медицина 2,91 % та енергетика 2,66 %, що також є значною часткою [7; 11, с. 125 – 127].

Дослідження технологічного прогресу показують, що технології переходять від вузькоспеціалізованих інструментів до платформ загального призначення. Відносне зниження частки досліджень в галузі інформатики зі 100 % до 50 % між 2002 р. і 2012 р. відображає не втрату інтересу, а скоріше масове розширення технологій в інші сфери застосування. В останні роки особливо прискорився розвиток у секторах управління та аудиту.

Згідно з показниками інвестиційного клімату та прогнозами аналітичного порталу Statista, світові витрати на блокчейн-рішення зростають експоненціально. За прогнозами PricewaterhouseCoopers (PwC), до 2026 р. ця цифра сягне 19 млрд дол. США, а загальні інвестиції в цю технологію можуть перевищити 25 млрд дол. США до 2027 р. [12; 13].

Хоча технологію блокчейн часто асоціюють виключно з криптовалютами, насправді це децентралізована система ведення обліку, яка використовує розподілений реєстр. Її ключові переваги:

- незмінність, що запобігає несанкціонованій модифікації даних;
- прозорість, завдяки якій транзакції можна перевірити через публічний доступ;
- децентралізація – відсутність єдиної точки відмови.

З 2021 р. транскордонні платежі та розрахунки стали найбільшим сегментом ринку, складаючи приблизно 16 %. Впровадження блокчейну в банківський сектор оптимізує витрати на посередництво, що означає ліквідацію традиційного кореспондентського банкінгу та прискорює здійснення операцій [14 – 16].

Станом на 2025 р., транскордонні платежі та розрахунки залишаються найпотужнішим драйвером ринку блокчейн-технологій. Згідно з актуальними статистичними даними та прогнозами провідних аналітичних агентств таких, як Statista, Juniper Research, BVNK, у 2025 р. на транскордонні платежі та розрахунки припадало близько 18 – 20 % від загального обсягу використання блокчейну в бізнесі. Цей сегмент є лідером серед усіх практичних застосувань технології, випереджаючи цифрову ідентифікацію та логістику.

Динаміка зростання вказує на те, що блокчейн стає мейнстримом для міжнародних переказів. Світовий ринок транскордонних платежів у 2025 р. оцінюється в суму понад 371 млрд дол. США (і це лише в частині доходів та комісій сервісів), тоді як загальний потік коштів наближається до 200 трлн дол. США. У минулому році стаблкоїни займали критичну частку в розрахунках. За оцінками експертів BVNK, USDT та USDC забезпечують на сьогодні близько 5 – 7 % усіх світових транскордонних переказів, і цей показник планує зрости до 20 % до 2030 р. Обсяг цифрових транскордонних переказів фізосіб у 2025 р. досяг 428 млрд дол. США, що на 45 % більше порівняно з 2021 р. [16].

Популярність блокчейну для розрахунків зумовлена трьома факторами:

- 1) 75 % платежів через новітні системи, включаючи оновлений SWIFT з використанням ISO 20022, тепер досягають отримувача протягом 10 хвилин, тоді як традиційні кореспондентські рахунки можуть вимагати до 3 – 5 днів;
- 2) використання блокчейну знижує операційні витрати на 60 – 80 % порівняно з традиційним банкінгом;

3) найбільше зростання, понад 60 % на рік, у 2025 р. демонструють Азійсько-Тихоокеанський регіон та Латинська Америка, де блокчейн використовується як засіб захисту від інфляції і для обходу складних банківських процедур.

Не можливо оминути увагою те, що незважаючи на технологічні зміни, вплив на системи бухгалтерського обліку та аудиту є очевидним, при цьому фундаментальні принципи бухгалтерського обліку залишаються незмінними. Блокчейн не замінює методології бухгалтерського обліку, а навпаки, покращує процес накопичення, зберігання та перевірки інформації. Використання технологій дозволяє проводити автоматизовані аудити в режимі реального часу, забезпечуючи відповідність управління активами вимогам МСФЗ.

Перспективні сфери застосування в бізнес-середовищі:

- транскордонні платежі та податкові платежі;
- управління документами, створення розподіленого сховища для юридично конфіденційних даних;
- діагностика ланцюга поставок та перевірка походження компонентів (концепція “генеалогічного дерева продукту”);
- інтеграція з національною системою реєстрації та розвиток цифрових валют (CBDC), зокрема проєкту електронної гривні в Україні.

Завдяки корпоративному сектору та інноваціям провідні технологічні гіганти, такі як Microsoft (Azure BaaS), IBM (z Systems, Watson) та Samsung (проєкт ADEPT для IoT), активно розробляють масштабовані блокчейн-сервіси. Особлива увага приділяється інтеграції блокчейну з інтернетом речей (IoT) для автономної фіксації транзакцій між пристроями.

У світовій економіці доречно класифікувати архітектури блокчейну за рівнем децентралізації, механізмами доступу (permissionless/permissioned) та моделлю управління на чотири основні типи (табл. 2) [14 – 16]:

1. Публічні. Повністю децентралізовані permissionless мережі такі, як Bitcoin та Ethereum. Дозволяється вільне приєднання, участь у валідації та аудит транзакцій. Криптоекономічні протоколи PoW, PoS без центрального регулятора.

2. Консорціумні. Частково децентралізовані федеративні мережі такі, як Corda R3, Hyperledger Fabric. Доступ можливий за дозволом, управління здійснюється групою визначених організацій. Блок визнається дійсним лише за умови підтвердження встановленою квотою учасників

3. Приватні. Високоцентралізовані системи, підконтрольні одній організації. Доступ жорстко обмежений, право запису та аудиту належить власнику мережі. Серед переваг вирізняється:

- висока пропускна здатність TPS;
- низька латентність, відсутність витрат на стимулювання майнерів;
- спрощене адміністрування.

4. Гібридні. Комбіновані системи, що синтезують приватні та публічні рішення. Забезпечують конфіденційність корпоративних даних з можливістю публічної верифікації окремих транзакцій. Підтримують оптимальний баланс між масштабованістю, безпекою та гнучкістю налаштувань під бізнес-завдання.

Порівняльна характеристика архітектури блокчейну

Тип	Доступ	Децентралізація	Швидкість
Публічний	Відкритий	Висока	Низька
Консорціум	Обмежений	Середня	Висока
Приватний	Закритий	Низька	Дуже висока
Гібридний	Змішаний	Варіативна	Висока

Джерело: узагальнено автором за даними [14 – 16].

Те, як працюють сучасні цифрові валюти, їх використання як інвестицій або зберігальних активів, а також їх глобальне впровадження для таких функцій, як криптовалютні калькулятори, є прямими наслідками появи технології блокчейн.

Блокчейн забезпечує цілісність, прозорість та безпеку обробки даних, тим самим підвищуючи ефективність у таких сферах, як фінанси, логістика, охорона здоров'я та державне управління. Структурні переваги блокчейну сприяють інноваціям у цих галузях. Технологія блокчейн демонструє значний потенціал у широкому спектрі академічних досліджень, виходячи за межі фінансового сектору чи віртуальних активів. Вона пропонує численні переваги, включаючи шифрування, анонімність, мінімальні комісії, механізми консенсусу, захист прав та безпечне зберігання всієї інформації (рис. 1).



Рис. 1. Аналіз прикладних аспектів впровадження блокчейн-технологій

Джерело: узагальнено автором за даними [14 – 16].

Незважаючи на існуючі недоліки, такі як масштабованість та енергоспоживання, інтегрованість технології блокчейн демонструє значний потенціал для побудови більш безпечної та надійної цифрової екосистеми.

Експерти прогнозують, що впровадження інновацій блокчейну зростатиме експоненціально в найближчі роки. Інноваційний характер цієї технології має потенціал фундаментально трансформувати існуючі бізнес-процеси, підвищуючи ефективність, надійність та сталий розвиток. Інтеграція блокчейну в бізнес-архітектуру забезпечує перехід від традиційних моделей до цифрової екосистеми довіри, що базується на перевагах нових впроваджень (рис. 2) [15 – 17].

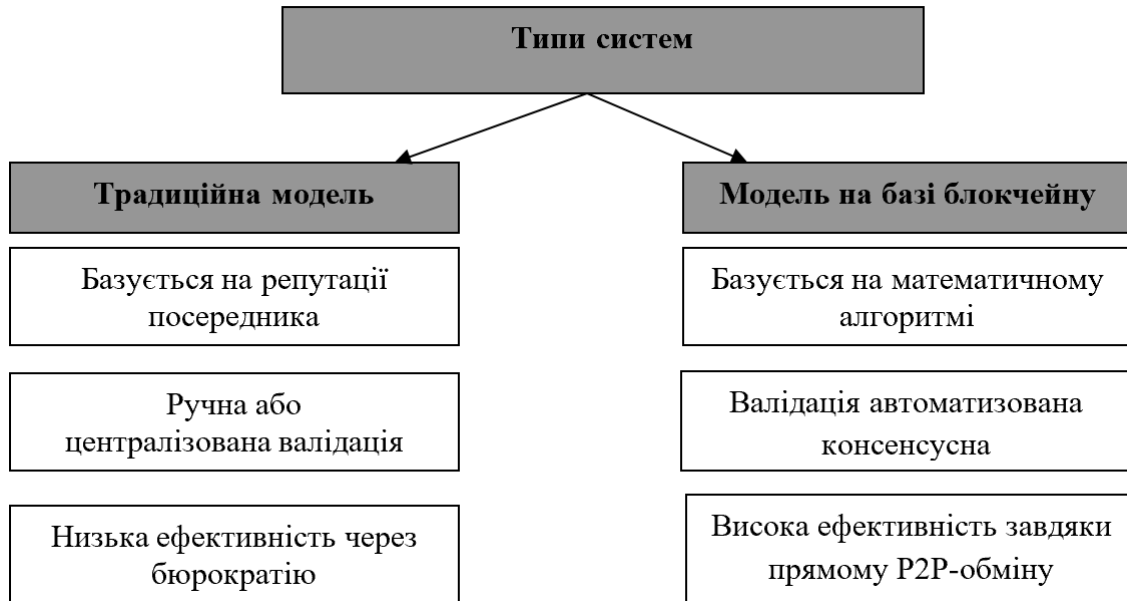


Рис. 2. Ключові результати трансформації бізнес моделей

Джерело: узагальнено автором за даними [15 – 17].

Реалізація цих переваг дозволяє підприємствам не лише скорочувати витрати, а й створювати принципово нові продукти та послуги, які були неможливими в умовах централізованого контролю (рис. 3).

Перспективи розвитку та глобальний вплив технології блокчейн можна розглядати з різних точок зору. Зокрема, блокчейн продовжує бути основною інфраструктурою у секторі віртуальних активів [26; с. 100]. Щоб почати торгувати цифровими активами, користувачі зазвичай реєструються на спеціалізованій біржі криптовалют, такій як WhiteBIT, Binance, Kuna або Huobi, для здійснення покупок та обмінів.

На макроекономічному рівні інтеграція блокчейн-технологій спрямована на подолання фундаментальних неефективностей традиційних систем через:

- оптимізацію часових ресурсів, а саме скорочення латентності транзакційних циклів завдяки усуненню медіаторів-посередників та алгоритмізації процесів;

- редукацію операційних витрат, як відмову від вартісної централізованої ІТ-інфраструктури та підтримки масивних сховищ даних на користь енергоефективних розподілених протоколів;

- демонополізацію ринків у вигляді нівелювання системного впливу великих фінансових інституцій, що запобігає ринковим маніпуляціям та сприяє формуванню відкритої конкурентної екосистеми.



Рис. 3. Детермінанти стратегічного впливу та функціональні переваги блокчейн-технологій у трансформації бізнес-моделей

Джерело: узагальнено автором за даними [15 – 17].

Технологія трансформує економічну модель від ієрархічної централізації до децентралізованої архітектури довіри, що забезпечує прозорість та вищу капітальну ефективність.

З соціально-економічної точки зору, оптимістичний сценарій передбачає, що прозорість та можливість аудиту технології блокчейн можуть допомогти зменшити корупцію, фінансове шахрайство та інші злочини. Оскільки всі транзакції стануть такими, що підлягають перевірці, учасники будуть стимульовані дотримуватися правових норм.

Однак важливо визнати, що така фундаментальна зміна в національній структурі створює значний виклик. Поточна відсутність відповідних та уніфікованих спеціальних правил для децентралізованих систем викликає питання щодо швидкого та глобального переходу до систем на основі блокчейну.

Державна політика є визначальним чинником інституціоналізації блокчейн-технологій у будь-якій країні.

Національний підхід може сприяти розвитку технології блокчейн, однак він також може йому перешкоджати. Державне регулювання може здаватися парадоксальним, але міжнародні приклади показують, що країни, які надають пріоритет технології блокчейн на національному рівні, бачать ефективний прогрес у всій економіці.

Підтримка належного балансу у формі, методі та сфері застосування національного регулювання є ключем до ефективного та всебічного розвитку технології блокчейн.

Сучасний етап розвитку децентралізованих систем характеризується трирівневою класифікацією від Blockchain 1.0 до Blockchain 3.0, де кожен етап розширює функціональні межі технології:

1. Blockchain 1.0 – це криптовалютний сектор, що фокусується на цифровій валюті та платіжних системах. Станом на початок 2025 р. ринок демонстрував високу концентрацію капіталу, понад 130 млрд дол. США, де домінують 52 % Bitcoin, та 11 % Ethereum.

2. Blockchain 2.0 представляють смарт-контракти та фінансові інструменти. Розширює застосування технології на ринок капіталу, включає токенизацію активів, ф'ючерси та алгоритмічне виконання договірних зобов'язань через самовиконувані контракти.

3. Blockchain 3.0 – універсальні екосистеми, що представляють вихід технології за межі фінансового сектора. Впровадження в інфраструктуру державного управління, медицину, освіту та науку для створення децентралізованих сервісів (dApps).

Державний підхід до нагляду за DLT-системами не є уніфікованим і залежить від конкретного вектору впровадження. Щодо криптовалюти характеризується найбільш консервативним підходом. Регулятори більшості країн дотримуються стратегії “обережного очікування”, намагаючись збалансувати фінансову стабільність та інноваційний ріст. Мають вищий рівень лояльності з боку держави смарт-контракти та ІТ-застосунки, оскільки розглядаються як інструменти цифрової трансформації економіки та підвищення прозорості державудиту.

Диференціація регуляторних підходів обумовлена різним ступенем впливу кожного сегмента на монетарну політику та національну безпеку [17; 18].

Аналіз правил обігу криптовалют у 25 розвинених та країнах, що розвиваються, показав, що 11 країн, включаючи Китай та Південну Корею, заборонили обіг криптовалюти та ICO, чотири країни не мають жодних правил щодо цієї діяльності, а Україна ще не дозволила обіг криптовалюти. Водночас, розвиток децентралізованого зберігання та обробки інформації, особливо в нефінансовому секторі, є одним із національних пріоритетів у багатьох країнах, зокрема в Китаї, США та Україні.

Слід зазначити, що в багатьох країнах, зокрема в Україні, національні нормативні акти щодо використання технології блокчейн все ще перебувають на ранніх стадіях розробки, а прийняті нормативні акти стосуються, перш за все, обігу криптовалют та ICO.

З огляду на різноманітні міжнародні підходи до нових електронних систем, наше дослідження мало на меті оцінити правовий статус елементів цифрової економіки, таких як криптовалюти, ICO, блокчейн та майнінг, використовуючи приклади таких провідних світових держав, як Сполучені Штати та Китай [18 – 20].

Розглянемо ключові елементи цифрової економіки крізь призму національного інституційного регулювання фінансово-економічних відносин.

Правовий статус крипто валют значно відрізняється залежно від країни. У багатьох державах торгівля криптовалютою офіційно дозволена та загалом розглядається як товар, інвестиційний актив або валюта, що підпадає під дію відповідного податкового законодавства.

Сучасна міжнародна практика правового супроводу криптоактивів дозволяє класифікувати держави за трьома основними векторами регуляторної політики [18 – 21]:

– адаптивний підхід передбачає легалізацію та інтеграцію. Його обрали країни з розвиненою правовою інфраструктурою, де транзакції з цифровими активами вже інтегровані в правове та податкове поле. Наприклад, Японія, США, Велика Британія, Сінгапур, Канада;

– еволюційний підхід орієнтований на формування нормативної бази. Притаманний групі держав, що перебувають у стадії розробки спеціального законодавства таких, як МіСА та аналоги, для безпечного впровадження блокчейн-рішень в економіку. Ключові юрисдикції: країни ЄС (Німеччина, Франція, Італія), Австралія, Ізраїль, Бразилія;

– прогібівний підхід або заборонний режим. Держави застосовують обмежувальні заходи або повну дезавуацію статусу криптовалют через ризики для монетарного суверенітету та фінансової стабільності (Китай, Бангладеш, Болівія, Ісландія, Венесуела).

Спостерігається тенденція до поступового переходу країн із транзитної групи до ліберальної, що зумовлено глобалізацією цифрових ринків та потребою в уніфікованих стандартах (наприклад, рекомендації FATF).

У табл. 3 перелічено країни, де зростає впровадження технології блокчейн. Цей список базується на даних, представлених Гапскоттом Д. на Всесвітньому економічному форумі в Давосі.

Таблиця 3

Провідні країни, що активно використовують технологію блокчейн

Країни	Вектори впроваджень
США	Території з вільними економічними зонами. Сполучені Штати стали притулком для багатьох криптовалютних бірж
Канада, Бразилія, Австралія	Країна не лише визнала криптовалюту торговим активом, але й є лідером у виробництві електроенергії, що робить її дуже привабливим місцем для майнерів
Ізраїль, Естонія, ОАЕ, Грузія, Україна	Є лідерами серед країн, які впроваджують технологію блокчейн у реальну економіку
Великобританія, Німеччина, Швеція, Франція	Країни, де оплата товарів та послуг за допомогою криптовалюти є найзручнішою та найширше використовуваною
Китай	Країна з найбільшою кількістю інвесторів та майнерів. Вона встановила новий рекорд за кількістю криптовалюти, придбаної інвесторами (китайські інвестори володіють понад третиную всіх криптовалют)
Сінгапур	Найбільша платформа для запуску ICO-проектів в Азії
Японія	Перша країна, яка прийняла правову базу для регулювання та контролю біткойна
Індія	В Індії, поряд з Китаєм, багато людей активно купують криптовалютні активи

Джерело: узагальнено автором за даними [18 – 21].

Дані, представлені в табл. 3, показують, що список країн, населення яких активно використовує технологію блокчейн, швидко розширюється, враховуючи темпи зростання ринку криптовалют та технології блокчейн.

Більшість країн стикаються з необхідністю переглянути своє законодавство, щоб адаптуватися до нової реальності. Це не питання урядової ініціативи. Швидше, активне впровадження технології блокчейн громадянами цих країн створило потребу в регулюванні відповідних процедур.

Державне регулювання технології блокчейн можна умовно поділити на два типи:

а) спеціальне регулювання (китайський стиль). Державне регулювання здійснюється на основі окремих правових норм, а спеціальне законодавство та регуляторні закони щодо технології блокчейн приймаються на всіх рівнях державного управління.

б) правила, вбудовані в чинне законодавство (американський шлях). Регулювання блокчейн-технологій внесено в існуючі нормативні документи, окремо регулюються лише специфічні проблеми [19; 21; 22].

Проведемо порівняльний аналіз двох провідних моделей державного регулювання блокчейн-технологій.

У світовій практиці сформувалися два полярні підходи до інституціоналізації блокчейн-індустрії, що відрізняються рівнем централізації та методами нормативного впливу – централізованої у Китаї та децентралізованої в США (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняння стратегій державного регулювання технології блокчейн

Параметр порівняння	Модель Китаю	Модель США
Основний інструмент	Національні п'ятирічні плани	Галузеві акти федеральних агентств
Вектор розвитку	Зверху вниз (Top-down)	Знизу вгору та через прецеденти
Роль регіонів	Виконання державних директив	Законодавча автономія штатів
Ключовий акцент	Побудова державної індустрії	Регулювання ринків капіталу (ICO/SEC)

Джерело: узагальнено автором за даними [18 – 23].

Китай реалізує жорстку ієрархічну модель регулювання, де блокчейн визнано пріоритетом національної безпеки та економічного розвитку. Вона побудована на вертикальній інтеграції та стратегічному плануванні. Це державне регулювання блокчейн-технологій, що реалізується на федеральному макрорівні (уряд та міністерства) та регіональному рівні (урядових органів провінцій Китаю).

Макрорівень інтегрує блокчейн-технологію в загальнодержавну стратегію інформаційного розвитку країни через національний план. Профільне Міністерство промисловості формує стандарти та вектори розвитку блокчейн-індустрії (“Біла книга” Китаю містить поглиблений аналіз сучасного стану, прогнози, тенденції, правила застосування). На регіональному рівні провінції адаптують національні директиви до локальних планів. Паралельно відбувається створення спеціалізованих індустріальних парків та блокчейн-зон таких, як Шеньжень, Ханчжоу, із програмами державної допомоги [22].

США використовують ліберальнішу, але складнішу систему, що базується на розмежуванні повноважень федеральних органів та штатів. Їхня модель побудована на фрагментарному регулюванні та судовому прецеденті.

Наразі відсутня єдина національна стратегія на федеральному рівні, що регламентує розвиток блокчейн-технологій на території США. Регулювання здійснюється через галузеві агентства. Наприклад, SEC класифікує та контролює токенизовані активи як цінні папери. На рівні штатів суб'єкти федерації самостійно розробляють локальні правові рамки застосування блокчейн-технологій, що створює конкуренцію юрисдикцій всередині країни. Згідно зі звітами Конгресу, планується поступова інтеграція блокчейну в чинне податкове, валютне та фінансове законодавство без створення окремого “суперрегулятора” [23].

Доходимо висновку, що якщо Китай розглядає блокчейн як інструмент державного управління та керованої цифровізації, то США фокусуються на правовій верифікації фінансових інструментів у межах наявної ринкової системи.

В Україні національне регулювання цифрових технологій, зокрема блокчейну, перебуває на початковій стадії. Через відсутність усталених стандартів та типових рішень поки що незрозуміло, чи слід застосовувати вищезгадані регуляторні сценарії – типу А чи типу Б.

На відміну від централізованого підходу Китаю чи прецедентного підходу США, Європейський Союз обрав шлях комплексної кодифікації. Основним інструментом став регламент МіСА, який створює єдиний правовий простір для всіх країн-членів. До ключових особливостей європейської моделі можна віднести:

- наявність єдиного паспорту. Компанія, що отримала ліцензію в одній країні ЄС, має право надавати послуги на всьому внутрішньому ринку союзу. Це радикально відрізняє ЄС від США, де в кожному штаті можуть діяти свої правила;
- МіСА впроваджує строгу типологію цифрових активів:
- токени, прив'язані до кошика активів (ART);
- стайблкоїни, прив'язані до однієї валюти (EMT);
- токени доступу до сервісів (UT);
- для захисту споживачів, на відміну від ліберальної моделі, ЄС встановлює жорсткі вимоги до розкриття інформації та фінансової стійкості емітентів;
- регламент зобов'язує постачальників послуг розкривати інформацію про вплив використовуваних алгоритмів консенсусу на довкілля.

Для України європейська модель є найбільш релевантною. Орієнтація на МіСА дозволяє нам не просто створити власні правила, а стати частиною великого європейського фінансового ринку, що є критично важливим для залучення іноземних інвестицій.

Україна демонструє активну динаміку переходу від правової невизначеності до побудови прозорого ринку цифрових активів, орієнтуючись на стандарти Європейського Союзу. Основним вектором є імплементація регламенту МіСА, що дозволить українським криптокомпаніям отримати єдиний паспорт для роботи на європейському ринку, забезпечивши єдині правила гри. На законодавчому фундаменті створено Закон “Про віртуальні активи”, що визначає

правовий статус цифрових активів, класифікує їх та встановлює коло регуляторів таких, як НБУ та НКЦПФР. На сучасному етапі триває розробка спеціальних змін до Податкового кодексу, які мають збалансувати інтереси бюджету та інвестиційну привабливість галузі.

Україна вже впровадила стандарти FATF, що передбачають верифікацію користувачів (KYC) та моніторинг підозрілих транзакцій.

Такий дуалістичний підхід забезпечує необхідну гнучкість ринку за умови збереження жорсткого контролю над стратегічними ризиками.

Стратегічне значення полягає в тому, що завершення реформи та запуск повноцінного регулювання дозволить Україні вийти з “сірої зони”, залучити інституційних інвесторів та стати одним із провідних цифрових хабів Східної Європи.

Блокчейн-технології, пов’язані з фінансовими ринками (криптовалюти, ICO, токени, майнінг), наразі перебувають на ранніх стадіях розвитку та потребують державного регулювання, тому доцільно спочатку застосовувати механізми саморегулювання [23; 24].

Саморегульвні організації можуть об’єднувати учасників цифрових платформ та виконувати такі ролі:

- розробляти обов’язкові правила;
- створювати фонди компенсації відповідальності.

Використання саморегульвних органів допоможе зменшити фінансові ризики та ризики шахрайства, підвищити прозорість на ринку криптовалют та розробити стандартні рішення для застосування технології блокчейн.

У зв’язку з цим існує потреба відповідно переглянути вітчизняне законодавство. Сфера національного регулювання повинна включати визначення, визнання та правові наслідки володіння цифровими активами, а також реєстрацію та оподаткування криптовалютних платформ. Деякі питання, пов’язані з процедурами обробки криптовалют, повинні бути узгоджені зі стандартами саморегульвних організацій.

Ефективна модель управління передбачає використання комбінованого підходу, що поєднує державний нагляд та індустріальне саморегулювання, де державний рівень зосереджується на встановленні імперативних норм безпеки, фінансового моніторингу та захисту прав споживачів, а делеговане саморегулювання – це передача повноважень щодо розробки технічних стандартів, етичних кодексів та операційних процедур обігу активів саморегульвним організаціям.

Для максимальної ефективності впровадження нових технологій доцільно розробити стратегічний план розвитку технології блокчейн в Україні. Цей план має бути комплексним та невід’ємною частиною механізмів реалізації Національної програми інформатизації України. Основні цілі реалізації національної програми є складними та взаємопов’язаними, і відображені у шести сферах діяльності уряду.

- 1) регулювання цифрового середовища на основі нормативів;
- 2) створення ефективної кадрової системи у цифровій економіці;
- 3) розвиток інформаційної інфраструктури;

- 4) забезпечення інформаційної безпеки;
- 5) застосування цифрових технологій;
- 6) цифрове державне управління.

Серед різних технологій особливу увагу приділяють системам розподіленого реєстру, і зараз розробляється дорожня карта – стратегічний документ для впровадження технології блокчейн в Україні [25].

Важливо зазначити, що Україна стає на шлях трансформації своєї моделі управління економікою та цифровізації своєї економіки.

Історія блокчейну в Україні бере початок з 2014 р. У 2017 р. Кабінет Міністрів схвалив концепцію розвитку технології блокчейн до 2025 р. з метою підтримки стартапів, досліджень та інфраструктури. До речі, країни ЄС вже активно інвестували у цю сферу. Експерти прогнозують, що блокчейн може збільшити світову економіку на 1,8 трлн дол. США до 2030 р. [24].

В українській економіці технологія блокчейн переважно зосереджена на фінтех-секторі, надаючи новим, передовим технологічним компаніям конкурентну перевагу над традиційними фінансовими установами. Водночас, основним використанням блокчейну на індивідуальному рівні залишається обіг криптовалютних активів.

За даними Асоціації блокчейну України, до війни в Україні існувало приблизно двісті компаній, що займалися криптовалютою та блокчейном. Більшість (78 %) працювали як на українському, так і на міжнародному ринках, а 16 % зосереджувалися виключно на міжнародних ринках. Лише одна компанія працювала виключно на українському ринку. АБУ безпосередньо координує проекти, спрямовані на підвищення обізнаності громадськості про основи технології блокчейн і криптовалют, а також на розвиток галузі [18; 25].

Україна розпочала впровадження технології блокчейн із запуском E-Auction 3.0, децентралізованої системи електронних аукціонів для державного майна. Платформа розроблена для забезпечення прозорої та безкорупційної приватизації державного майна, землі та бізнесу, що було закріплено Меморандумом про розвиток електронних аукціонів на блокчейні.

Перший аукціон на основі блокчейну відбувся у 2016 р., коли Фонд національного майна почав продавати активи через систему відкритого ринку. Ключовою перевагою цієї технології було те, що будь-хто міг перевірити хронологічний порядок процесу аукціону.

Початкові пілотні проекти включали електронні земельні аукціони, Національний земельний реєстр та реєстр прав власності на нерухомість, а також Система електронних транзакцій з вилученим майном, що у 2019 р. було визнано одним із найкращих проєктів на вітчизняному ринку фінансових технологій за останнє десятиліття.

У 2021 р. Україна зробила значний крок вперед у розвитку Bitcoin, прийнявши закон про легалізацію та регулювання. У тому ж році Таскомбанк та фінтех-компанія Bitt за підтримки Міністерства цифрової політики та під наглядом Центрального банку України запустили пілотний проєкт електронної валюти на базі блокчейну Stellar. Метою проєкту було дослідження потенціалу блокчейну для випуску електронної гривні за допомогою електронних грошей для виплат зарплат працівникам ДП “Дія”, P2P-розрахунків тощо.

Значним досягненням стало отримання Україною статусу спостерігача в Європейському партнерстві з блокчейну (ЕВР) у 2022 р.

У 2023 р. наша країна посіла п'яте місце у світі за рейтингом впровадження криптовалют, що демонструє унікальні переваги криптоактивів для людей, які стикаються з економічною нестабільністю [24 – 26].

Україна наразі є однією з 14 країн, які використовують технологію блокчейн, та однією з 12 країн, які використовують цю технологію на національному рівні. В Україні вже працює кілька блокчейн-проектів, що охоплюють такі важливі сфери, як державні закупівлі (“Prozorro”), торгівля конфіскованим майном (SETAM), охорона здоров'я (E-Health) та записи про воєнні злочини (“Dokaz”). У повномасштабній війні блокчейн став ключовим інструментом для відстеження поставок зброї США та для надання фінансової допомоги Україні з боку ООН.

Сьогодні Україна стикається із внутрішніми викликами, такими як корупція, реформа державних фінансів та управління, а також із зовнішньою агресією, яка загрожує життю та інфраструктурі [27, с. 351]. Технологія блокчейн не лише ідеально підходить для вирішення цих нагальних проблем, але й може допомогти зберегти дані та культурну спадщину, знищені війною.

Незважаючи на значний прогрес, Україна стикається з кількома загрозами та обмеженнями, які перешкоджають повноцінному впровадженню технології блокчейн, що, як очікується, займе чимало часу. Відсутність глобально стандартизованих правил та брак вітчизняних досліджень і регуляторних заходів досі створюють серйозні внутрішні проблеми, включаючи брак експертних знань, відсутність чіткої правової бази та низький рівень проникнення Інтернету в багатьох регіонах. Водночас, значна частина населення України не знає про існуючі національні та державні блокчейн-проекти або не вміє ними користуватися. Але сучасні дослідження вказують, що подальший розвиток блокчейну є неминучим та надзвичайно важливим. Тому для досягнення кращого життя необхідно підвищувати обізнаність громадян та використовувати інструменти блокчейну для сприяння громадському контролю та демократичній участі. Освітні проекти, спрямовані на всіх громадян, забезпечать їхню активну та свідому участь, є необхідною умовою для прискореного відновлення та розвитку України на засадах демократії.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що блокчейн – це розподілена база даних у поєднанні з електронним цифровим підписом. Розподілений характер бази забезпечує її стійкість до хакерських атак та конфіденційність даних, хоча й зі збереженням певних ризиків розкриття інформації. Його впровадження спрямоване на усунення небажаних посередників, зниження витрат на передачу інформації, мінімізацію системних ризиків в операційній діяльності та підвищення безпеки надання послуг. Це дозволить трансформувати державне управління, бізнес-процеси та якість життя громадян [17, с. 167 – 170].

Початковий етап застосування технології блокчейн був пов'язаний із низкою ілюзій щодо формування нового справедливого суспільства без банківських посередників, ризиків, шахрайства та навіть без участі уряду. Очікувалося, що розроблені норми програмного коду замінять правові норми. Окрім міфів, цей ентузіазм спричинив інвестиційний бум, насамперед на базі краудфандингу (ICO). Проте блокчейн – це лише технологія, яку розвивають математики та ІТ-фахівці. Суспільні та економічні зміни відбуваються лише тоді, коли на них є реальний запит.

У процесі впровадження блокчейну виникає необхідність вибору між публічним та корпоративним, а також між саморегульованою спільнотою та централізацією. Технології властива внутрішня проблема засвідчувального центру та процедури голосування для досягнення консенсусу.

Як і будь-яка інша технологія, блокчейн має межі застосування. Ефективність його використання в суспільстві та бізнесі визначається властивостями систем і процесів: чи є вони мережевими, чи існує потреба у відстеженні джерел транзакцій, чи необхідний консенсус учасників для підтвердження операцій, чи має інформація про транзакції бути незмінною та захищеною від несанкціонованого втручання тощо. При цьому слід розуміти, що будь-яке впровадження блокчейну – це проект, успіх якого залежить від точного формулювання цілей, визначення показників їх досягнення, а саме збільшення швидкості операцій, зниження витрат на транзакції та зберігання даних тощо, а також оцінки ризиків та коректного виконання всіх стадій реалізації.

1.3. Організація митного контролю в контексті європейської інтеграції України

© Холодна Ю. Є.

канд. екон. наук, доцент,

Харківський національний економічний університет

ім. Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Митний контроль посідає важливе місце в системі державного регулювання зовнішньоекономічних відносин, оскільки саме він забезпечує належний рівень економічної безпеки та стабільності країни. У контексті розширення міжнародних торговельних зв'язків та зростання участі України у глобальних економічних процесах його значення дуже важливе. Сучасна динаміка світової торгівлі висуває нові вимоги до організації митного контролю, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів перевірки дотримання митних правил. Ефективно побудована система контролю не лише гарантує захист внутрішнього ринку від нелегальних товаропотоків, а й сприяє створенню сприятливих умов для розвитку міжнародної торгівлі та зменшує ризики порушень на кордоні.

Актуальність дослідження зумовлена потребою модернізації митної системи України відповідно до сучасних міжнародних стандартів і викликів. Процес поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору, впровадження інноваційних технологій, а також активне співробітництво з міжнародними організаціями вимагають удосконалення митних процедур, посилення контролю та вдосконалення системи управління ризиками. Зміни у зовнішньоекономічному середовищі, у тому числі з урахуванням викликів воєнного характеру, зумовлюють необхідність перегляду та оновлення існуючих підходів до організації митного контролю, а аналіз міжнародного досвіду вказує на існування нових підходів до організації митного контролю, проте їхнє успішне впровадження в Україні потребує подальших досліджень.

Система митного контролю є ключовим елементом економічних та правових заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки та захист національних інтересів України. Вона відіграє значну роль у формуванні митної

системи держави, яка, своєю чергою, відображає процес розвитку кожної країни, особливості становлення її фінансової сфери, рівень економічного розвитку, а також специфіку внутрішньої та зовнішньої політики.

Митні органи виконують одну з ключових функцій у системі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, адже саме вони забезпечують контроль за переміщенням товарів, транспортних засобів і капіталів через митний кордон України. Митна система відіграє не лише фіскальну роль, формуючи значну частину доходів бюджету, але й виконує регуляторні та правоохоронні функції, спрямовані на запобігання митним правопорушенням, контрабанді, ухиленню від сплати митних платежів, а також на захист економічних інтересів держави, спираючись на діюче законодавство.

Центральним інструментом забезпечення дотримання норм митного законодавства є митний контроль – багатокomпонентний процес, що охоплює ідентифікацію товарів, перевірку документів, оцінку ризиків, застосування технічних засобів контролю та інші процедури, необхідні для належного виконання митних формальностей. Він водночас виступає важливим елементом системи національної безпеки, оскільки створює бар'єри для незаконного переміщення через кордон зброї, наркотичних засобів, продукції подвійного призначення, контрафактної та небезпечної продукції.

У Митному кодексі України наведено офіційне визначення митного контролю, відповідно до якого це “комплекс заходів, спрямованих на забезпечення виконання положень цього Кодексу, законодавства у сфері митної справи, інших нормативно-правових актів, а також міжнародних договорів України, укладених відповідно до законодавчих вимог” [15]. Таке трактування підкреслює комплексність, нормативну вмотивованість та системність митного контролю, що охоплює як процедурні, так і аналітичні аспекти діяльності митних органів.

Незважаючи на важливу роль митного контролю у реалізації державної митної політики, у наукових дослідженнях немає єдиного підходу до визначення цієї категорії. Деякі науковці розглядають митний контроль як систему заходів, визначених законодавством, що реалізуються митними органами з метою забезпечення дотримання митного та податкового законодавства, захисту державної та громадської безпеки, економічних інтересів, а також виявлення і попередження протиправних дій як фізичних, так і юридичних осіб. Інша група дослідників вважає митний контроль інструментом реалізації державної митної політики, який включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення учасниками митних відносин згідно вимог митного законодавства.

Важливо зазначити, що кожний автор акцентує увагу на важливості та державному рівні митного контролю.

Отже, митний контроль – це комплекс правових, організаційних та технічних заходів, що здійснюються уповноваженими митними органами з метою забезпечення дотримання вимог митного законодавства, захисту економічної безпеки держави, запобігання правопорушенням та забезпечення законності міжнародного переміщення товарів і транспортних засобів.

Розкриваючи особливості митного контролю в сучасних умовах, треба дослідити історичні шляхи зміни акцентів при формуванні митної системи та митної політики держави. Отже, митна система України пройшла кілька етапів трансформації: від формування професійної структури та запровадження моделі

управління ризиками (1996 – 2012 рр.) до інституційної нестабільності в період функціонування в складі Міністерства доходів і зборів (2012 – 2014 рр.). Подальша робота в межах Державної фіскальної служби (2014 – 2019 рр.) не забезпечила підвищення ефективності контролю, що призвело до стагнації реформ. З 2019 р. відновлення самостійної Державної митної служби стало основою для модернізації, цифровізації та наближення до стандартів ЄС, а після 2022 р. – для адаптації роботи митниці до умов воєнного стану.

Хронологічний огляд свідчить про еволюційний розвиток системи митного контролю України, який відображає поступову інтеграцію європейських стандартів, удосконалення організаційної структури, впровадження сучасних методів управління ризиками та аудиту, а також зміцнення ролі митних органів у забезпеченні економічної безпеки держави. У різні періоди система митного контролю змінювалася відповідно до викликів часу: від організації боротьби з контрабандою та підвищення ефективності до забезпечення легалізації міжнародної торгівлі. Це створює підґрунтя для подальшої модернізації та адаптації в умовах зростання глобалізаційних процесів і інтеграції України у світову економіку.

Організація митного контролю включає комплекс заходів, спрямованих на створення оптимальних умов для ефективного виконання митними органами їх контрольних функцій згідно з нормами митного законодавства України та міжнародних угод, ратифікованих у встановленому порядку.

Оскільки митний контроль охоплює різні сфери діяльності, доцільно виокремити його види на основі певних ознак (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація видів митного контролю

Критерії класифікації	Види митного контролю
Митний режим	Експорт, імпорт, транзит, тимчасове ввезення тощо
Напрямок переміщення товарів	Ввезення, вивезення, переміщення територією України
Митний статус товарів	Українські товари, іноземні товари
Характеристика товарів	Ручна поклажа, багаж, енергоносії, валюта тощо
Вид транспортних засобів	Морські та річкові судна, автотранспорт, залізничний транспорт тощо
Характер співробітництва з країнами-сусідами	Односторонній, двосторонній, спільний митний контроль
Кількість переміщень	Однократний, багатократний митний контроль
Місце проведення	У зоні митного контролю, у тимчасовій зоні митного контролю
Предмет митного контролю	Товари, транспортні засоби
Форма митного контролю	Фактичний, документальний
Правовий режим об'єкта митного контролю	Звичайний, спрощений, спеціальний митний контроль

Джерело: розроблено автором.

Органи, що здійснюють валютний контроль, мають право вимагати й одержувати від резидентів і нерезидентів повну інформацію про здійснення ними зовнішньоекономічних операцій, у межах повноважень, визначених чинним законодавством.

Класифікацію митного контролю можна здійснювати за такими критеріями: митний режим, напрям переміщення товарів, їхній правовий статус, фізичні характеристики продукції, тип транспортного засобу, рівень міжнародної співпраці, частота переміщень, місце проведення контролю, об'єкт перевірки,

форма та правовий статус об'єкта контролю. Розглядаючи функції митного контролю (рис. 1), можемо побачити, яку роботу виконує митний контроль для ефективної роботи всієї митної системи України.

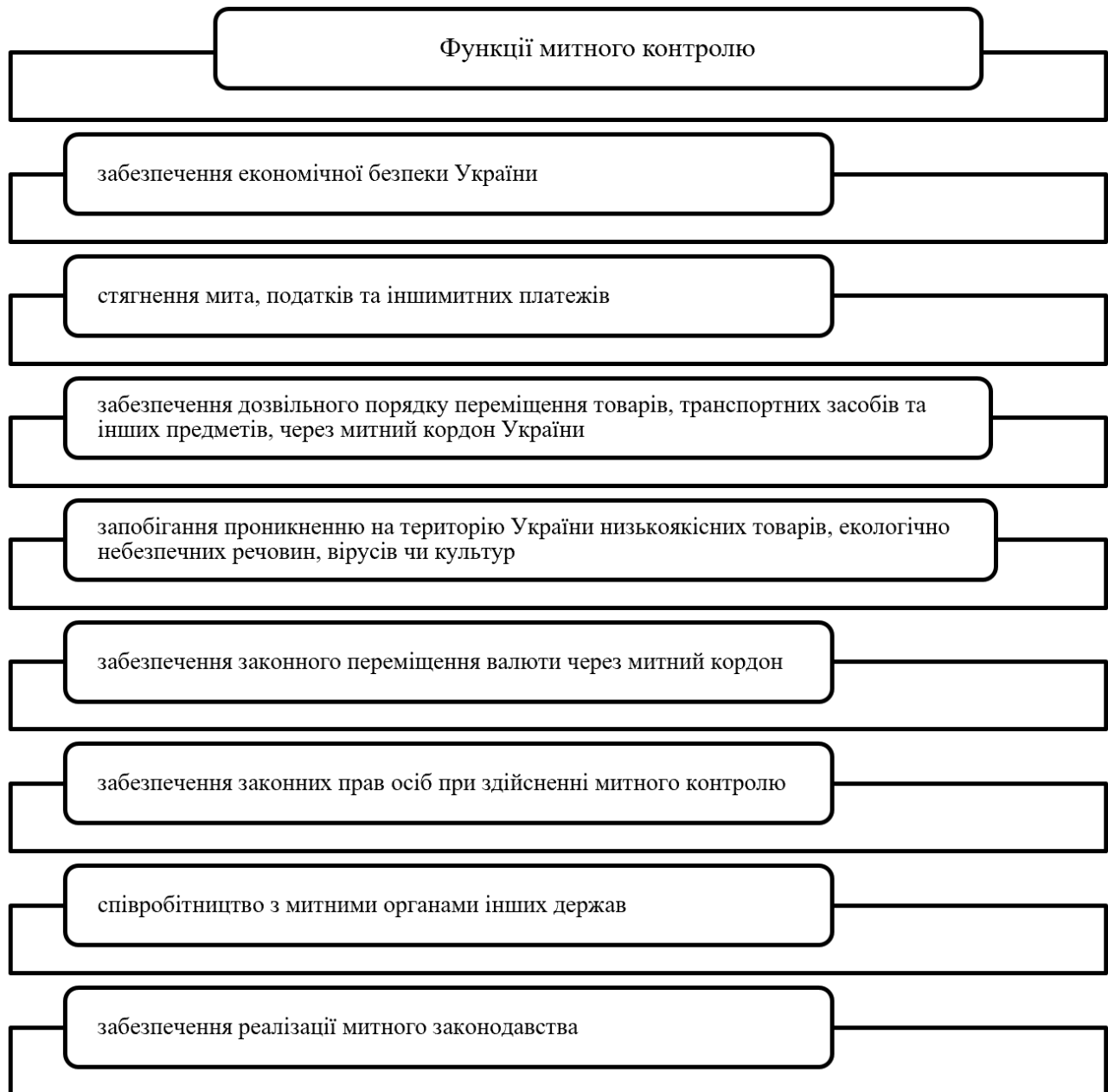


Рис. 1. Функції митного контролю

Джерело: [5].

Отже, митний контроль – це не лише інструмент нагляду, а й складова ефективного державного управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Саме через призму митного контролю відображається здатність держави балансувати між відкритістю ринку та необхідністю захисту власного економічного простору. Тож, митний контроль є вагомим засобом, що сприяє формуванню та реалізації митної політики держави.

Оцінка ефективності митної політики держави є складним багатоаспектним завданням, яке передбачає аналіз різних показників та індикаторів, що характеризують різні аспекти митної справи. Розглянемо основні показники, що дозволяють оцінити ефективність митної політики України на сучасному етапі.

Для більш повного аналізу ефективності митної політики важливо розглянути основні індикатори, що характеризують рівень митної безпеки держави (табл. 2).

Таблиця 2

Індикатори митної безпеки України, 2021 – 2024 рр.

Індикатор	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Порогове значення
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	0,93	0,7	0,6	0,59	> 1
Частка імпорту у внутрішньому споживанні, %	42,8	39,6	43,2	45,5	< 50
Індекс умов торгівлі	0,98	0,92	0,94	0,96	> 1
Рівень тінізації зовнішньоторговельних операцій, %	27,3	30,5	26,8	25	< 15

Джерело: [17 – 18].

Аналіз індикаторів митної безпеки свідчить про наявність певних загроз. Зокрема, коефіцієнт покриття імпорту експортом має тенденцію до зниження з 0,93 у 2021 р. до 0,59 у 2024 р., що значно нижче порогового значення (> 1). Це свідчить про поглиблення дисбалансу зовнішньої торгівлі та загрозу для митної та економічної безпеки країни. Експорт покриває лише 59 % імпорту в 2024 р., що створює значний тиск на валютний ринок.

Після зниження частки імпорту у внутрішньому споживанні у 2022 р. (39,6 %) спостерігається стабільне зростання – 43,2 % у 2023 р. та 45,5 % у 2024 р. Хоча показник залишається в межах порогового значення (< 50 %), але наближається до критичної межі, що свідчить про підвищення імпортозалежності економіки.

Індекс умов торгівлі демонструє значне падіння у 2022 р. (0,92) та поступове відновлення – 0,94 у 2023 р. та 0,96 у 2024 р. Проте показник залишається нижче порогового значення (> 1), що вказує на несприятливі умови зовнішньої торгівлі для України – експортні ціни зростають повільніше, ніж імпортні.

Щодо рівня тінізації зовнішньоторговельних операцій, після зростання у 2022 р. до 30,5 % спостерігається позитивна тенденція до зниження – 26,8 % у 2023 р. та 25 % у 2024 р. Однак показник залишається значно вищим за порогове значення (< 15 %), що свідчить про високий рівень тіншового сектору в зовнішньоекономічній діяльності та потенційні втрати бюджету.

Також важливим аспектом оцінки ефективності митного контролю є аналіз показників, що характеризують стан боротьби з митними правопорушеннями та контрабандою. Розглянемо основні показники протидії митним правопорушенням в Україні (табл. 3).

Аналіз табл. 3 демонструє зростання у 2024 р. кількості виявлених порушень митних правил порівняно з 2021 р. на 8,9 %. Вартість предметів правопорушень зросла на 21,4 %, що може свідчити про збільшення масштабів митних правопорушень.

Таблиця 3

**Динаміка показників протидії митним
правопорушенням в Україні, 2021 – 2024 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту 2024 р./ 2021 р., %
Кількість виявлених порушень митних правил, тис. випадків	23,5	21,7	24,9	25,6	8,9
Вартість предметів правопорушень, млрд грн	2,8	2,4	3,2	3,4	21,4
Кількість складених протоколів по порушенням митних правил, тис.	22,2	20,5	23,6	24,3	9,5
Сума накладених штрафів за порушення митних правил, млн. грн	965	825	1123	1180	22,3
Кількість випадків конфіскації предметів правопорушень за рішенням суду	1456	1307	1589	1620	11,3
Вартість конфіскованих предметів правопорушень, млн. грн	418	392	475	500	19,6

Джерело: [17].

Сума накладених штрафів за порушення митних правил збільшилася на 22,3 %, що свідчить про посилення відповідальності за митні правопорушення. Кількість випадків конфіскації предметів правопорушень за рішенням суду зросла на 11,3 %, а вартість конфіскованих предметів – на 19,6 %.

Такі показники можуть свідчити як про посилення боротьби з митними правопорушеннями, так і про збільшення масштабів цих правопорушень. Проте, враховуючи значні обсяги тіньового сектору в зовнішньоторговельних операціях (25 % у 2024 р.), можна зробити висновок про недостатню ефективність протидії митним правопорушенням.

За даними провідних рейтингів, в Україні досі відзначаються проблеми у сфері митного контролю, пов'язані з тривалим часом і високою вартістю митних процедур, що суттєво відрізняється від показників розвинених країн. Це свідчить про необхідність термінового реформування митної системи – впровадження сучасних інструментів митного аудиту, електронних технологій, автоматизації управління ризиками та механізму “єдиного вікна” [1].

Розглянемо основні показники митного оформлення в Україні порівняно з країнами ЄС (табл. 4).

Проаналізувавши дані з табл. 4 можна побачити, що показники митного оформлення в Україні значно гірші, ніж у країнах ЄС. Зокрема, середній час митного оформлення імпорту в Україні у 2,82 рази довший, ніж у країнах ЄС, а експорту – у 2,68 рази. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо вартості митного оформлення: в Україні вона у 2,5 рази вища для імпорту та у 2,42 рази – для експорту. Кількість документів, необхідних для митного оформлення, також більша в Україні порівняно з країнами ЄС.

Порівняльний аналіз показників митного оформлення в Україні та країнах ЄС, 2024 р.

Показник	Україна	Середній показник країн ЄС	Співвідношення (Україна/ЄС)
Середній час митного оформлення імпорту, годин	24,5	8,7	2,82
Середній час митного оформлення експорту, годин	14,2	5,3	2,68
Середня вартість митного оформлення імпорту, дол. США за контейнер	375	150	2,5
Середня вартість митного оформлення експорту, дол. США за контейнер	290	120	2,42
Кількість документів для митного оформлення імпорту	6	4	1,5
Кількість документів для митного оформлення експорту	5	3	1,67

Джерело: [17].

Такі показники свідчать про недостатню ефективність митних процедур в Україні, наявність бюрократичних перешкод та необхідність подальшого спрощення митного оформлення, що підтверджується в порівнянні вітчизняної та європейської практики митного контролю.

Досвід країн Європейського Союзу є надзвичайно корисним для України, оскільки сприяє адаптації національної митної політики до європейських стандартів. ЄС виявив здатність поєднувати високі вимоги до безпеки з інтересами розвитку міжнародної торгівлі, що стало можливим завдяки єдиній митній політиці. Для її реалізації ЄС створив Митний кодекс Союзу (Union Customs Code, UCC), який визначає спільні принципи для митних процедур і підходів до контролю товарів на зовнішньому кордоні ЄС [14].

Враховуючи поточну геополітичну ситуацію, зокрема агресію Росії проти України, ЄС вимушений швидко адаптувати свої митні практики до нових викликів. Зокрема, зміцнення зовнішніх кордонів, боротьба з контрабандою і забезпечення безперебійних поставок критичних вантажів стали важливими складовими митного контролю.

Митний контроль в країнах ЄС ґрунтується на принципах прозорості, ризико-орієнтованості, інтенсивній цифровізації та тісній міжнародній співпраці. В рамках цих принципів активно використовуються новітні технології, такі як електронне декларування та автоматизовані системи для попереднього інформування і аналізу ризиків. Це дозволяє значно скоротити час проходження митних процедур, не порушуючи вимог безпеки та законності.

Ще одним важливим аспектом оцінки ефективності митної політики є також аналіз показників, що характеризують рівень автоматизації митних процедур та впровадження інформаційних технологій у митну справу. Розглянемо основні показники автоматизації митної справи в Україні (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка показників автоматизації митної справи в Україні, 2021 – 2024 рр.

Джерело: [17].

Такі показники свідчать про певні успіхи у впровадженні інформаційних технологій у митну справу та спрощенні митних процедур. Проте, порівняно з країнами ЄС, де частка автоматизованого митного оформлення становить понад 70 %, Україна все ще відстає за рівнем автоматизації митних процедур.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна виділити такі основні проблеми митної політики України на сучасному етапі: недостатня ефективність митних процедур, що проявляється у тривалому часі та високій вартості митного оформлення; високий рівень тінізації зовнішньоторговельних операцій, що свідчить про недостатню ефективність митного контролю; недостатній рівень автоматизації митних процедур порівняно з країнами ЄС.

Практики провідних країн охоплюють запровадження сучасних технологічних рішень, які забезпечують автоматизацію та вдосконалення більшості процедур митного контролю. Особливе значення мають електронні інформаційні системи, які дають змогу значно скоротити тривалість митного оформлення вантажів, підвищити точність обробки інформації та мінімізувати вірогідність технічних чи людських помилок.

Електронна система “Єдине вікно для міжнародної торгівлі” є сучасним та ефективним інструментом інформаційного забезпечення митної діяльності, розробленим на основі передового міжнародного досвіду та орієнтованим на потреби глобалізованої економіки [0]. Головний принцип її роботи полягає в електронному обміні великими обсягами даних між національними суб'єктами господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, та митними органами.

Ключові переваги впровадження цієї системи включають: забезпечення безпечної та оперативної комунікації між учасниками ЗЕД та митними службами в режимі реального часу; автоматизацію процесів митного оформлення товарів і вантажів; зменшення часу, необхідного для проходження митних процедур; спрощення подання документації як на етапі митного контролю, так і після перетину кордону. Крім того, система мінімізує особисті контакти між представниками бізнесу та митними посадовцями, що сприяє зниженню корупційних ризиків.

Ще одним важливим інструментом цифровізації митної справи є нова комп'ютеризована транзитна система NCTS. Вона показала високу ефективність на міжнародному рівні, забезпечуючи обмін даними між митними органами країн-учасниць Конвенції про процедуру спільного транзиту в режимі реального часу на всіх етапах контролю. Це дозволяє митним службам завчасно отримувати детальну інформацію про вантаж, його відправника та отримувача, а також швидко оцінювати потенційні ризики, що сприяє проактивному управлінню безпекою на митному кордоні.

Характерною рисою системи NCTS є обов'язковий тестовий період тривалістю один рік, після завершення якого країна може бути повністю включена до Конвенції. На сьогодні цей механізм успішно застосовується в 35 європейських країнах, зокрема в державах-членах ЄС, ЄАВТ, Туреччині, Сербії та інших [3].

Сьогодні митні органи прагнуть забезпечити митний контроль, який би одночасно відповідав принципам адекватності та достатності. Усі заходи здійснюються з урахуванням рекомендацій Європейської економічної комісії щодо спрощення процедур міжнародної торгівлі.

Таким чином, завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій митний контроль в Україні зазнав значних змін, ставши більш прозорим, оперативним та відповідним міжнародним стандартам. Це не тільки сприяє прискоренню митних процедур, але й забезпечує економічну безпеку держави та підвищує конкурентоспроможність національного бізнесу.

Сучасне національне митне законодавство також розвивається з урахуванням засад міжнародного митного права. Законодавчі акти більшості зарубіжних країн базуються на єдиній правовій основі – положеннях Кіотської конвенції, Рамкових стандартах Всесвітньої митної організації (раніше – Ради митного співробітництва) та інших міжнародно-правових актах. У результаті – митне регулювання в цих країнах має подібну організаційно-правову структуру, хоча й зберігає певні відмінності, зумовлені особливостями національних правових систем [6].

У табл. 5 узагальнено досвід і практики європейських країн щодо підвищення ефективності митного контролю.

З урахуванням інтеграційного курсу України до ЄС вивчення європейської практики митного контролю має ключове значення для вдосконалення національної митної системи та наближення її до найкращих міжнародних зразків.

Значну увагу ЄС приділяє питанням співпраці між митними органами різних країн-членів та забезпеченню гармонії з іншими важливими сферами, такими як боротьба з тероризмом, захист навколишнього середовища і контроль за оборотом товарів подвійного використання. Окрім цього, інтеграція митних систем з іншими органами державної влади, зокрема податковими та правоохоронними структурами, дає можливість забезпечити цілісність і ефективність контролю в межах єдиного інтегрованого підходу.

Таблиця 5

Практики митного контролю в країнах ЄС

Країна	Практика митного контролю	Характеристика
Німеччина	Система електронного декларування ATLAS	Дозволяє митному органу автоматично обробляти митні декларації та аналізувати ризики в режимі реального часу
Нідерланди	Інтеграція митних процедур з логістичними центрами	Використання “розумних” митних хабів у портах (наприклад, Роттердам), що забезпечує швидке оформлення вантажів
Франція	Митне партнерство з бізнесом (Authorized Economic Operator, AEO)	Надання підприємствам статусу довіреного, що спрощує та пришвидшує проходження контролю
Польща	Спільні митні пункти з країнами-сусідами	Організація спільного контролю з Україною, Словаччиною та Литвою на прикордонних пунктах пропуску
Італія	Використання автоматизованої системи профілювання ризиків	Спрямована на зменшення людського фактору в ухваленні рішень щодо поглибленого огляду вантажів
Швеція	Цифровізація обміну даними між митницею, податковими органами і прикордонною службою	Забезпечує митний контроль без дублювання процедур і з мінімальним залученням фізичного контролю
Іспанія	Програма сканування контейнерів із застосуванням штучного інтелекту	Застосування автоматизованих систем для аналізу зображень при скануванні вантажів

Джерело: розроблено автором.

Програма Authorized Economic Operator (AEO), яку активно підтримує ЄС, забезпечує підприємствам статус довірених економічних операторів, що дозволяє спростити митні процедури для учасників міжнародної торгівлі, підвищити їхню ефективність і одночасно зберегти високий рівень безпеки. Даний механізм сприяє розвитку довірчих відносин між митними органами та бізнесом, стимулюючи підприємства до добровільного дотримання високих стандартів у митних процедурах.

Особливу увагу ЄС приділяє використанню новітніх технологій для зниження людського фактору при проведенні митного контролю.

Особливої уваги заслуговує досвід країн, які поєднують європейське митне законодавство з адаптацією до регіональних загроз і викликів. Це свідчить про гнучкість європейської моделі, яка не лише формально уніфікована, а й динамічна за змістом і засобами реалізації. Такий підхід є прикладом для України, яка сьогодні стоїть перед необхідністю не лише нормативної, а й інституційної трансформації митної системи.

Впровадження інформаційних технологій у митній сфері України бере свій початок із проголошення державного суверенітету у 1991 р. Цей акт заклав підґрунтя для формування незалежного, неподільного й рівноправного митного простору України як повноправного учасника міжнародних зовнішньоекономічних відносин.

На початкових етапах становлення митної системи країни було сформовано організаційну, функціональну та структурну модель митних органів, що

відображала пріоритети зовнішнього митного співробітництва [5]. Зокрема, увага приділялася налагодженню взаємодії з митними адміністраціями інших держав, розвитку інформаційного обміну, удосконаленню роботи пунктів пропуску через державний кордон та уніфікації процедур митного контролю.

Згодом ці процеси отримали нове стратегічне спрямування в контексті євроінтеграції: застосування інформаційних технологій почало здійснюватися з урахуванням вимог вступу України до Світової організації торгівлі та необхідності адаптації до міжнародних стандартів обміну даними.

Інтеграція IT-рішень у діяльність митної системи передбачала створення в її структурі спеціалізованих підрозділів, відповідальних за впровадження, моніторинг та адаптацію інформаційних технологій у межах митних органів [7].

Значущим аспектом є інтенсифікація міжнародного співробітництва завдяки інтегрованим комунікаційним платформам, що дозволяє ефективно обмінюватися даними між митними адміністраціями різних країн. Така колаборація суттєво оптимізує процеси виявлення правопорушень і запобігання їхньому виникненню, підтримуючи належний рівень безпеки зовнішньої торгівлі. Практика Японії, США, держав Євросоюзу засвідчує, що автоматизовані системи аналізу ризиків і транскордонний обмін інформацією є визначальними чинниками у виявленні і припиненні контрабандних дій та інших порушень митних правил [23].

Ще одним фундаментальним елементом ефективної роботи митних служб у міжнародному досвіді виступає системна підготовка висококваліфікованих кадрів. Залучення фахівців, здатних забезпечити впровадження міжнародних стандартів, орієнтуватися у сучасній нормативній базі та працювати із комплексними високотехнологічними рішеннями, істотно підвищує якість митного адміністрування. Професійне навчання, обмін досвідом і реалізація програм підвищення компетентності для митників дозволяють забезпечити сталий розвиток митних органів і успішну імплементацію найкращих світових практик.

Тож, іноземний досвід модернізації митного контролю є джерелом інноваційних підходів та прикладних рішень, які необхідно враховувати у реформуванні митної справи в Україні. Його імплементація сприятиме підвищенню ефективності контролю зовнішніх потоків, гарантуванню економічної безпеки та адаптації до вимог глобального торговельного середовища [26].

У межах Європейських країн митний тариф виступає ключовим регулятором для управління імпортними потоками, виконуючи функцію не лише національного, а й наднаціонального інструменту. Окрім індивідуальних національних тарифних систем, країни-учасники інтеграційних об'єднань затверджують спільний митний тариф, який регламентує торгівлю з третіми країнами на єдиних засадах. ЄС надає пріоритет встановленню Єдиного митного тарифу (ЄМТ), що забезпечує уніфікацію нормативно-правових вимог щодо визначення митної вартості товарів, процедури встановлення країни походження, а також впорядковує режим імпорту та експорту продукції.

Система ЄМТ є комплексним механізмом, який об'єднує принципи формування тарифів, класифікацію товарів згідно Гармонізованої системи опису та кодування, встановлення ставок ввізного та вивізного мита, визначення преференційних режимів та захисних заходів. В межах ЄС усі країни

застосовують однакові правила митного адміністрування стосовно товарів, які надійшли з-за меж Союзу, що забезпечує єдність ринку та рівні умови для всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності. Водночас спільний тариф дає змогу ефективно контролювати рух товарів, оптимізувати митні процедури й запобігати недобросовісній конкуренції чи обходу обмежень.

Єдиний митний тариф ЄС охоплює сучасні підходи до визначення країни походження, збору статистичної інформації, застосування довідкових цін та інтеграції електронних процедур декларування. Така уніфікація нормативних, процесуальних і технічних складових дозволяє впровадити ефективну модель контролю імпорتنих і експортних операцій, підтримувати прозорість процесів та сприяти розвитку міжнародної торгівлі в межах об'єднання [4].

Система інституціонального забезпечення митної безпеки держави розробляється на основі ідентифікованих ризиків і загроз для економічної та національної стабільності окремої країни чи інтеграційного союзу. В її структурі визначаються суб'єкти, на які покладається відповідальність за захист митної безпеки, а також регламентується їхній адміністративний статус, функціональна компетенція і цільові завдання. При формуванні такої моделі в Україні доцільно враховувати найефективніші інструменти, апробовані на практиці провідними державами світу, насамперед з точки зору реалізації міжнародних стандартів та організаційної адаптації до глобальних викликів [1; 2].

Ключові відмінності у системах управління митною справою різних країн визначаються пріоритетними напрямками митної політики, процедурою визначення правового статусу та мотивацією діяльності митних органів, а також формою їх адміністративної підпорядкованості. В межах класифікації виділяють декілька основних категорій: підпорядкування міністерству фінансів, економіки чи торгівлі; підзвітність адміністративно-політичним міністерствам, таким як внутрішніх справ чи закордонних справ; інші особливі форми організаційного підпорядкування; і варіант з повною автономією митної служби, що передбачає її незалежне функціонування як окремого центрального органу влади.

Відповідна модель для України має передбачати гнучку структуру, яка врахує як специфічні національні загрози, так і потребу забезпечення ефективної комунікації з міжнародними партнерами. Стратегічне планування повинно базуватися на розширенні повноважень Державної митної служби, підвищенні функціональної взаємодії між складовими системи, модернізації правового статусу та оптимізації адміністративного контролю відповідно до стандартів Європейського Союзу та інших світових лідерів у галузі митної безпеки [11].

Розглянемо порівняльну таблицю, у якій детально розписано ключові особливості організації митного контролю у європейських країнах табл. 6.

Порівняльний аналіз моделей митного контролю європейських країн свідчить, що їхня ефективність визначається рівнем цифровізації, інтеграції з фінансовими структурами та збалансованістю між превентивним і постмитним контролем.

У Німеччині простежується найбільш системна та ієрархічна модель, де ключову роль відіграє глибока аналітика ризиків і доступ до міжнародних інформаційних ресурсів. Франція демонструє підхід, орієнтований на оперативність та силову складову, що забезпечується поєднанням митних і поліцейських функцій, розвинутою системою сканування та швидким реагуванням на порушення.

Таблиця 6

Особливості організації митного контролю в окремих країнах світу

Країна	Структура та підпорядкованість	Інструменти та новітні технології	Особливості митного контролю
Німеччина	Федеральна митна адміністрація підпорядковується Мінфіну. Чітко розподілені функції між центральним та регіональними рівнями	Інтелектуальні системи аналізу ризиків, електронне декларування, автоматизований постаудит	Широкий доступ до міжнародних баз даних, багаторівневий аудит, стратегія превентивного контролю на кордоні, акцент на боротьбі з фінансовими злочинами, постійна цифрова модернізація процедур
Франція	Генеральна дирекція митниць та акцизів у структурі Мінекономіки й фінансів; митна поліція, окремі підрозділи для морських і повітряних пунктів	Системи сканування, AI для перевірки документів і багажу, електронне декларування, обмін інформацією з правоохоронними органами	Суворий контроль на етапі ввезення, розгалужена мережа постів, акцент на оперативній реакції при підозрі на порушення, інтеграція з поліцією й прокуратурою, підтримка аналітики по ризиках з використанням “митної індексації”
Італія	Агентство митниць та монополій; централізоване підпорядкування Мінекономіки й фінансів, інтегровані функції між митною і монопольною політикою	Єдиний портал електронного декларування, автоматизовані системи управління ризиками, електронні ліцензії	Скоординований контроль на всіх етапах логістичних ланцюгів, тісна співпраця із службою ЄС, ефективна модель взаємодії акцизного і митного сегменту, упровадження європейських процедур щодо оцінки походження та вартості товарів
Польща	Національна скарбова адміністрація підпорядковується Мінфіну; функції митної та податкової служб поєднані в єдиній структурі	Централізована база даних, автоматизований аналіз ризиків, електронні документи, онлайн-моделі контролю вантажопотоків	Запроваджена у 2017 р. реформа: відмова від надмірної фрагментації, інтеграція податкових та митних перевірок, акцент на швидкому реагуванні, цифрова трансформація розрахунків та статистичної звітності

Джерело: розроблено автором.

Італія вирізняється інтеграцією митної та акцизної політик, що дає змогу контролювати не лише переміщення товарів, а й економічні процеси, пов'язані з обігом підакцизних груп. Її модель підсилена уніфікованими електронними процедурами та співпрацею з наднаціональними структурами ЄС.

Польща після реформи 2017 р. сформувала одну з найбільш узгоджених систем, де митні та податкові функції не дублюються, а доповнюють одна одну. Завдяки централізованим електронним платформам та швидкій обробці даних країна демонструє високий рівень адаптивності до нових ризиків і вантажопотоків.

Загалом усі проаналізовані держави роблять акцент на цифровій модернізації та автоматизації процедур. Водночас різняться рівень інтеграції з правоохоронними структурами, підходи до оцінки ризиків та глибина пост-митного контролю, що формує їхні унікальні моделі митного адміністрування.

Ефективна система оцінки ризиків у митній справі базується на чітко визначених і практично застосовуваних індикаторах ризику. Такі індикатори виступають специфічними критеріями, які використовуються для ідентифікації об'єктів, що потребують детального контролю, та для визначення комплексу заходів із попередження порушень у сфері митного законодавства. До найважливіших параметрів, що виконують роль індикаторів, відносяться: код товару згідно з товарною номенклатурою, країна походження й напрямок переміщення вантажу, наявність необхідних ліцензій, митна вартість товару, специфічні особливості транзакції, а також інші релевантні ознаки, які можуть вказувати на підвищений ризик [2; 3].

Системне поєднання різних індикаторів ризику, які ретельно структуровані, категоризовані й проаналізовані на основі актуальної інформації, формує так звані профілі ризику. Саме профілі ризику відіграють центральну роль у роботі сучасної системи управління ризиками у митній сфері: вони дозволяють автоматизувати процес ідентифікації потенційно проблемних операцій, ефективно сегментувати потоки вантажів і фокусувати контроль на ділянках із найбільшою ймовірністю правопорушень [2].

Митні органи, застосовуючи сформовані профілі ризику, отримують змогу здійснювати адресне управління ризиками – тобто реалізувати цілеспрямовану стратегію митного контролю, обираючи оптимальні форми та інтенсивність перевірки для конкретних випадків. Такий підхід забезпечує баланс між прискоренням процесу митного оформлення сумлінних операцій і мінімізацією можливостей для недобросовісних суб'єктів у галузі зовнішньоекономічної діяльності [1; 3].

Спрощена схема на рис. 3 демонструє механізм взаємодії між двома країнами (країна А та країна Б) у сфері митного контролю, який функціонує як узгоджена система взаємопов'язаних процесів. Кожна “шестерня” символізує окремий рівень спільної діяльності, що забезпечує цілісність і безперервність контрольних процедур. Центральне місце займають ключові елементи міжнародної співпраці – адміністративне сприяння, аудитний підхід до контролю, управління ризиками та виконання забезпечення вимог. Це демонструє перехід від ізольованих форм нагляду до комплексної моделі, що базується на взаємодії, обміні даними та стандартизованих процедурах.

Рух шестерень у різних напрямках відображає циклічність і постійність контролю, а також залежність ефективності роботи однієї країни від узгоджених дій партнерської держави. Така схема підкреслює, що сучасні митні системи не можуть функціонувати автономно – їх результативність значною мірою залежить від інтеграції механізмів ризик-менеджменту, обміну інформацією та правозастосовної координації на міжнародному рівні.

Запровадження сучасних принципів охорони та захисту державного кордону України, не лише дозволить оптимізувати діяльність у відповідній сфері, а й забезпечить суттєве посилення функціональних спроможностей Державної митної служби щодо підтримки національної безпеки країни. Ще важливішим наслідком стане створення передумов для ефективною та конструктивною співпраці між Україною і Європейським Союзом, що є ключовою умовою для задоволення євроінтеграційних прагнень держави та імплементації європейських стандартів управління на кордоні. Системна реалізація окреслених векторів сприятиме як

зміцненню позицій митних органів, так і забезпеченню довгострокової безпеки й стабільності на кордоні, що особливо важливо у контексті сучасних викликів та стратегічних завдань держави (рис. 4) [1].



Рис. 3. Схема процесу митного контролю при участі різних країн

Джерело: [1].

Співробітництво між Україною та Європейським Союзом в галузі митної справи здійснюється як безпосередньо завдяки відносинам Державної митної служби України та Європейською Комісією з питань, що регулюються Угодою про партнерство і співробітництво між Україною та Європейськими співтовариствами та їх державами-членами, так і побічно – за допомогою Євромитниці, коли йдеться про реалізацію проектів ТАСІС для Державної митної служби України; а також, завдяки тому, що питання боротьби з порушеннями митних правил все ще залишаються у віданні держав-учасниць ЄС, у формі двосторонніх відносин на основі положень Протоколу про надання адміністративними органами взаємної допомоги у вирішенні митних питань та двосторонніх угод про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах укладених у розвиток положень зазначеного Протоколу.

Міжнародні угоди виступають не лише нормативною основою митної політики, але й каталізатором інтеграції України у глобальний торговельно-економічний простір. В умовах трансформацій світової економіки та підвищених викликів у сфері безпеки, ефективна імплементація міжнародних митних інструментів дозволить Україні не тільки модернізувати митну інфраструктуру, а й формувати сприятливе середовище для легального руху товарів. Така інтеграція забезпечує збалансоване поєднання контролю й сприяння торгівлі, сприяє цифровізації митних процедур, підвищенню прозорості та міжнародної довіри. Відповідно, активне залучення до міжнародних конвенцій і угод у митній сфері є не просто зовнішньополітичним зобов'язанням, а стратегічною умовою формування конкурентоспроможної національної митної системи.

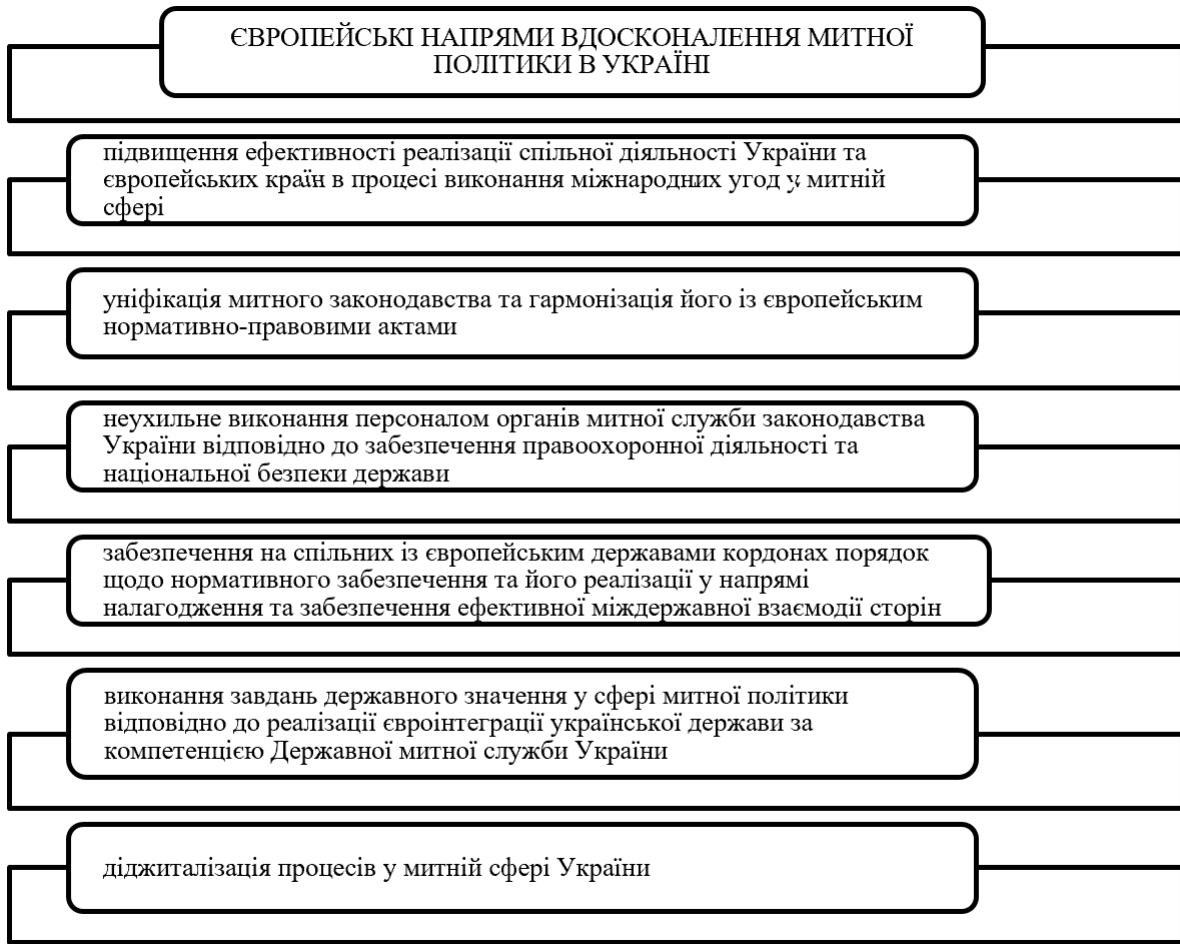


Рис. 4. Європейські вектори вдосконалення митної політики в Україні

Джерело: розроблено автором.

Митна програма ЄС розроблена з метою забезпечення узгодженого та ефективного функціонування митного союзу як єдиного цілого. Вона спрямована на захист фінансових та економічних інтересів Європейського Союзу, підвищення рівня безпеки та протидію незаконній і недобросовісній торгівлі. Водночас програма створює умови для спрощення митних процедур і підтримки законної міжнародної бізнес-діяльності.

Для реалізації такої Митної програми ЄС необхідно сформувані та виконати такі завдання (рис. 5).

Загальною метою Митної програми є підтримка митного союзу та митних органів, які працюють разом і діють як єдине ціле для захисту фінансових та економічних інтересів ЄС та його держав-членів, для забезпечення безпеки та безпеки в межах ЄС та захисту ЄС від недобросовісної та незаконної торгівлі, одночасно сприяючи законній бізнес-діяльності.

Отже, у висновку слід зазначити, що в сучасних умовах митний контроль виступає ключовим механізмом протидії контрабанді, ухиленню від сплати податків і митних платежів, незаконному переміщенню товарів, що безпосередньо впливає на наповнення державного бюджету та економічну безпеку України.

Особливу увагу необхідно приділяти питанням ефективності інструментів митного контролю, тому що євроінтеграційний курс України, передбачає гармонізацію митного законодавства та адміністративних процедур із

стандартами ЄС. Від ефективності митного контролю залежить швидкість і прозорість зовнішньоторговельних операцій, захищеність внутрішнього ринку, конкурентоспроможність українських підприємств та реалізація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

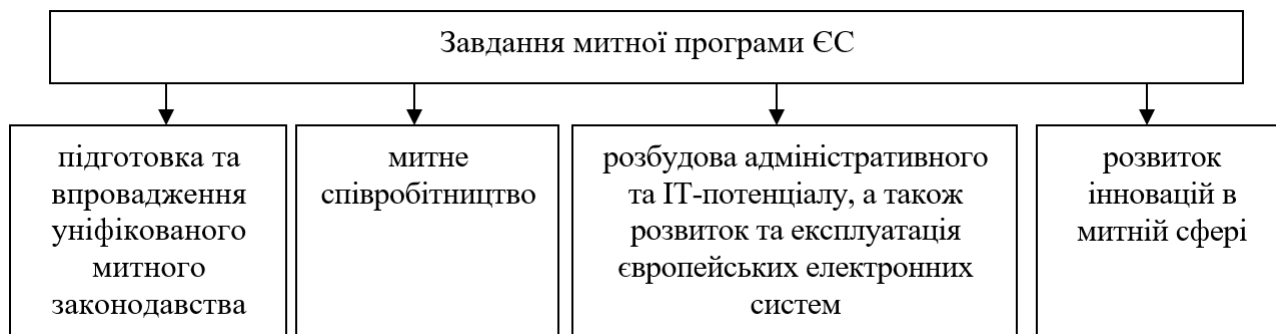


Рис. 5. Завдання Митної програми ЄС до 2027 р.

Джерело: розроблено автором.

Особливо цінними для України є напрацювання в напрямі створення електронних систем декларування, впровадження програм уповноважених економічних операторів, використання сучасних систем аналізу ризиків та штучного інтелекту, а також розвиток спільного митного контролю з країнами-сусідами.

Адаптація найкращих міжнародних практик до умов України потребує комплексного підходу: законодавчих змін, інституційного зміцнення митних органів, модернізації технічної інфраструктури та підвищення рівня кадрової підготовки. Пріоритетними напрямками вдосконалення мають стати цифровізація, автоматизація процедур, зменшення адміністративного навантаження на бізнес та запровадження ефективного постмитного контролю. Це дозволить не лише підвищити ефективність національної митної системи, а й забезпечити її відповідність сучасним міжнародним стандартам.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ**2.1. Розвиток людського капіталу як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки**

© Замроз М. В.

*канд. екон. наук, доцент,**Львівський національний університет ім. Івана Франка,
м. Львів, Україна*

В сучасних умовах посилення глобалізації та активного розвитку міжнародної конкуренції питання конкурентоспроможності національної економіки набуває особливої актуальності. Від рівня конкурентоспроможності залежить здатність країни забезпечувати стійке економічне зростання, інтегруватися у світові ринки, залучати інвестиції та формувати позитивний імідж у міжнародному середовищі.

Поняття конкурентоспроможності економіки було введено в науковий обіг Майклом Портером, професором Гарвардської школи бізнесу. В 1990 р. в своїй монографії “Конкурентні переваги націй” обґрунтував необхідність визначення змісту конкурентоспроможності країни як суб’єкта конкурентної боротьби. М. Портер визначив конкурентоспроможність країни як продуктивність використання ресурсів, що виражається у вартості віддачі від одиниці праці чи капіталу [1, с. 147]. Вчений визначає конкурентоспроможність національної економіки місцем, яке вона займає в системі світового господарства, а також багато в чому пов’язує її з успіхом або неуспіхом конкретних галузей і підприємств. Конкурентоспроможність на макrorівні є здатністю національної економіки виготовляти і споживати товари (послуги), взаємодіючи з іншими національними економіками як у зовнішніх, так і у внутрішніх ринкових середовищах з найбільшими економічними ефектами.

Попри широку вживаність поняття конкурентоспроможність національної економіки, в наукових дослідженнях немає ще єдиного усталеного трактування даного поняття. Українські та іноземні дослідники розставляють акценти на різних складових даної багатовимірної категорії, розглядаючи їх як основні критеріальні ознаки. Тому спектр визначень змінюється від суто технологічних, які походять з розширеного трактування конкурентоспроможності підприємства, до розгорнутих суспільно-економічних, що визначають конкурентоспроможність як узагальнений індикатор стійкості соціально-економічної системи країни. У науковій літературі конкурентоспроможність національної економіки трактується як багатовимірне явище, що поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти.

Багато науковців розглядають поняття конкурентоспроможності національної економіки як здатність забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток. У своїх дослідженнях Дж. Сакс стверджує, що конкурентоспроможність національної економіки визначається наявністю в країні ефективного ринку, чинників виробництва та інших макроекономічних характеристик, що характеризують стабільне економічне середовище [2].

Спеціалісти Організації економічного співробітництва та розвитку визначають конкурентоспроможність на макрорівні як здатність країни виготовляти товари (послуги), які відповідають світовим стандартам якості, при збереженні та/або підвищенні протягом тривалого періоду реальних доходів населення в умовах вільного та справедливого ринку [3].

Професор Алла Мельник у своїх роботах, присвячених даній сфері наукових досліджень, визначає конкурентоспроможність національної економіки як здатність економічної системи забезпечувати за будь-якого впливу внутрішніх і зовнішніх чинників соціально-економічну оптимальність, яка проявляється у значному суспільному ефекті [4]. На думку вченої, її можна характеризувати із таких підходів як:

– ресурсний, який визначає конкурентоспроможність національної економіки через наявні в країні технології, капітал для інвестування, чисельності та кваліфікації людських ресурсів, наявність природних ресурсів, а також економіко-географічного положення країни;

– факторний, передбачає розуміння конкурентоспроможності через динаміку зростання національної економіки, що є основою для покращення позицій на світових ринках;

– рейтинговий, який відображає стан економіки на основі системи макроекономічних показників, таких як експортний потенціал, рівень цін, рівень життя населення, валові інвестиції в економіку, якість роботи державних інституцій тощо.

Українська дослідниця Ярослава Базилук узагальнює і розширює трактування поняття “конкурентоспроможність національної економіки”, під яким розуміє стан суспільних відносин у державі щодо формування та реалізації економічної політики, для забезпечення умов стабільного підвищення ефективності національного виробництва, адекватного до змін світової кон’юнктури та зростаючого попиту населення на основі досягнення кращих, ніж у конкурентів соціально-економічних параметрів [5, с. 6].

На думку професора Бориса Кваснюка, конкурентоспроможність національної економіки є сукупністю характерних конкретній економіці чинників, які здатні забезпечити пропозицію товарів та послуг, що виготовлені з використанням новітніх технологій, вільного справедливого ринку, а також зростання доходів населення [6, с. 53].

Науковиця Тетяна Хворост під конкурентоспроможністю національної економіки розуміє здатність країни до створення умов, у яких підприємства можуть генерувати стійке зростання економіки, забезпечувати довгострокову прибутковість та створювати робочі місця [7, с. 146].

На думку української науковиці-економіста Майї Синюченко, конкурентоспроможність національної економіки – це можливість створювати правові, інфраструктурні, наукові, фінансові й у цілому весь спектр інституційних умов, які дають змогу економіці розвиватися динамічно, використовуючи інноваційні технології на всіх рівнях, і на цьому фундаменті створювати умови для збільшення добробуту громадян країни та підвищення соціально-економічної результативності, яка виявляється у високому суспільному ефекті [8, с. 16 – 17].

Узагальнюючи різні підходи до трактування поняття “конкурентоспроможність національної економіки”, слід зазначити, що на сучасному етапі відбувається становлення нової економіки, де знання та компетенції набувають ключової ролі серед усіх виробничих ресурсів, а постійне навчання перетворюється на провідний суспільний процес, і тому дану тенденцію потрібно враховувати під час трактування досліджуваного поняття.

Американський економіст та науковець Р. Флорида стверджує, що початок ХХІ ст. характеризується зміною соціально-економічного устрою, що передбачає перехід від індустріальної до креативної економіки, основою якої є знання, компетенції, інтелектуальний потенціал, креативність та інноваційне мислення. В центрі досліджень соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності виступає людський капітал, адже саме людські ресурси здатні до генерування якісно нових, креативних ідей та прийняття нестандартних рішень. Вчений зазначає, що у країнах з розвинутою економікою в середньому 25 – 30 % зайнятого населення (і ця частка постійно зростає) працює у креативному секторі економіки, а саме: ІТ, НДДКР, науково-технологічна сфера, мистецтво, дизайн, культура, музика, охорона здоров'я, правова та фінансова діяльність [9, с. 40].

Американська дослідниця А. Саксеніан стверджує, що країна, яка створює сприятливе середовище для активізації креативних навиків і здібностей власних людських ресурсів та залучення іноземних спеціалістів, значно пришвидшує свою інтеграцію до глобальних інформаційно-комунікаційних мереж та виробничих систем [10]. Тому зростає потреба у високоосвічених працівниках у міжнародному співробітництві та спілкуванні, обміні досвідом. Отримання глобального лідерства національної економіки на міжнародній арені базується на мобілізації креативного потенціалу власних людських ресурсів та створення сприятливих умов для його формування та нарощення.

Отже, на сьогодні, конкурентоспроможність національної економіки варто розглядати як здатність країни забезпечувати стійке економічне зростання та ефективну інтеграцію у світовий ринок завдяки оптимальному використанню ресурсів, ключовим серед яких є людський капітал, що втілює знання, навички, інноваційний потенціал та соціальну активність населення, і визначає спроможність економіки адаптуватися до глобальних викликів та створювати додану вартість.

Людські ресурси розглядаються дослідниками як найважливіший стратегічний чинник, що забезпечує стійке економічне зростання та добробуту. Від рівня знань, професіоналізму, кваліфікації та всіх якісних властивостей

людських ресурсів залежить стійкість конкурентних переваг підприємства на ринку. Адже інтелектуальний потенціал підприємства є рушійною силою продуктивності, креативності та творчості на підприємстві, що сприяє створенню нових підходів до організації підприємницької діяльності, технологій та продуктів. Тому все більшої актуальності набуває потреба інвестицій у розвиток людських ресурсів та формування конкурентоспроможного людського потенціалу як на макро-, так і на мікрорівні.

Країни, які системно розвивають людський потенціал, займають провідні позиції у світових рейтингах конкурентоспроможності. Високий рівень людського капіталу забезпечує здатність економіки швидко адаптуватися до глобальних викликів, створює сприятливий інвестиційний клімат та стимулює інновації. Таким чином, розвиток людських ресурсів є стратегічною умовою формування конкурентних переваг у сучасному світі.

В XXI ст. в бізнесі поступово відбувається зміщення акценту з фізичного та природного капіталу (природні ресурси, обладнання, сировина тощо) на людський капітал. Адже саме людина є носієм професійних знань, кваліфікації, цінного досвіду, головною продуктивною силою суспільства та найціннішим надбанням кожної національної економіки. І тому концепція людського капіталу відіграє одну з провідних ролей у сучасній теорії економічного розвитку, адже в ній людина визначається як основна рушійна сила соціального та економічного поступу.

Науковці у своїх дослідженнях людського капіталу здебільшого акцентують увагу на економічному результаті від інвестицій у розвиток людських ресурсів. Один із засновників даної теорії, американський економіст і лауреат Нобелівської премії (1979 р.) Теодор Шульц стверджував, що людський капітал – це сукупність знань, здібностей, можливостей, які застосовуються для задоволення різноманітних потреб людини та суспільства в цілому. Вчений наголошував, що людський капітал є результатом цілеспрямованих інвестицій, таких як витрати на освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, міграцію (у пошуках кращих можливостей) та інші заходи, які підвищують продуктивність та цінність людини. Т. Шульц визначив, що значна частина економічного зростання в розвинених країнах не може бути пояснена лише зростанням фізичного капіталу та людських ресурсів, і запропонував, що цю “непояснену” частину варто віднести на рахунок інвестицій у людський капітал [11].

У своїй ключовій праці “Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education” (1964 р.), американський економіст Гері Беккер визначає людський капітал як сукупність природжених здібностей, що їх людина отримує через акумуляцію загальних та специфічних знань, умінь та інших цінних для роботи якостей. Людський капітал – це наявний у кожного індивідуума сукупність знань, навичок та мотивацій. Інвестиціями в нього Г. Беккер визначає освіту, накопичення професійного досвіду, якісну систему охорони здоров'я, географічна мобільність, легкість пошуку інформації [12].

Г. Беккер одним із перших вчених, хто досліджував поняття людського капіталу на мікрорівні. Він виділив поняття спеціальних і загальних інвестицій в людину, довів провідне значення спеціального навчання, яке індивідуум може отримати на підприємстві, вдосконаливши свої спеціальні знання і навички.

Спеціальна підготовка людських ресурсів формує довгострокові конкурентні переваги для підприємства, специфічні і значущі характеристики її продукції та поведінки на конкурентних ринках, і у підсумку – його ноу-хау, імідж і бренд. У спеціальній підготовці повинні бути зацікавлені найперше підприємства і корпорації, тому вони фінансують її.

Г. Беккер розглядав інвестиції в людський капітал (наприклад, освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я тощо) аналогічно інвестиціям у фізичний капітал, бо вони також приносять для бізнесу майбутні вигоди у вигляді зростання доходів та підвищення продуктивності.

Для американського економіста Стенлі Фішера людський капітал – це рівень втіленої у людині спроможності (здібності, талант, освіта, набута кваліфікація) приносити дохід. На думку вченого, людський капітал включає природні здібності і талант, а також професійну освіту й набуту кваліфікацію [13, с. 28].

Серед провідних українських вчених, які досліджували людський капітал, є професор Олена Грішнова. На її думку, людський капітал – це сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу [14, с. 34].

За дослідженнями професора Євгена Качана, людський капітал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника [15].

За визначенням Ю. Гуменюка, людський капітал – це міра втілених в індивідуума природних здібностей, знань, таланту, рівня освіти та кваліфікації, професійного досвіду, стану здоров'я, якості харчування та їх здатність давати дохід [16].

На думку В. Антонюк та Ю. Залознової, людський капітал – це потенційні та задіяні в економіці країни (регіону, громади, фірми) людські активи, які складаються з фізичних, інтелектуальних, професійних, мотиваційних складових зайнятого населення та того, яке пропонує на ринку праці свої продуктивні здібності [17, с. 23].

Дослідженням впливу розвитку людських ресурсів на конкурентоспроможність національної економіки займалося чимало іноземних та вітчизняних науковців. Фахівці Світового банку стверджують, що лише завдяки розвитку людського капіталу в країні можливо подолати бідність і побудувати інклюзивне суспільство. На макрорівні під людським капіталом дослідники розуміють накопичені вкладення країни в здоров'я, моральність та освіту населення, його професійну підготовку та розвиток, а також компетентність тощо. І. Швець та С. Позднякова вважають, що людський капітал є сукупністю знань, умінь, навичок, особистісних якостей населення, які

сформовані в результаті інвестування як країни, регіону у рівень освіти, професійної підготовки, культури, здоров'я тощо, так і завдяки інвестиціям у людський капітал на рівні підприємства та індивідуальному рівні [18, с. 11].

Схожі підходи до трактування даного поняття використовують і міжнародні інституції. Світовий банк вважає, що людський капітал – це сукупність знань, професійних якостей, досвіду, якими володіють індивідууми і які роблять їх “економічно продуктивними” [19, с. 19]. Людський капітал може бути збільшений за рахунок вкладень в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку. А Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) вважає, що людський капітал формується за допомогою знань, кваліфікації, навичок та інших якостей, якими володіє індивідуум і які важливі для господарської діяльності [20, с. 17].

Важливість розвитку людського капіталу визначається його значенням у зростанні рівня економічного, соціального й технологічного розвитку національної економіки та продуктивності праці. Формування й нагромадження людського капіталу впливає на швидкість технологічного і соціального прогресу суспільства при умові, що усі якісні характеристики людського капіталу постійно вдосконалюються, а в країні ефективно використовується наявний людський капітал. Нагромадження людського капіталу є багатоаспектним процесом, який має свої характерні риси на кожному рівні економічної системи.

Для кращого розуміння ролі людського капіталу в сучасному бізнес-середовищі варто дослідити особливості його формування на мікро- та макрорівнях. Мікрорівень передбачає формування індивідуального та організаційного людського капіталу, а макрорівень – формування людського капіталу на національному рівні.

На рис. 1 визначено характеристики видів людського капіталу відповідно рівня його формування.

Рівень формування людського капіталу	Вид людського капіталу	Характеристика
Мікрорівень	Індивідуальний	Набутий індивідуумом обсяг загальних та спеціальних знань, професійних навичок та особистісних якостей, які дають змогу підвищувати рівень власного доходу і добробуту
	Організаційний	Сформований компанією особливий порівняно із конкурентами людський капітал, який дає можливість розвивати унікальний інтелектуальний, організаційний та людський потенціал і створювати довгострокову стійку конкурентну перевагу на ринку
Макрорівень	Національний	Сукупний запас економічно цінних знань, навичок та вмінь, а також здоров'я та досвіду працездатного населення країни, що дає можливість сформувати високо конкурентоспроможну національну економіку та підвищення якості життя населення

Рис. 1. Характеристика видів людського капіталу

Джерело: розроблено автором.

На національному (макроекономічному) рівні формування людського капіталу залежить від розвитку системи освіти та професійної підготовки, рівня ефективності системи охорони здоров'я та соціального захисту населення, якості природного середовища, ефективності реалізованої державою демографічної політики тощо. На організаційному (мікроекономічному) рівні особливості формування людського капіталу залежить від кадрової політики підприємства, а саме від ефективності системи мотивації (матеріальної та нематеріальної), внутрішньої соціальної відповідальності, інвестування у професійний та особистісний розвиток працівників тощо. Вагому роль у процесі формування та нагромадження людського капіталу на індивідуальному рівні мають також і витрати індивідуумів на освіту, професійну підготовку, підвищення кваліфікації, оздоровлення, виховання дітей, лікування тощо.

Формування та нагромадження людського капіталу має бути безперервним динамічним процесом, який відбувається під впливом багатьох чинників. На думку О. Грішнкової основними є:

1) за фазами відтворення: чинники формування людського капіталу (демографічні, соціально-демографічні, соціальні, економічні, організаційно-економічні, екологічні) і чинники використання;

2) за рівнем впливу: макроекономічні, мезоекономічні, мікроекономічні та особистісні;

3) за результатами впливу: позитивні і негативні;

4) за характером впливу в процесі відтворення: інтенсивні (збільшують людський капітал через мобілізацію внутрішніх резервів суб'єкта, тобто покращення якісних характеристик) та екстенсивні (нарощують людський капітал через збільшення кількісних параметрів);

5) за характером впливу: чинники прямої і непрямой дії [14, с. 57].

На думку дослідників В. Антонюк та Ю. Залознової людський капітал країни формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні чинники залежать від певних глобальних процесів, а саме глобальні технологічні тренди та обумовлені ними вимоги до людського чинника виробництва, а також глобальні ризики і загрози людському розвитку, в тому числі воєнні конфлікти. Внутрішні чинники визначаються станом і рівнем розвитку національної економіки, соціально-економічною політикою, існуючими традиціями і культурою. Основними компонентами, що входять до внутрішніх чинників, є: демографічні (народжуваність, смертність, міграція), фізіологічні (стан здоров'я, захворюваність, сформована в суспільстві модель збереження і підтримки здоров'я), освітньо-професійні (загальна та професійна освіта, навчання на практиці, безперервна освіта), соціально-економічні (економічна активність населення, зайнятість, доходи і рівень життя) та соціокультурні чинники (поведінкові стратегії населення, соціально активна поведінка, домінуюча культура праці) [17, с. 24 – 27].

Поява та розвиток поняття “людський капітал” говорить не лише про те, що людині належить вирішальна роль в економічній системі і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, але й у визнанні необхідності інвестування в людину. Інвестиції в людський капітал – це

цілеспрямовані грошові а бо інші витрати на розвиток індивідуума, що сприяє зростанню інтелектуального та професійного потенціалу людини, підвищенню її продуктивних навиків, що в майбутньому принесе дохід індивідууму та бізнесу та суспільству в цілому. У науковій літературі виділяють три типи інвестицій у людський капітал, а саме:

– витрати на освіту, які включають витрати на формальну та неформальну освіту, загальну та спеціальну тощо;

– витрати на охорону здоров'я, а саме на профілактику захворювань, медичне обслуговування, покращення житлових умов тощо;

– витрати на мобільність, що дає можливість людині мігрувати до місць з вищою продуктивністю.

Ці типи інвестицій мають здійснюватися не лише державою, а й приватним бізнесом для підвищення кваліфікації і конкурентоспроможності людських ресурсів. Держава повинна вкладати кошти в розвиток загальної і спеціальної освіти, що в результаті покращить якість, підвищить запас знань людини, тим самим збільшить обсяг і якість людського капіталу. Проте велике значення для нарощення людського потенціалу має освіта впродовж життя, тому в сучасних динамічних умовах бізнес має вкладати кошти в підвищення кваліфікації власного персоналу, вдосконалення його не лише професійних знань, але і особистісних навичок.

ОЕСР виділила основні компоненти формування людського капіталу і можливих отриманих переваг зображено на рис. 2.

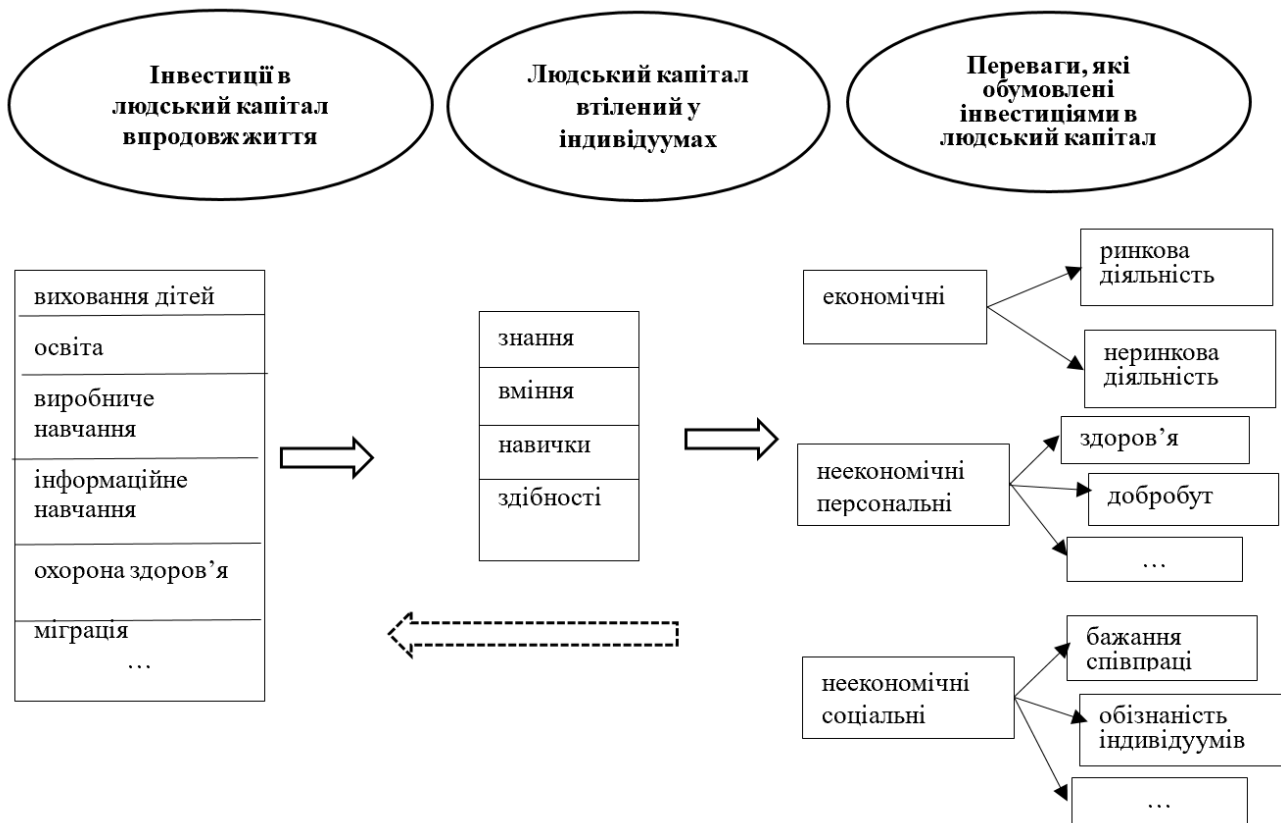


Рис. 2. Основні компоненти формування людського капіталу і можливих отриманих переваг

Джерело: [20, с. 19].

Як бачимо з рисунку від інвестицій в людський капітал можна отримати три типи вигід, а саме:

- економічні, які пов'язані з підвищенням продуктивності і конкурентоспроможності підприємства;
- неекономічні персональні, які пов'язані з перевагами для індивідуума, в котрого вкладаються інвестиції;
- неекономічні соціальні, які пов'язані з перевагами для соціуму та національної економіки, адже якісний людський капітал забезпечує кращий економічний і соціальний результат.

Важливість розвитку людського капіталу підкреслюється як з погляду ресурсної складової діяльності підприємства, так і як важлива умова соціального розвитку суспільства, зростання рівня життя в країні та добробуту. Висококваліфіковані людські ресурси здатні швидше генерувати вищий дохід, що відобразатиметься на покращенні соціальних показників, а також розширенні можливостей до саморозвитку і підвищенні кваліфікації.

Отже, національний людський капітал – це сукупність знань, навичок та досвіду людських ресурсів, їх економічна цінність, конкурентоспроможність та відповідність як сучасним потребам суспільства, так і майбутнім. За умови, коли населення здобуватиме знання, які відповідають сучасним вимогам і, навіть, випереджають їх, лише тоді можливий як інтелектуальний прогрес у суспільстві, так і збереження конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Тому важливо розуміти механізм трансформації інвестицій в розвиток людського капіталу у конкурентні переваги країни та зростання конкурентоспроможності національної економіки. На рис. 3 зображено модель впливу людського капіталу на стратегічну конкурентоспроможність національної економіки.

Дана модель демонструє, що людський капітал є не просто чинником виробництва, а інтелектуальним драйвером, який через підвищення продуктивності праці та інноваційну активність забезпечує перехід економіки від факторно орієнтованої до економіки знань.

Із рисунка видно, що основними драйверами формування конкурентоспроможного людського капіталу є:

- базова та професійна освіта, що забезпечує критичний мінімум професійних компетенцій працівника;
- STEM-компетенції, здатність працівниками ефективно застосовувати на практиці знання та навички з Science (науки), Technology (технологій), Engineering (інженерії), Mathematics (математики) для вирішення складних завдань, які потребують логічного, критичного та креативного мислення, роботи в команді, а також для професійного зростання у сучасному технологічному світі.
- Lifelong Learning, дана концепція передбачає безперервний процес здобуття знань і навичок працівником протягом усього життя, який виходить за межі формальної освіти і охоплює як професійний, так і особистісний розвиток;
- розвиток Soft Skills є комплексом особистісних та комунікативних навичок, які визначають ефективність взаємодії людини з іншими та її здатність

адаптуватися до змін. На відміну від технічних умінь (hard skills), вони не пов'язані безпосередньо з професійними знаннями, але суттєво впливають на результативність діяльності. Основними напрями розвитку soft навичок є розвиток комунікативних навичок, формування навиків командної роботи, розвиток емоційного інтелекту та адаптивності, тощо.

– цифрова зрілість, що передбачає здатність людських ресурсів інтегрувати штучний інтелект (AI), та інші цифрові технології у виробничі процеси для досягнення стратегічних цілей;

– глобальна мобільність, що передбачає легке переміщення людських ресурсів між країнами та регіонами, з метою працевлаштування, професійного розвитку чи реалізації економічних можливостей, а також полегшує експорт послуг;

– психофізична стійкість та здоров'я, характеризує стан здоров'я та ментальну стабільність населення, а також професійне довголіття, що впливають на тривалість та інтенсивність активної праці. На даний чинник впливає якість та доступність медичних послуг в країні, соціально-економічні умови праці, стан довкілля та рівень соціальної безпеки.

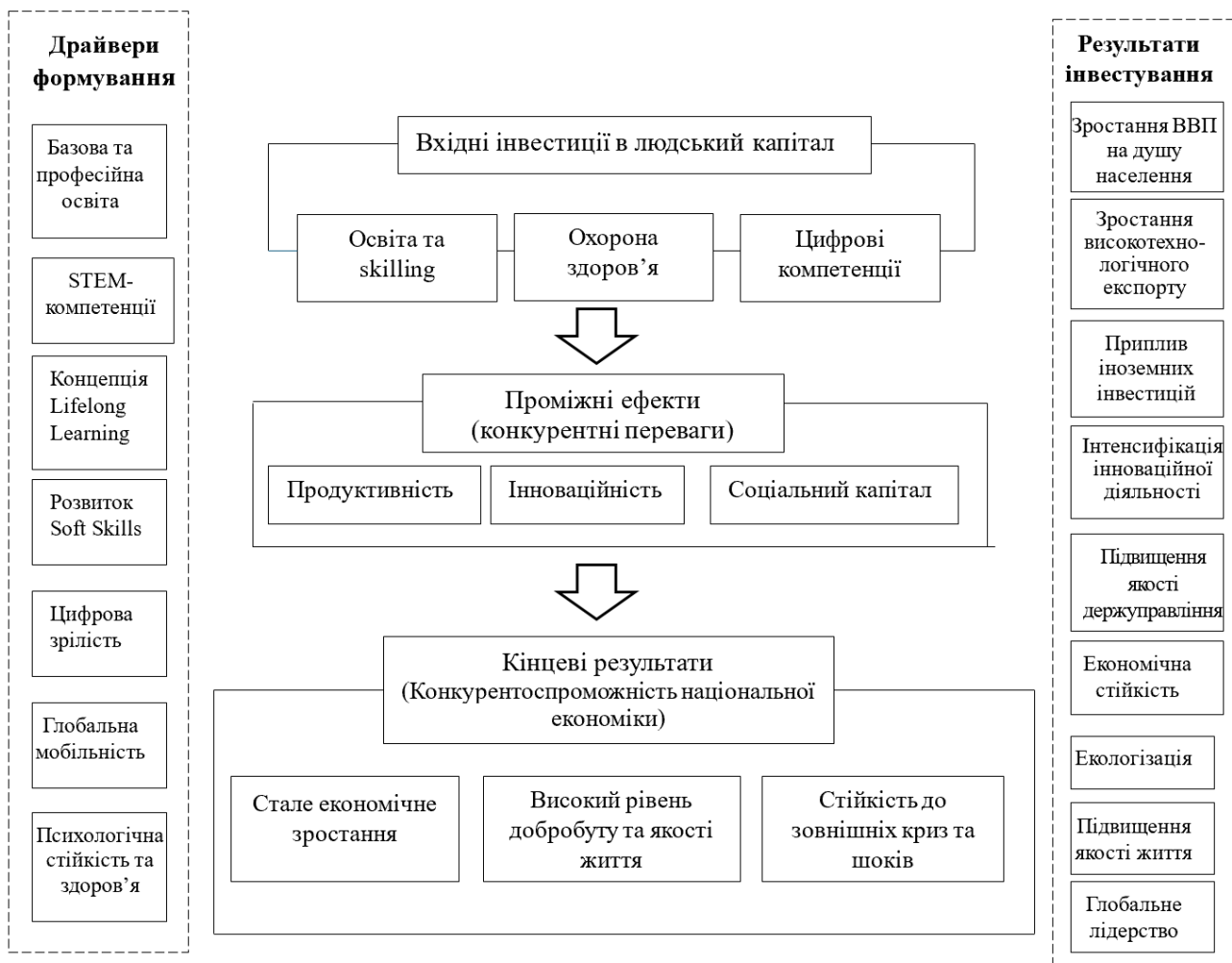


Рис. 3. Модель впливу людського капіталу на стратегічну конкурентоспроможність національної економіки

Джерело: розроблено автором.

Проміжними ефектами в процесі інвестування в людський капітал стане формування конкурентних переваг за такими основними напрямками як продуктивність, інноваційність та соціальний капітал.

Продуктивність праці як конкурентна перевага формується в результаті високої компетентності людських ресурсів, здатності до розв'язання складних та нетипових завдань, а також ефективного використання цифрових технологій та штучного інтелекту (AI), що значно пришвидшує виконання робіт, що знижує собівартість одиниці продукції. В контексті даної моделі зростання продуктивності праці – це не про збільшення кількості, а про складніші і якісніші результати роботи.

Інноваційність у запропонованій моделі забезпечує трансформацію людського капіталу і його потенціалу в національну конкурентоспроможність. Вона є результатом сформованих у національній економіці компетенцій, знань, навиків та психофізичної стійкості людських ресурсів. Інноваційність перетворює усі ці накопичені знання та навички людського капіталу на реальні ринкові переваги.

Соціальний капітал, передбачає зниження трансакційних витрат та формування синергії. Зниження трансакційних витрат відбувається через зростання рівня культури, корпоративної етики та професійної довіри, що дозволяє бізнесу швидше домовлятися та менше витрачати часу на юридичний супровід та контроль. Синергія у нарощенні людського капіталу передбачає здатність працівників до кооперації та обміну ідеями, що сприяє ефект “переливу знань” (knowledge spillovers). Соціальний капітал конвертує індивідуальні компетенції індивідуумів у колективну продуктивність через механізм довіри та співпраці. Країни з низьким соціальним капіталом змушені витрачати величезні ресурси на контроль та примус, що робить їх товари дорожчими та менш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Результатами ефективного інвестування у людський капітал на усіх рівнях (особистісному, організаційному та національному) можуть стати:

- зростання ВВП на душу населення, що є загальним показником добробуту країни, адже економіка виробляючи більше ресурсів, може їх спрямувати на інвестиції, споживання та соціальні програми;

- зростання частки високотехнологічного експорту, що є показником того, що країна продає знання, а не сировину. За визначенням Європейської економічної комісії ООН, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності національної економіки мають виконуватися такі умови (або хоча б частина з них): експортери мають зберігати та збільшувати свою частку на зовнішніх ринках, на продукцію з високою доданою вартістю та сучасні технології має припадати частка експорту, що постійно зростає, має збільшуватися середня питома вартість експорту країни.

- приплив прямих іноземних інвестицій, що говорить про готовність інвесторів вкладати матеріальні і нематеріальні інвестиції в економіку країни;

- зростання рівня інноваційної активності, що відображається у зростанні кількості патентів, R&D та стартапів, впровадженні нових технологій;

– зростання ефективності державного управління, що характеризується ефективністю інституцій та низькою корупцією, що проявляється у здатності державних, правових, економічних та соціальних інституцій забезпечувати умови для стабільного розвитку економіки, формування конкурентних переваг та інтеграції країни у глобальне середовище;

– економічна стійкість, характеризує здатність економіки країни швидко відновлюватися після криз;

– екологізація та “зелений перехід” передбачає перехід економіки на енергоефективні технології завдяки новим знанням та інноваціям;

– якість життя та соціальна безпека. Якість життя відображає рівень задоволення матеріальних, духовних та соціальних потреб громадян, які стали можливими завдяки високій конкурентоспроможності національної економіки. Соціальна безпека передбачає забезпечення стану захищеності інтересів особистості, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, що створює сприятливі умови для відтворення людського капіталу;

– глобальне лідерство, говорить про зміцнення позицій країни на міжнародній арені.

Для перевірки впливу людського капіталу на конкурентоспроможність варто проаналізувати міжнародні інструменти рейтингових оцінок конкурентоспроможності національної економіки. Одним з таких інструментів, що характеризує якість і кількість людського капіталу країни, є Індекс людського розвитку (ІЛР). Даний індекс був розроблений в рамках Програми розвитку Організації Об’єднаних Націй і є основою для щорічного звіту про людський розвиток, який включає інформацію з глобальних національних та регіональних звітів з людських ресурсів.

На рис. 4 зображено тенденції зміни рівня індексу людського розвитку України і її рейтинг серед 193 досліджуваних країн.

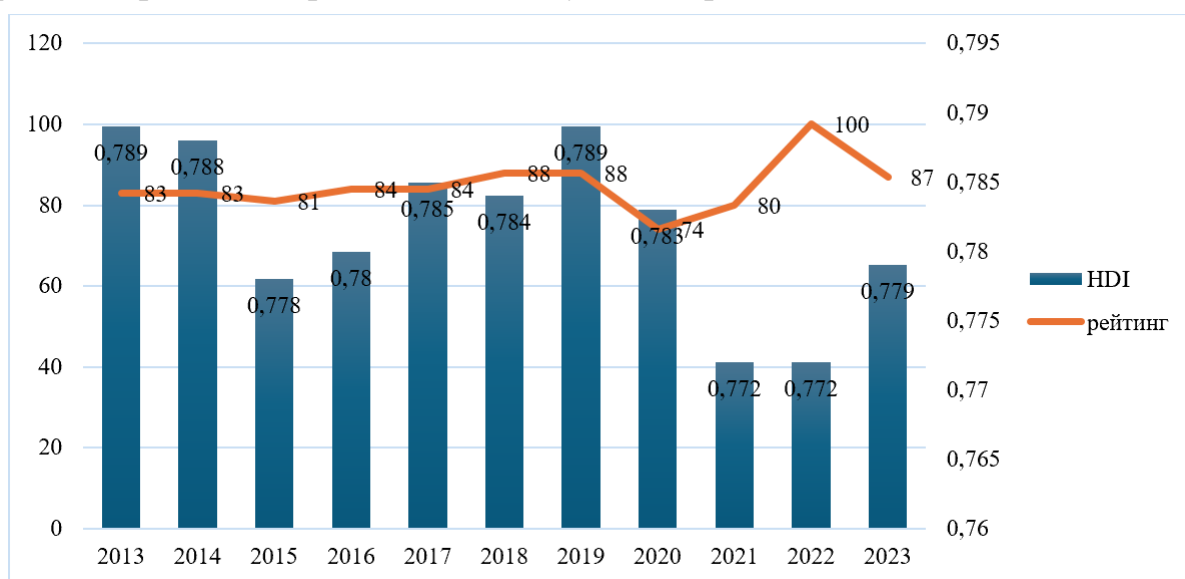


Рис. 4. Індекс людського розвитку (HDI)

України та її загальносвітовий рейтинг, 2013 – 2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [21].

Найновіші значення індексу людського розвитку України, які опубліковані на офіційному сайті, за 2023 р. становить 0,779, що відносить її до категорії країн з високим рівнем розвитку, позиціонуючи її на 87 місце рейтингу серед 193 краї світу. Між 1990 р. і 2023 р. значення індексу змінилося з 0,750 до 0,779, що становить зростання на 3,9 %.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна стали безпрецедентними викликами, які вперше за 30 років спричинили зниження Індексу людського розвитку. Згідно зі звітом ПРООН у 2020 – 2021 рр. понад 90 % країн світу, в тому числі і в Україні було зафіксовано падіння ІЛР. Станом на 2024 р., більшість розвинених країн повернулися до допандемійних темпів росту. Однак повномасштабне вторгнення у 2022 р. спричинило різке падіння ІЛР України, що спричинило падіння країни на 20 позицій, з 80 до 100 місця. Таке зниження є прямим наслідком руйнівного впливу війни на основні компоненти даного індексу.

Проте, як бачимо з рис. 4, Україна у 2023 р. продемонструвала зростання індексу людського розвитку, що говорить про покращення у ключових вимірах добробуту населення, не зважаючи на ті виклики, які країна переживала протягом цього періоду (пандемія, анексія Криму, бойові дії на Донбасі і т.д.) на рис. 5 зображено тенденцію зміни індексу людського розвитку порівняно з глобальним показником.

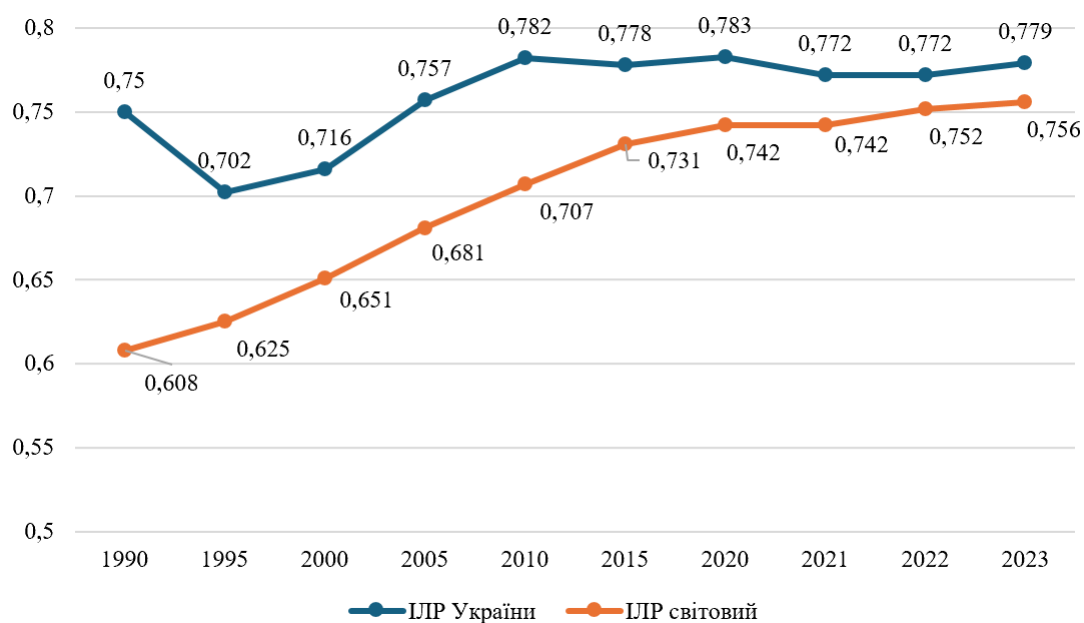


Рис. 5. Порівняльна тенденція індексу людського розвитку України і глобальний показник, 1990 – 2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [21].

Як бачимо з рис. 5, глобальний показник індексу людського розвитку стабільно зростав з 1990 р. з 0,608 і до 0,756 у 2023 р. У 2020 р. тенденції зростання сповільнилися через глобальні виклики, в тому числі світову пандемію COVID-19. Протягом усіх років індекс людського розвитку України був вищий, ніж середньосвітові показники. Найбільший розрив у значеннях був у 2010 р., а після поступово скорочувався. Останні три роки цей розрив мінімальний, якщо глобальний показник після пандемії відновив свою тенденцію до зростання, то на індекс України негативно відобразилася не лише пандемія, але й повномасштабна війна.

Важливими інтегральними компонентами індексу є довге та здорове життя, доступність освіти і гідний рівень життя, кожен з яких оцінюється самостійно. Так, здоров'я оцінюється на основі прогнозу довголіття, тобто за очікуваної тривалості життя, доступність освіти – за середньою тривалістю навчання громадян країни, а фактичний рівень життя розраховується за валовим національним доходом на душу населення за паритетом купівельної спроможності у доларах США. Динаміка ключових показників індексу людського розвитку для України зображено у табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка ключових показників індексу
людського розвитку для України, 2000 – 2023 рр.**

Роки	Очікувана тривалість життя, роки	ВНД/душу населення, дол. США	Освіта (середня тривалість навчання), роки
2000	67,8	9964	10,8
2013	71,5	17997	11,3
2015	72,7	16379	11,2
2020	73,3	17821	11,1
2021	71,6	17517	11,1
2022	72,7	16044	11,1
2023	73,4	16933	10,3

Джерело: розроблено автором за даними [21].

Міжнародні організації відзначали, що Україна мала значний людський потенціал, проте існували певні проблеми з нагромадженням людського капіталу, незважаючи на високий рівень освіти українців. Ці проблеми загострилися в час пандемії Covid-19 та повномасштабної війни, адже Україна зіштовхнулася зі значним зменшенням чисельності населення через бойові дії та міграцію, соціальна інфраструктура зазнала значного руйнування, падінням ВВП і ще багато інших наслідків, які позначилися на людському розвитку і вплинути на конкурентоспроможність національної економіки.

Ще одним підходом до оцінювання людського капіталу є Індекс людського капіталу, який здійснює Світовий банк, шляхом вимірювання людського капіталу дітей, які народженні сьогодні, при досягненні ними 18-річного.

Таким чином, можна оцінити вплив поточного стану галузей охорони здоров'я та освіти на продуктивність праці майбутнього покоління працівників, а також досліджується важливість державних і приватних інвестицій у людський капітал країни. Даний індекс вперше був розрахований у 2018 р. та оновлений у 2020 р.

Індекс людського капіталу Світового банку визначається за трьома основними компонентами:

– виживаність, який оцінюється з використанням показника дитячої смертності до 5 років, тобто до того віку, коли розпочнеться процес нарощення людського капіталу у системі формальної освіти. Тенденція даного показника для України зображено на рис. 6.

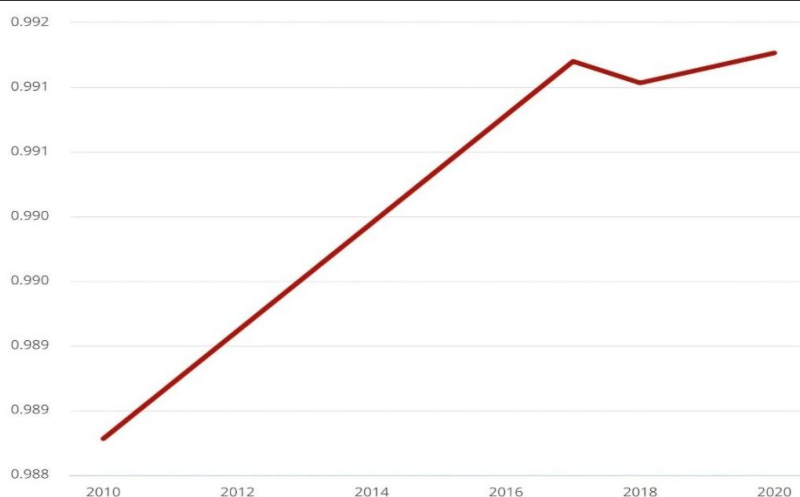


Рис. 6. Тенденція зміни показника “Вживаність” в Індексі людського капіталу для України, 2010 – 2020 рр., %
Джерело: [22].

– освіченість, досягнута у школі, який визначається на основі кількості років навчання в школі до 18-річного віку з врахуванням якості освіти. Показник освіченості визначається як добуток років навчання та коефіцієнту якості освіти. Максимальна кількість років навчання може сягнути 14, враховуючи дошкільну освіту. Коефіцієнт якості освіти визначається діленням показника освітніх досягнень учнів на 625 (найвищий показник якості освіти у світі). Показник освіченості для України зображено на рис. 7.

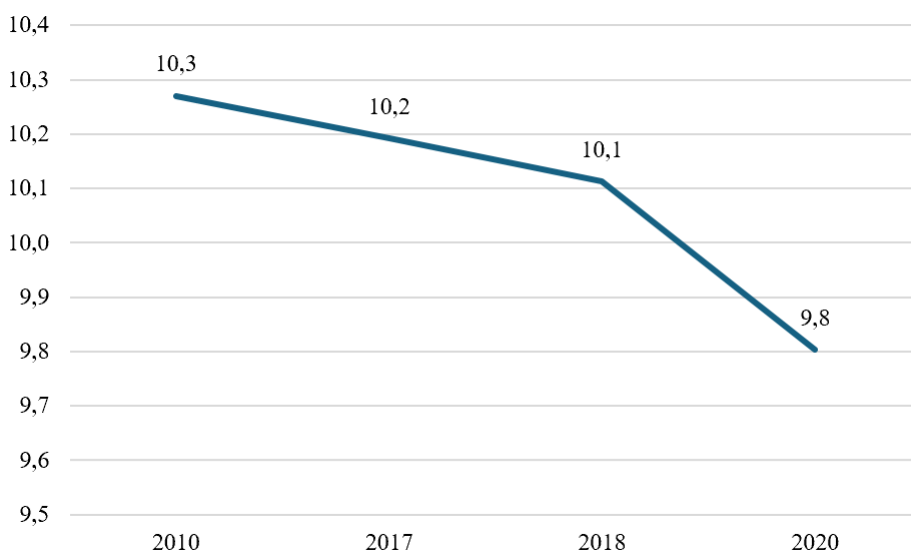


Рис. 7. Тенденція зміни показника “Освіченість” в Індексі людського розвитку для України, 2010 – 2020 рр., %
Джерело: [2].

– стан здоров’я, що вимірюється двома показниками, а саме: поширеність низькорослості серед дітей до п’яти років, а також виживаності дорослих як частини 15-річних дітей, які зможуть дожити до 60-річного віку. Тенденція даного індикатора зображено на рис. 8.

Україна за індексом людського капіталу у 2018 та 2020 рр. посідала досить високі місця серед досліджуваних країн (156 країн у 2018 р. та 174 країни у

2020 р.): у 2018 р. – 50, а в 2020 р. – 53 місяці. Аналіз за складовими дає можливість виявити причини низьких показників індексу людського капіталу. В Україні 19 % 15-річних не змогли дожити до 60 років, як у лідера рейтингу Сінгапурі – лише 5 %. Індекс людського капіталу України у 2020 р. склав 0,63, який говорить про те, що обсяг потенційного людського капіталу, який зможе накопичити до свого вісімнадцятиріччя людина, що народилася у 2020 р., складав 63 % від максимально можливого, що на 25 в.п. менше від лідера даного показника, в Сінгапурі. Потенційний людський капітал – це можлива продуктивності праці дорослої людини, у якої є повноцінна освіта та оптимальний стан здоров'я.

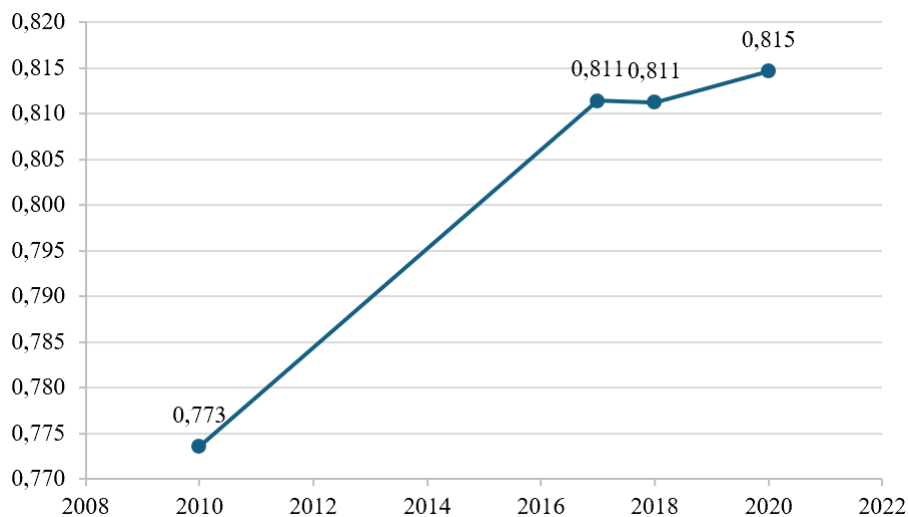


Рис. 8. Тенденція зміни показника “Вживаність дорослих” в Індексі людського розвитку для України, 2008 – 2022 рр.

Джерело: [22].

Негативним також є те, що в Україні погіршувалися оцінки за результатами вимірювання якості навчання, що є найважливішим компонентом людського капіталу у епоху економіки знань. Хоча державні витрати на освіту приблизно відповідали середньосвітовим показникам, що зображено на рис. 9. На сьогодні, витрати на освіту скорочуються через збільшення потреби видатків на оборону.

У 2024 р. Світовим банком було опубліковано спеціальну аналітичну записку “Ukraine Human Development Update”, який є не просто оновленням даних, а детальним аналізом того, як війна впливає на людський капітал в Україні. Незважаючи на те, що офіційний показник індексу людського капіталу зафіксовано на рівні 0,63 (як у 2020 р.), Світовий банк наголошує на прихованих втратах, які зазнала національна економіка через повномасштабну війну. Найголовніші втрати, які впливають на нагромадження людського капіталу – це втрати в освіті. Через дистанційне навчання та стрес реальний рівень знань українських школярів знизився, що негативно відобразилося на показнику рівня освіченості (Learning-Adjusted Years of Schooling). На момент звіту понад 40 % українських шкіл працювало дистанційно або у змішаному форматі. Це негативно відображається на соціалізації дітей та якості засвоєння навчального матеріалу. Показник рівня освіченості впав приблизно до 8 років, при формальній освіті 11 років. Велика кількість студентів та молодих науковців перебуває за кордоном. Існує великий ризик, що значна частина з них не повернеться, що призведе до довгострокового дефіциту фахівців провідних галузей економіки [23].

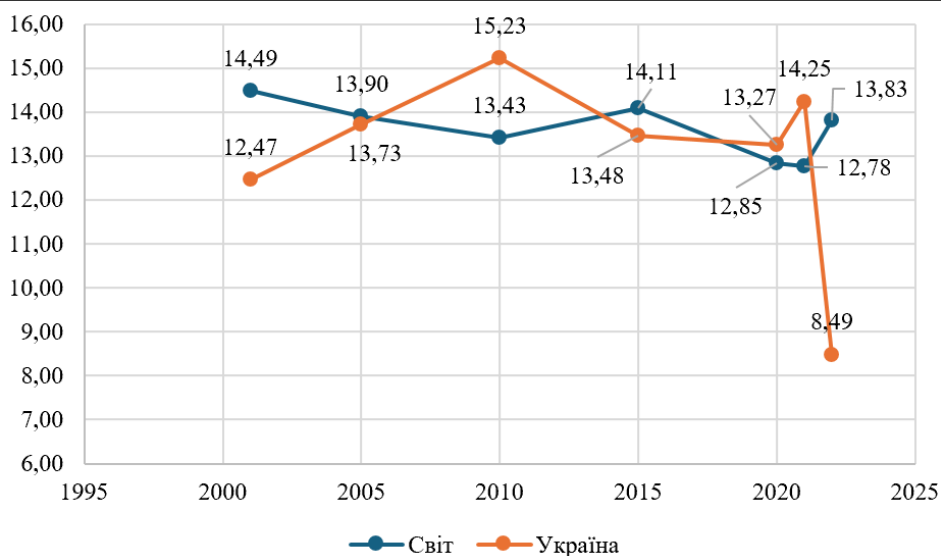


Рис. 9. Державні витрати на освіту в Україні у структурі бюджетних витрат, 1995 – 2025 рр., %

Джерело: [22].

Україна зіштовхнулася зі демографічними викликами та значною міграцією. У звіті акцентується увага на безпрецедентній міграційній кризі. Станом на травень 2024 р., близько 24 % населення були змушені залишити свої домівки. З них 16 % виїхали за кордон, а 8 % є внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Це створює величезний дефіцит кваліфікованої робочої сили для майбутньої відбудови [23].

Світовий банк підрахував, що прямі збитки в інфраструктурі людського розвитку (освіта, медицина, соціальний захист) зросли до десятків мільярдів доларів., а потреби у відновленні та соціальній допомозі на наступне десятиліття оцінюються у 486 мільярдів доларів.

Ще одним міжнародним інструментом рейтингування країн, який у своїй структурі досліджує людський капітал є Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index або GII), який щорічно обраховується і видається звіт Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. У дослідженнях беруть участь 139 національних економік. Даний індекс базується на двох субіндексах: інноваційні вкладення (inputs) та інноваційні результати (outputs).

Інноваційні вкладення (Innovation Inputs) – це показник, який оцінює елементи національної економіки, які створюють сприятливе середовище для інновацій. Тобто це ресурси, які країна інвестує для активізації інноваційної діяльності та створення інноваційних та креативних продуктів.

Складається з 5 основних груп показників [24]:

- Інституції: Політична стабільність, нормативне середовище, легкість ведення бізнесу.

- Людський капітал і дослідження: Витрати на освіту, кількість дослідників (R&D), якість університетів.

- Інфраструктура: Рівень розвитку ІКТ (інтернет, сервіси), енергетика, екологічна стабільність.

- Розвиненість ринку: Доступ до кредитів, інвестиції, обсяги торгівлі та конкуренція.

– Розвиненість бізнесу: Кількість працівників зі знаннями, зв'язки між університетами та промисловістю, поглинання знань.

Інноваційні результати (Innovation Outputs) – це показник, що вимірює фактичні досягнення – те, що країна отримала в результаті своїх вкладень. Складається з 2 груп показників, а саме:

– Знання та технологічні результати: Кількість патентів, наукові публікації, експорт високотехнологічних товарів, створення нових програмних продуктів.

– Творчі результати: Кількість торговельних марок, креативні послуги (кіно, дизайн), обсяги електронної комерції та додатки для мобільних телефонів.

Позиції України у рейтингу представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Рейтинг України за Глобальним індексом інновацій, 2020 – 2025 рр.

Роки	Позиція ГІІ	Інноваційні вкладення	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54
2025	66	80	54

Джерело: розроблено автором за даними [24].

Цікавою особливістю є те, що в Україні за останні роки результати інноваційної діяльності значно вищі, ніж вкладення. Це свідчить про те, що в країні є певні проблеми з вкладеннями (input) (інституції (115 місце в рейтингу), розвиток інфраструктури (122 місце в рейтингу) регулювання бізнес-середовища (106 місце в рейтингу)) здебільшого через війну в Україні. Попри це в країні продовжується генерування значних результатів (outputs) (ІТ-послуги, наукові розробки, патенти).

Однією зі складових індексу є “Людський капітал та дослідження”, який оцінює розвиток середньої та вищої освіти, науки і досліджень у країні. Динаміка зміни показників в даному субіндексі зображено у табл. 3.

Таблиця 3

Динаміка оцінки складових субіндексу “Людський капітал та дослідження” для України, бали та місце в рейтингу

Роки	Освіта	Вища освіта	Дослідження та розробки (НДДКР)	Субіндекс “Людський капітал та дослідження”
2021	52,3 (59)	33,4 (65)	9,4 (61)	31,7 (64)
2022	61,9 (26)	38,3 (40)	9,6 (59)	36,6 (49)
2023	60,9 (31)	38,2 (37)	7,8 (68)	35,6 (47)
2024	58,9 (43)	37,2 (49)	7,0 (69)	34,3 (54)
2025	57,6 (48)	33,1 (59)	6,9 (72)	32,5 (65)

Джерело: розроблено автором за даними [24].

Аналіз динаміки субіндексу “Людський капітал та дослідження” у Глобальному індексі інновацій за 2021 – 2025 рр демонструє суперечливу тенденцію. Після різкого покращення у 2022 р., зумовленого реформами та міжнародною підтримкою освітньої сфери, подальші роки характеризуються

стійким спадом показників. Найбільш критичним є скорочення фінансування та результативності досліджень і розробок, що супроводжується відтоком наукових кадрів та руйнуванням інфраструктури. Таким чином, війна стала ключовим чинником деградації людського капіталу, що безпосередньо обмежує інноваційний потенціал України та її конкурентоспроможність у глобальному вимірі.

Із формуванням людського капіталу пов'язаний Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index (GTCI), розробником якого є INSEAD, провідна міжнародна бізнес-школа (Франція/Сінгапур). Даний індекс ґрунтується на комплексному вимірюванні здатності країни залучати, розвивати, утримувати та використовувати таланти. Методологія GTCI дозволяє оцінити не лише рівень освіти чи наукових досліджень, а й цілісну систему управління талантами: від створення сприятливих умов до перетворення знань у економічні результати. Це робить індекс важливим інструментом для аналізу формування людського капіталу та його впливу на конкурентоспроможність економіки. В процесі визначення індексу досліджуються [26]:

1) вхідні чинники (Input Sub-Indices), що вимірюють умови, які створює країна для розвитку талантів. До цих чинників фахівці INSEAD відносять:

– Enable (Сприятливе середовище), які характеризують якість державного управління, регуляторна база, ринок праці;

– Attract (Залучення), які оцінюють здатність залучати іноземні таланти та утримувати власних;

– Grow (Розвиток), що досліджують інвестиції в освіту, навчання протягом життя, розвиток навичок;

– Retain (Утримання), що характеризує якість життя, соціальний захист, можливості кар'єрного росту;

2) вихідні чинники (Output Sub-Indices), які вимірюють результати використання людського капіталу, серед яких:

– VT Skills (Професійні та технічні навички), що оцінюють рівень підготовки робочої сили та продуктивність праці;

– GK Skills (Глобальні знання та навички), що характеризують створені у країні наукові публікації, патенти, інноваційні стартапи, високотехнологічний експорт.

У дослідженні, яке проводилося у 2025 р., лідером рейтингом став Сінгапур, отримавши 73,29 бали. Сінгапур отримав перше місце в субіндексі “Глобальні знання та навички” (71,97), що говорить про наявність в країні талантів вищого рівня (інноватори, підприємці, працівники науковмісних галузей), які забезпечують розвиток високотехнологічних галузей. Цей показник включає високий рівень компетенцій (частка працівників у науковмісних галузях та на керівних посадах), інноваційність (здатність створювати нові продукти, патенти та інтелектуальну власність), а також підприємницькі таланти (рівень розвитку екосистеми, що сприяє створенню нових бізнесів та стартапів). В субіндексі “Професійно-технічні навички” лідерство отримала Чехія (73,61), що говорить про високий рівень базової освіти, яка дає змогу сформуванню навички і знання, які необхідні для ефективного функціонування економіки. При визначенні даного показника враховується рівень професійної підготовки (наскільки добре

працівники володіють прикладними знаннями), відповідність навичок запитам ринку, а також рівень працевлаштування (здатність національної економіки поглинати та ефективно використовувати кадри середньої ланки).

Субіндекс Enable (Сприятливе середовище або стимулювання) описує те, наскільки середовище в країні допомагає бізнесу та людям розвивати таланти, тобто характеризує інституційне забезпечення та інфраструктуру. Включає оцінку регуляторного середовища (ефективність роботи уряду, верховенство права, рівень корупції та політична стабільність), бізнес-середовища (інтенсивність конкуренції, доступ до фінансування, розвиток цифрової інфраструктури), а також робоче середовище (гнучкість ринку праці, співпраця між працівниками та роботодавцями та відповідність оплати праці продуктивності). В даному субіндексі лідерство отримала також Данія, набравши 82,59 бали.

Субіндекс Attract (Залучення) характеризує здатність країни залучати конкурентоспроможний людський капітал. Його суть полягає у вимірюванні відкритості національної економіки за двома напрямками, а саме: зовнішня відкритість (інвестиційна привабливість, рівень залучення іноземних фахівців, “приплив мізків”) та внутрішня (соціальна мобільність, гендерна рівність, толерантність до меншин) відкритість. Лідерство за даним показником отримав Люксембург, набравши 91,15 бали.

Субіндекс Grow (Розвиток) вимірює те, наскільки ефективно країна інвестує у навчання своїх людських ресурсів та розвиває їхні навички протягом життя. Даний показник характеризує формальну освіту в країні (якість навчання в університетах, витрати на освіту та охоплення навчанням), особливості навчання впродовж життя (навчання на робочому місці, доступність тренінгів та якість менеджменту) та доступ до можливостей (використання соціальних мереж та технологій для обміну знаннями, делегування повноважень та розвиток професійних спільнот). Лідерство за даним показником отримали Нідерланди, набравши 71,44 бали.

Субіндекс Retain (Утримання) характеризує здатність країни не просто залучати таланти, але й створювати умови, за яких вони залишатимуться працювати в цій країні довгостроково. Даний показник досліджуються в двох напрямках: рівень якості життя (особиста безпека, екологія, розвиток інфраструктури) та соціальна захищеність (система охорони здоров’я, пенсійне забезпечення та соціальні гарантії). Лідерство за даним субіндексом отримала Норвегія, набравши 88,38 бали.

Україна отримала 46,31 бали та в загальному рейтингу отримала 61 місце зі 135 країн та була віднесена до групи країн з доходами вище середнього, а ще у 2021 році входила до країн з доходами нижче середнього. Україна у ГТСІ в групі з доходами вище середнього представлено у табл. 4.

Як бачимо з табл. 4, Україна у 2025 р. зайняла 11 місце зі 35 країн з доходами вище середнього. Найкращим показником є “Глобальні навички” (39 місце в світі та 4 в групі), що говорить про високий інтелектуальний вихід та адаптивність фахівців. Найгірші показники за субіндексом “Розвиток” (33,71 бали і 78 місце в рейтингу), що говорить про наявність ризику залишитися з неконкурентоспроможними людськими ресурсами в майбутньому, оскільки таланти не мають інструментів для постійного оновлення знань.

Таблиця 4

**The Global Talent Competitiveness у розрізі країни з доходами
вище середнього (35 країн) за критеріями субіндексів, 2025 р.**

Країна	Оцінка	Рейтинг у GTCI	Рейтингова позиція за критеріями					
			Стимулювання	Залучення	Розвиток	Утримання	Професійно- технічні навички	Глобальні навички
Грузія	50,97	45	57,44 (39)	60,74 (35)	33,69 (79)	62,38 (48)	62,31 (31)	29,28 (48)
Малайзія	50,2	46	60,45 (31)	48,52 (81)	44,89 (40)	54,22 (73)	57,66 (46)	35,48 (37)
Маврикій	49,7	49	58,70 (35)	61,69 (32)	36,07 (66)	63,87 (44)	54,34 (56)	23,55 (73)
Чорногорія	48,73	52	50,75 (63)	64,17 (26)	33,53 (80)	60,50 (53)	53,83 (57)	29,58 (47)
Китай	48,65	53	55,39 (49)	39,88 (115)	60,31 (15)	60,72 (52)	48,70 (72)	26,88 (60)
Сербія	48,52	54	47,18 (72)	57,83 (51)	36,36 (64)	56,94 (62)	60,67 (40)	35,12 (38)
Білорусія	47,76	57	42,86 (93)	47,82 (84)	38,75 (58)	69,22 (34)	58,32 (44)	29,61 (46)
Аргентина	47,59	58	44,48 (83)	54,36 (56)	45,23 (39)	64,11 (43)	53,43 (59)	23,93 (69)
Вірменія	46,95	59	51,18 (60)	56,3 (44)	26,93 (98)	57,42 (60)	55,23 (50)	34,63 (38)
Азербайджан	46,51	60	52,01 (57)	57,51 (40)	33,34 (81)	51,99 (78)	65,19 (18)	19,00 (91)
Україна	46,31	61	48,42 (69)	55,01 (49)	33,71 (78)	58,81 (59)	47,17 (76)	34,74 (39)

Джерело: розроблено автором за даними [25].

В даному субіндексі найгірші результати отримав показник “Навчання протягом життя” 29,29 бали і 97 місце в загальному рейтингу. Хоча Україна має високі бали за “Формальну освіту” (дипломи університетів), 97-ме місце за навчанням впродовж життя свідчить про те, що отримані знання швидко застарівають, а системи їхнього актуального оновлення немає. Держава та бізнес не створили дієвих механізмів для розвитку навичок дорослого населення. Ще однією причиною є недостатнє інвестування українських компанії у персонал. Бізнес розглядає навчання працівників як витрати, а не як інвестиції. На сьогодні, маловітчизняних підприємств мають системні програми підвищення кваліфікації.

В Україні слабкий рівень “Upskilling” та “Reskilling”. Апскілінг (upskilling) – це процес підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення їх навичок та набуття нових знань у межах професії. Особливо ефективно впроваджувати даний процес в умовах постійного зростання вимог до посади, що дасть можливість працівнику зростати в межах власної кар’єрної траєкторії. В Україні рідко опановують нові технології у своїй галузі. Рескілінг (Reskilling) – це процес навчання працівників новим навичкам для того, щоб міг виконувати зовсім нові завдання або змінити сферу діяльності. Якщо професія стає неактуальною, людині в Україні дуже важко знайти державну або приватну підтримку для швидкого переходу в нову сферу.

Також серед українських працівників низька культура саморозвитку та обмежений доступу до якісних онлайн-платформ, професійних тренінгів та сертифікацій (або через мовний бар’єр, або через фінансові причини). Соціальна культура не стимулює людей вчитися після 30 – 40 років.

Низький бал України (49,53 бали, 104 місце в рейтингу) за показником “Делегування повноважень” у звіті GTCI свідчить про кризу довіри та “мікроменеджмент”. Низький бал означає, що в країні переважає жорстка вертикальна ієрархія. Керівники намагаються контролювати кожен крок працівників, бо не довіряють їхній компетентності або бояться втратити владу.

Делегування – це головний інструмент навчання на практиці. Якщо повноваження не делегуються, молоді таланти не мають можливості брати на себе відповідальність, робити помилки та вчитися на них. Як результат – у країні формується дефіцит управлінців середньої та вищої ланки, бо люди роками працюють як “виконавці”, не розвиваючи лідерських навичок.

Сучасна економіка вимагає швидкості. У країнах з високим рівнем делегування (наприклад, Данія чи Сінгапур) рішення приймаються на місцях тими, хто безпосередньо працює з клієнтом чи технологією. Низький бал означає, що бізнес у країні не гнучкий. Поки рішення пройде всі рівні узгодження, воно втрачає актуальність. Для “талантів” можливість приймати рішення та впливати на результат часто важливіша за зарплату. Коли талановита людина потрапляє в середовище, де неможливо самореалізуватися, вона або втрачає ініціативність (вигорає), або звільняється і переходить в іншу компанію.

Позиції України за індексом GTCI у розрізі країн-сусідів Східної Європи за 2021 та 2025 рр. представлено у табл. 5.

Таблиця 5

**The Global Talent Competitiveness у розрізі країни
Східної Європи за критеріями субіндексів, 2021 та 2025 рр.**

Країни Східної Європи	Рейтинг у GTCI		Рейтингова позиція за критеріями											
			Стимулювання		Залучення		Розвиток		Утримання		Професійно- технічні навички		Глобальні навички	
			2025 р.	2021 р.	2025 р.	2021 р.	2025 р.	2021 р.	2025 р.	2021 р.	2025 р.	2021 р.	2025 р.	2021 р.
Чехія	20	24	24	26	31	29	22	24	11	23	1	14	26	30
Словаччина	34	38	46	42	34	46	35	35	35	33	11	59	44	41
Польща	36	40	41	41	48	68	41	44	45	41	23	20	30	45
Угорщина	37	42	55	46	66	76	42	40	38	45	16	43	35	43
Болгарія	47	46	62	48	52	79	63	64	50	43	43	44	33	40
Румунія	55	55	74	60	67	83	76	65	41	42	27	49	51	50
Білорусія	57	50	93	81	84	57	58	62	34	39	44	53	46	48
Україна	61	61	69	85	49	80	78	57	59	59	76	69	36	39
Молдова	67	83	75	91	61	90	82	93	68	83	54	76	74	67

Джерело: розроблено автором за даними [25; 26].

Україна, як бачимо з табл. 5, демонструє стабільність у загальному рейтингу, зберігаючи 61 місце в рейтингу. У 2025 р. за більшістю показників Україна отримала кращі результати, ніж у 2021 р. Негативні тенденції відбулися щодо двох субіндексів “Розвиток” та “Глобальні навички”. Падіння оцінок та рейтингу в категорії “Розвиток” є прямим впливом повномасштабної війни, а саме: руйнування освітньої інфраструктури, переривання навчальних процесів, перехід на дистанційне навчання та зміщення фокусу держави з довгострокових освітніх програм на виживання (через дефіцит державного) бюджету та оборону. Погіршення в категорії професійно-технічних навичках також є наслідком переривання навчання, відсутність повноцінної практики, мобілізацію та міграцію.

Значне покращення позицій України в субіндексах “Залучення” та “Стимулювання”. Показник “Залучення” продемонстрував стрімкий ріст з 80 на 49 місце, що можна пов’язати з інтеграцією України у світові процеси, залучення іноземних волонтерів, експертів та військово-технічної допомоги, що формально підвищує рівень відкритості та взаємодії з міжнародними талантами. Субіндекс “Стимулювання” покращився і перемістився з 85 на 69 місце в загальному рейтингу. Можливо, це відображає активні процеси цифровізації, що полегшує ведення діяльності навіть в умовах війни. На рисунку 10 візуально зображено глобальну конкурентоспроможність талантів країн-сусідів України у 2025 р. в розрізі критеріїв GTCI.

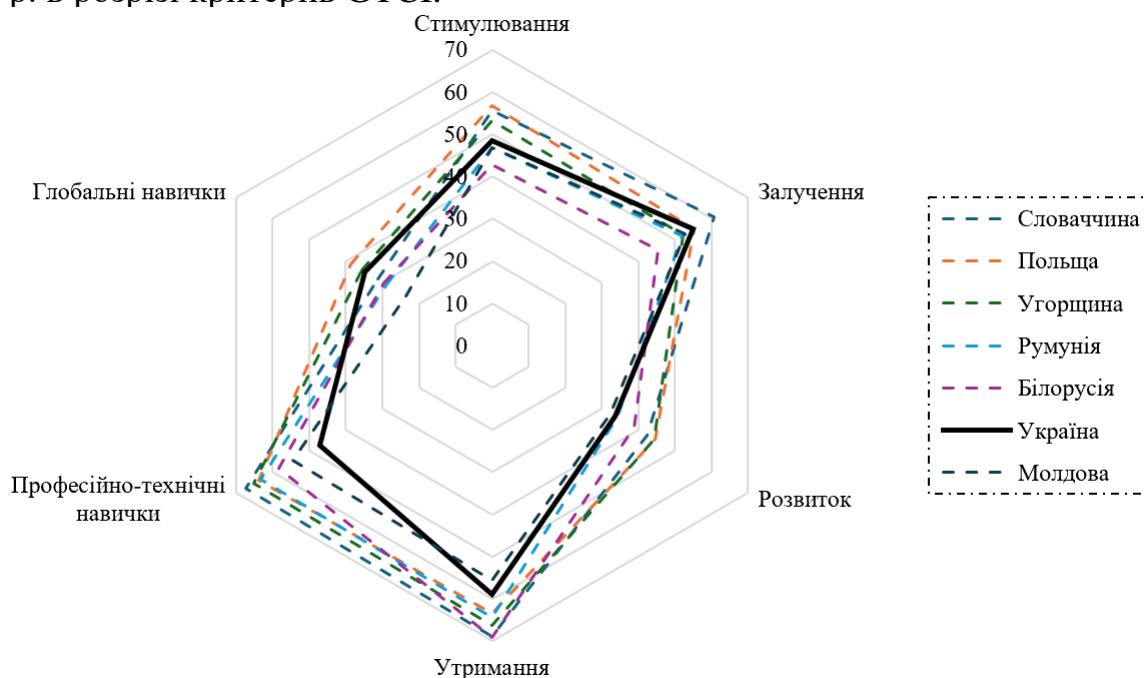


Рис. 10. Глобальна конкурентоспроможність талантів країн-сусідів України, 2025 р. в розрізі критеріїв GTCI, бали

Джерело: розроблено автором за даними [26].

Отже, як бачимо з рис. 10, Україна значно відстає у професійно-технічних навичках, займаючи останнє місце серед досліджуваних країн. Також має проблеми із утриманням талантів у країні, що говорить про значний “відтік мізків”, бо висококваліфіковані людські ресурси не мають безпечного і комфортного розвитку в Україні через війну і економічну кризу. Коли талановиті люди їдуть з країни, національна економіка втрачає не лише податки, а й величезні кошти, вкладені в її освіту та розвиток.

Отже, досліджуючи впливові міжнародні інструменти рейтингових оцінок можна побачити, що роль людського капіталу є величезна, адже даному напрямі присвячується чимало досліджень. Україна у цих рейтингах займає досить високі позиції незважаючи на негативний вплив пандемії та повномасштабної війни. На жаль, поки країни з розвинутою економікою свій людський капітал розвивають та примножують, Україна його втрачає. На сьогодні, існують значні демографічні та міграційні втрати, невідповідність освіти та кваліфікації людських ресурсів вимогам часу, низька інноваційність економіки, що спричиняє негативні зміни в соціально-економічному розвитку національної економіки.

2.2. Вплив мобінгу на відтворення та ефективність людського капіталу в умовах воєнної економіки

© Лозова Г. М.

канд. екон. наук, доцент,

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

Україна сьогодні переживає одну із найглибших демографічних криз за час існування нації, що супроводжується катастрофічною депопуляцією населення та втратою людського капіталу. Ринок праці стикнувся з великим дефіцитом робочої сили, особливо чоловічої, через мобілізацію значної частини працівників. В таких умовах кожен з працівників є стратегічним ресурсом як для окремого підприємства, так і держави в цілому.

Через тривалі воєнні дії українці вже давно перебувають у стані хронічного стресу, що негативно відображається на їх ментальному здоров'ї. Професійна самореалізація є важливою складовою існування сучасної людини, яка дозволяє їй реалізувати свої потреби в приналежності, повазі, самопізнанні та отримати бажаний рівень життя. Але у професійній діяльності людина може зіткнутися з явищами, які негативно впливають на її особистість, психічне та фізичне здоров'я, рівень задоволення та щастя. Одним з таких явищ є мобінг у трудових відносинах, який є серйозною загрозою для будь-якого підприємства, оскільки має не лише морально-психологічні наслідки, а й призводить до значних економічних та фінансових втрат, завдає удару по діловій репутації підприємства. У випадку, якщо працівник на фоні воєнного стресу ще додатково стикається із мобінгом на роботі, то це створює кумулятивний ефект подвійного стресу.

Мобінг у цей період діє не просто як конфлікт на роботі, а як інструмент, що призводить до повного професійного вигорання та психосоматичного руйнування людини, що негативно позначається на відтворенні робочої сили і призводить до руйнування людського капіталу в цілому.

Аналіз сучасної економічної літератури засвідчив, що попри глибоке розкриття таких понять, як: людський капітал та мобінг окремо, попри наявність значного масиву публікацій із класичної теорії мобінгу і теорії людського капіталу, залишається відкритою проблема дослідження впливу мобінгу на формування та розвиток людського капіталу в умовах воєнної економіки.

Більшість авторів акцентує увагу на правових аспектах та наслідках мобінгу, а економічний механізм “руйнування” людського капіталу через деструктивний вплив мобінгу саме в умовах війни залишається поза увагою дослідників і потребує ретельного вивчення.

Хоча мобінг як явище відомий людству з давніх часів, його наукові дослідження фактично розпочалися у 70-х-80-х роках ХХ ст. Вперше системне дослідження мобінгу представив Х. Лейманн, який визначив його як “психологічний терор” та чітко окреслив типові прояви цькування [1]. Сьогодні активно вивчаються сутність, природа, види та форми мобінгу, в яких він може проявлятися [1; 2; 3], наслідки, які він може мати для окремих працівників, трудових колективів, підприємств та суспільства в цілому [4; 5; 6]. Науковий інтерес викликають фактори, що впливають на виникнення мобінгу на робочому місці, методи та інструменти його подолання [7; 8]. Зокрема Х. Хьоелем, Д. Запфом та К. Купером було доведено, що мобінг на робочому місці призводить до значних фінансових втрат організації через плінність кадрів та зниження продуктивності як окремого члена команди, так і загальної продуктивності команди в цілому [9, с. 293 – 333.] Однак, через складний та багатовекторний характер, питання визначення економічних наслідків деструктивного впливу мобінгу на людський капітал залишається відкритим.

Загальновідомо, що здоров’я та знання розглядаються як актив у класичній теорії людського капіталу, зокрема Г. Беккером [10] та Т. Шульцем [11, с. 3]. В процесі ж мобінгу у трудових відносинах через організаційне приниження, аб’юз виникає так званий феномен “негативних інвестицій”, які знецінюють накопичений людський капітал, тобто мобінг виступає як фактор прискореного фізичного та інтелектуального зносу людського капіталу як окремого працівника, так і підприємства.

Українське суспільство не може собі дозволити таке неефективне використання трудового потенціалу в умовах війни. Зокрема, О. Грішнова [13] та Е. Лібанова [14] піднімають в своїх працях питання збереження людського капіталу та трудового потенціалу в умовах демографічної кризи та війни. І в цьому контексті важливо наголосити на соціальній відповідальності бізнесу та створенні безпечних умов праці для примноження людського капіталу.

Ми розділяємо погляди Л. Шимановської-Діанич, Н. Педченко на те, що феномен “військового стресу” може виступати як чинник згуртованості команди, або за умови неефективного управління на підприємстві як каталізатор мобінгу [15]. Ризики мобінгу в трудових колективах під час війни можуть також зростати через підвищення соціально-психологічної дистанції під час адаптації ВПО та ветеранів у трудові колективи.

Слід наголосити, що в умовах війни державний нагляд Державної служби України з питань праці за охороною праці, системою забезпечення безпеки та здоров’я працівників є в певній мірі обмежений, як обмежений і механізм контролю антидискримінаційного законодавства з боку Державної служби України з питань праці. Тому окремі дослідники, наголошують на виникненні інституційних пасток у механізмі захисту прав працівників, в тому числі від мобінгу [16].

Метою дослідження є вивчення сутності та природи мобінгу у трудових відносинах на основі аналізу наукової літератури та положень нормативно-правових актів, теоретичне обґрунтування та аналіз механізмів впливу мобінгу на процеси формування, збереження та використання людського капіталу в Україні, визначення кількісних та якісних методів оцінки економічних збитків мобінгу для підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо мінімізації економічних втрат від мобінгу і збереження трудового потенціалу в умовах воєнної економіки.

Методологічною основою дослідження є діалектичний та абстрактно-логічний методи, за допомогою яких було розкрито сутність мобінгу у трудових відносинах, визначено основні причини та фактори, що призводять до мобінгу на роботі. Використання логічного методу дозволило проаналізувати механізм впливу мобінгу на процеси формування, збереження та використання людського капіталу в Україні. Методи аналізу та синтезу були використані для вивчення статистичних та аналітичних матеріалів, присвячених цій проблемі, для виявлення основних факторів ризику, що призводять до мобінгу на роботі, визначення кількісних та якісних методів оцінки економічних збитків від мобінгу для підприємства. На основі системного та синергетичного підходів було визначено стратегію мінімізації економічних втрат від мобінгу і збереження трудового потенціалу в умовах воєнної економіки.

Сам термін “мобінг” (від “mob” – банда злодіїв, нападати в натовпі, оточувати, юрмитися) трактується в сучасній літературі як вороже, неетичне ставлення однієї особи або групи людей, яке спрямоване та систематично повторюється переважно на одну людину, на якій це переслідування негативно відображається. Мобінг на роботі – це будь-яка форма переслідування, домагання на робочому місці, що супроводжується психологічним домаганням, емоційним насильством на робочому місці або в навчальному колективі. Ми погоджуємося з позицією І.Кавун, що мобінг завжди супроводжується ознаками соціального конфлікту та агресивним поведінням однієї сторони, це доволі тривалий та ціленаправлений процес, коли працівник відчуває щоденне або періодичне переслідування, психологічний тиск та постійний дискомфорт [17]. Сьогодні мобінг на робочому місці розглядається як форма дискримінації прав людини та пов’язаний саме з трудовими відносинами.

У сучасному законодавстві зарубіжних країн можна знайти різні терміни, які фактично є синонімами терміна “мобінг”: “моральні домагання”, що відповідає французькому терміну “le harcèlement moral”; “моббінг” (тиск) – частіше використовується у Швеції, Німеччині та Італії, “булінг на робочому місці” – США, Велика Британія, та “психологічні домагання” – у Канаді. Інші синоніми: жорстокість на робочому місці, психологічне насильство. Ці терміни характеризують два явища – зловживання на робочому місці та погане ставлення на роботі [18].

Політика Європейського Союзу у питанні регулювання мобінгу є однозначною та охоплюється загальним поняттям ‘work-related violence’ or ‘workplace violence’ (mobbing, bullying) – правопорушення на робочому місці, що включає такі форми: насильство, переслідування на роботі; булінг, мобінг, психологічне насильство; домагання, небажана сексуальна увага [16].

Як свідчить європейська практика, з мобінгом більшість держав ЄС борються на державному рівні, діє законодавство, що передбачає кримінальну відповідальність за емоціональне знуцання. європейське законодавство стосовно протидії мобінгу, включає такі акти:

– Резолюція Європейського парламенту 2011 р., яка передбачає заходи щодо запобігання та боротьби з мобінгом і сексуальними домаганнями на робочому місці, у громадських місцях і в політичному житті ЄС.

– Рішення Європейського управління праці № 6/2022 від 15.03.2022 р. щодо захисту гідності особи та запобігання психологічним і сексуальним домаганням. Зазначена політика передбачає принципи розслідування та способи: формальні та неформальні. Якщо говорити про неформальний спосіб, то залучаються консультанти на умовах конфіденційності, які допомагають одразу на роботі з'ясувати усі причини мобінгу [16]. В Німеччині, Франції та Швеції діють закони про моральні переслідування на робочому місці, які захищають жертв мобінгу.

В Україні своє закріплення із відповідним нормативним визначенням, характеристикою та шляхами його запобігання та припинення, мобінг знайшов лише у 2022 р. із прийняттям тематичного законодавства [16], а саме:

– Закон України від 16 листопада 2022 р. № 2759-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)”, яким внесено зміни до Кодексу Законів про працю України та доповнено ст. 22 КЗпП України [Закон України від 16 листопада 2022 року № 2759-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)” [19].

– Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2806-IX “Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)”, який спрямований на захист учасників трудових відносин від різних форм мобінгу на робочому місці і встановлення адміністративної відповідальності за такі дії (доповнено статтю 173-5 КУпАП Мобінг (цькування) працівника) [20].

У Конституції України [21] людина, її життя і здоров'я, честь і гідність визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю (ч. 1, ст. 3); всі люди є вільними та рівними у своїй гідності та правах (ст. 21). Стаття 2 Кодексу законів про працю України [22] закріплює право на охорону здоров'я та безпечні умови праці як одне з основних трудових прав працівників. Важливою стала норма Закону України “Про колективні договори та угоди”, яка передбачає, що у колективному договорі мають бути передбачені заходи, спрямовані на запобігання, протидію та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав [16].

Як показує практика, мобінг як негативне соціально-економічне явище є досить поширеним. В ЄС мільйони працівників різних компаній розповідають психологам про психологічний терор. Згідно німецької статистики, чверть працівників цієї країни піддаються мобінгу. І з кожним роком цей показник росте [17] Частота повідомлень про емоційні насильства на робочому місці може бути різною, при цьому дослідження показали, що відповідно 10 % [23], 24 % в Канаді [24], та 36 % в США [25] респондентів вказують на постійне та суттєве емоційне та психологічне насильство від колег. У інтернет-опитуванні Гарі Немі

виявив, що жінки частіше займаються знуцанням на робочому місці, такими як наприклад перехід на особистості, а середня тривалість зловживання становить 16,5 місяців [26]. Сян-чу Пай і Шон Лі в процесі дослідження встановили, що частота насильства на робочому місці зазвичай зустрічається серед молодих працівників [27]. При чому нижча освіта є додатковим фактором ризику насильства, так наприклад 51,4 % опитаних працівників вже зазнали словесних зловживань, а 29,8 % з них зазнали знуцання та мобінгу на робочому місці.

В результаті мобінгу страждає не лише працівник, але і підприємство, нищиться людський капітал. Оскільки роботодавці на таких підприємствах стикаються із зниженням продуктивності праці, збільшенням витрат на медичне страхування, а також витрат на судові позови.

Першими потенційну небезпеку мобінгу зрозуміли скандинавські країни. Зокрема, Данія, яка запровадила заборону на мобінг на законодавчому рівні ще в 1975 р., Швеція – у 1977 р. [28]. Явище мобінгу у трудових відносинах вперше дослідив та описав Г. Леманн: мобінг – це психологічний тиск на робочому місці, що проявляється у сварках, цькуванні, залякуванні, плітках, інтригах, грубості, емоційному насильстві, сексуальних домаганнях, спрямованих на витіснення та доведення до розладу [29]. Шведські вчені Г. Леманн та А. Густафссон провели дослідження мобінгу у трудових відносинах у Швеції протягом 1982 – 1983 рр., звіт про результати їхнього дослідження був опублікований у 1984 р. у Швеції. Г. Леманн наголосив, що використовує поняття “моббінг” для визначення типу психологічних міжособистісних відносин, що складаються на робочому місці між працівником та роботодавцем щодо виконання завдань (посадових обов’язків) та проявляються в недружньому (ворожому) ставленні до працівника з боку його колег або керівників [29]. Їхні ідеї були підхоплені та розвинені іншими шведськими дослідниками та науковцями. В результаті громадської кампанії 1993 р. у Швеції на законодавчому рівні були затверджені норми та положення, спрямовані на боротьбу з мобінгом на робочому місці, зокрема: різні форми негативної поведінки щодо працівника з боку роботодавця та його представників (залякування, психологічне насильство, соціальне відчуження, домагання, включаючи сексуальні домагання) [30]. В 1991 р. спеціаліст з лікування психічних травм, Б. Уїлсон опублікував статтю, де він стверджував, що психологічне насильство на роботі призвело до втрати американською економікою мільярдів доларів. Яскравим прикладом боротьби з моббінгом є випадок, коли в Німеччині суддя забор’язав виплатити грошову компенсацію жертві моббінгу, не дивлячись на те, що проти того виступали дванадцять свідків. У вирозі суда було написано: “Суспільство, яке допускає моббінг, ставить під сумніви основні постулати демократії” [17].

“Заборона мобінгу на роботі також була запроваджена у Франції. У 2002 р. у Франції ухвалили закон, що психологічна безпека на роботі є невід’ємною частиною загальної безпеки та здоров’я на роботі. Заборону мобінгу як правову норму включено до кримінального та трудового кодексу. У Трудовому кодексі Франції зазначається: “Жоден працівник не повинен страждати від повторних випадків психологічного тиску на нього/неї, які спрямовані на погіршення умов праці та можуть порушувати його/її права та гідність, а також можуть негативно

вплинути на його/її фізичне та психічне здоров'я або перешкодити його/її професійному майбутньому” (L.2313-2 Трудового кодексу Франції). Працівник, що став жертвою мобінгу, може вимагати відшкодування збитків через суд за двома напрямками: за порушення роботодавцем своїх зобов'язання щодо вжиття заходів запобігання мобінгу на робочому місці; за самі акти мобінгу. Навіть якщо жертва мобінгу добровільно йде з роботи, то у Франції працівник може подати позов про незаконне звільнення та отримати компенсацію. Також французькі суди можуть присуджувати моральну компенсацію у справах про мобінг, наприклад зобов'язати роботодавця вивісити негативне рішення про мобінг на робочому місці, а також опублікувати його в газетах. Особи, які вчиняли мобінг, притягуються до відповідальності у виді позбавлення волі строком від одного до двох років із застосуванням штрафних санкцій” [31].

Про мобінг довгий час не прийнято було говорити в українському суспільстві. Як ми зазначали вище, в Україні термін “моббінг” визначено в Законі України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу” [32], Законі України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)” від 16.11.2022 № 2759-IX [20]. Згідно з цими нормативно-правовими актами, мобінг вважається діянням роботодавця або окремих працівників трудового колективу, спрямованим на приниження гідності та честі працівника, його професійної репутації у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема з використанням електронних засобів зв'язку, створення напруженої, ворожої, образливої атмосфери щодо нього, в тому числі такої, що змушує людину недооцінювати власну професійну придатність. Мобінг на підприємстві може проявлятися в різних формах. У табл. 1 наведено основні форми мобінгу.

Таблиця 1

Класифікація мобінгу

Форми мобінгу	Визначення
Вертикальний	Тип психологічної агресії, що здійснюється в площині “керівник – робочий колектив”. Вона може проявлятися у двох формах: колективний тиск на керівника з боку підлеглих або тиск з боку керівника на весь колектив чи окремого члена колективу
Горизонтальний	Вид психологічної агресії, що полягає в колективному тиску на одного з колег, ігноруванні та переслідуванні його/її
Боссинг	Вид психологічної агресії, що полягає у зловживанні керівником владою, постійній, часто несправедливій критиці співробітників, вказівці на їхню неадекватність у виконанні своїх обов'язків
Цькування	Вид психологічної агресії, що полягає в приниженні одного члена робочої команди іншим
“Сендвіч-мобінг”	Вид психологічної агресії, що полягає в тиску на одного зі співробітників як з боку колег, так і керівника
Свідомий	Цілеспрямовані дії, що мають конкретну, чітко сформульовану мету створити такі умови для звільнення особи з посади, яку вона обіймає, стосуються корисливих мотивів – зайняти чиюсь посаду, призначити на неї когось зі “своїх”, здобути прихильність перед начальством
Несвідомий	Ненавмисні дії, коли людина не усвідомлює, що вона вчиняє булінг, і які є результатом нетерпимого ставлення, постійного роздратування, що накопичується по відношенню до одного з колег або команди

Джерело: розроблено автором за даними [33; 34].

Мобінг на роботі може проявлятися в різних формах, зокрема: створення напруженої, ворожої та образливої атмосфери щодо працівника (погрози, глузування, наклеп, зневажливі зауваження, загрозлива, принизлива поведінка та інші способи дестабілізації працівника); невинуватене негативне виключення працівника з колективу або його ізоляція (незапрошення його на наради та конференції, перешкоджання виконанню ним своїх трудових функцій, перешкоджання працівнику потрапляти на робоче місце, перенесення робочого місця в місце, непридатні для цього виду роботи); нерівна оплата за роботу рівної цінності, виконану працівниками рівної кваліфікації; невинуватене позбавлення працівника частини його виплат (премій та інших заохочень); домагання, включаючи сексуальні домагання на робочому місці.

Міжнародна організація праці ототожнює мобінг із згвалтуванням через віктимізацію та стигматизацію працівника-жертви мобінгу, що призводить до тяжкої психологічної травми особи та може підштовхнути жертву до самогубства [33]. Інститут травматизму та оплати праці на робочому місці (WBPI) вивчає мобінг у Сполучених Штатах. Дослідження, проведені WBPI, показали, що найпоширенішим мобінгом є мобінг щодо працівниць (50 %) та працівників (30 %), найменш поширеною ситуацією є домагання працівників-чоловіків з боку жінок (8 %). Найчастіше (71 %) домагання відбуваються від осіб, які займають вищу посаду в організаційній ієрархії, у 6 – 7 % випадків – від колег, статус яких такий самий, як і статус “жертви”, а іноді навіть від підлеглих (12 %) [34]. У США в середньому 2790 осіб щороку зазнають сексуальних домагань на робочому місці, причому 3 з 4 (75 %) випадків сексуальних домагань завжди залишаються незареєстрованими; причому 63 % жінок не повідомляють про це, а 79 % чоловіків тримають це в таємниці, згідно з даними, зібраними у звіті “Сексуальні домагання на робочому місці” [35].

Опитування, проведене у 2022 р. в країнах ЄС, показало, що шість із десяти жінок стикалися із сексистськими поглядами або насильством протягом своєї кар’єри, а 14 % повідомляють, що неодноразово стикалися із сексуальним насильством.

Офіційної статистики щодо мобінгу, насильства чи сексуальних домагань на роботі в Україні немає. Згідно з опитуванням “Трудовий барометр: боротьба з дискримінацією на робочому місці”, проведеним громадською організацією “Інститут громадянської освіти та праці” за підтримки громадської організації “Трудові ініціативи” та Центру солідарності в Україні в 2022 р., 52 % респондентів вказали, що ніколи не стикалися з насильством на робочому місці. У той час як 48 % українців стикалися з насильством на робочому місці тим чи іншим чином, зокрема, 11,7 % опитаних особисто стикалися з такими проявами, а ще 7,7 % були свідками таких дій щодо інших. Респондентів, які відповіли ствердно, попросили описати конкретні форми насильства, які вони пережили (можна було вибрати кілька варіантів відповідей). Як виявилось, 90 % респондентів пережили психологічне насильство, 42 % – економічне, 31,2 % – фізичне та 28,8 % – сексуальне насильство [36].

В умовах воєнної економіки мобінг може набувати нових форм. Коли працівник працює дистанційно, може виникати цифровий мобінг та інформаційна ізоляція, коли співробітнику навмисне не надають доступ до спільних чатів, посилянь на зустрічі та важливих документів. “Овер-контроль” – мобінг, коли від працівника вимагають бути на зв’язку 24/7, з ігноруванням графіків роботи, графіків відключення світла або повітряних тривог. Публічне приниження працівника в спільних месенджерах та чатах компанії, замість того, щоб дати індивідуальні зауваження працівнику по результату його роботи в особистому спілкуванні.

Експлуатаційний мобінг – коли керівництво систематично перевантажує працівника, вимагає виконувати неоплачувану працю, відмовляє у законній відпустці, пояснюючи це військовою економікою.

“Мовний” мобінг – це коли в колективі відбувається цькування працівника на основі мови спілкування, що може викликати гострі конфлікти в команді

Соціальний мобінг ВПО, коли фахівцям-переселенцям з високою кваліфікацією надають некваліфіковану роботу, користуючись тим, що людина знаходиться в скрутних життєвих обставинах і змушена погодитися на таку роботу.

Крім того, варто звернути увагу на наявність дискримінаційного та сексуального характеру мобінгу на роботі. У 2019 р. було прийнято Конвенцію Міжнародної організації праці № 190 “Про ліквідацію насильства та домагань у сфері праці”. Конвенція та супровідна до неї Рекомендація МОП № 20 є єдиними міжнародними документами, що закріплюють право кожної людини на робоче місце, вільне від насильства та домагань. Директива Європейського Парламенту та Ради 2006/54/ЄС від 5 липня 2006 р. про реалізацію принципу рівних можливостей та рівного ставлення до чоловіків і жінок у питаннях зайнятості та професій зазначає, що домагання та сексуальні домагання суперечать принципу рівного ставлення до чоловіків і жінок і є дискримінацією за ознакою статі. Такі форми дискримінації мають бути заборонені.

Як показують останні дослідження в Україні дискримінація жінок при прийомі на роботу суттєво зменшилася. Причиною цього став дефіцит чоловічої робочої сили в Україні. Компанії стали активно залучати жінок на традиційно чоловічі професії, зокрема: водіїв, трактористів, машиністів тощо. У 2025 р. 57 % компаній наймали жінок на посади, які раніше займали виключно чоловіки. 9 % організацій зазначили, що наразі такий найм не відбувається, але він запланований на найближчий час [37, с. 16].

Основною причиною мобінгу у трудових відносинах є грубі порушення та помилки в управлінні організацією. Як правило, мобінг виникає в тих трудових колективах, де керівництво або працівники мають специфічні психологічні особливості та стилі поведінки (рис. 1).

Показовим є факт, що після того як мобер, людина яка знущається, закінчує переслідування в компанії однієї жертви (і жертва, наприклад, змушена залишити місце роботи), то, як правило, починається переслідування іншої жертви, і так по колу, якщо не вдається покарати мобера.

Поведінка та характеристики керівника, що сприяють мобінгу	Поведінка та характеристики працівників, що сприяють мобінгу
<p>Віра у власну компетентність та непогрішність, неприйняття критики, опозиції та інших думок.</p> <p>Недооцінка співробітників та результатів їхньої роботи.</p> <p>Недовіра до підлеглих.</p> <p>Надмірний контроль роботи, дисципліни.</p> <p>Обтяжування співробітника великою відповідальністю з одночасним обмеженням його можливостей прийняття рішень.</p> <p>Обмеження контактів співробітників із зовнішнім середовищем.</p> <p>Необговорення з підлеглими складних ситуацій, проблем, що виникають у робочому колективі</p>	<p>Відсутність почуття відповідальності за свої обов'язки: “якщо результат роботи незадовільний, це точно не моя вина”.</p> <p>Відсутність довіри між працівниками, поширені плітки та наклепи.</p> <p>Відсутність дружньої поведінки та співпраці, орієнтація на конкуренцію.</p> <p>Виключення нових працівників з дружнього колективу.</p> <p>Постійне невдоволення роботою та її різними аспектами, відсутність власної ініціативи та ідей для змін</p>

Рис. 1. Поведінка та характеристики керівника і працівника, що сприяють виникненню мобінгу у трудових відносинах

Джерело: побудовано автором за даними [38].

Під час війни тригерами для мобінгу на робочому місці можуть виступати як внутрішні конфлікти, так і зовнішній екстремальний тиск, табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика тригерів, що викликають мобінг на робочому місці, в умовах воєнної економіки

Група тригерів	Види тригерів
Економічні	Тригери, пов'язані із страхом безробіття Внутрішня конкуренція за ресурси
Емоційні	Емоційне вигорання Знецінення особистих обставин Професійні ризики та стрес на робочому місці
Цифрові	Цифрова дегуманізація Дистанційний розрив і відсутність фізичного контакту з колегами при дистанційній роботі
Соціальні	Географічна сегрегація, пов'язана із виникненням негласного поділу в колективі на тих, хто “залишився під обстрілами”, та тих, хто “виїхав в безпечне місце/за кордон” Упереджене ставлення до нових колег через їх статус, наприклад статус ВПО Мовні тригери

Джерело: розроблено автором.

У 2025 р. Платформою для керівників та професіоналів GRC.UA були проведені дослідження настроїв на ринку праці України. Результати яких GRC.UA оприлюднив в грудні 2025 р. у звіті “Барометр ринку праці України 2025. Прогнози на 2026 рік”. За результатами дослідження ми бачимо, підвищення мобільності і незадоволеності українських працівників. Результати

досліджень також показали, що питання добробуту та ментального здоров'я потребують системних рішень для українських компаній [37]. В 2025 р. емоційний комфорт на робочому місці для українців став надзвичайно важливим. Як показують результати дослідження, дружня атмосфера в колективі, спільні цінності, комфортні та безпечні умови праці набагато важливіші, ніж можливість кар'єрного росту, можливості навчання за рахунок компанії та цікаві робочі проекти й задачі [37, с. 8].

Загальновідомо, що в умовах війни стрес та емоційне виснаження негативно позначилися на загальному стані ментального здоров'я працівників, що призводить до зростання конфліктності в колективі і може стати однією з причин мобінгу на робочому місці. Про те, експерти відзначають, що в більшості українських компаній турбота про ментальне здоров'я співробітників залишається переважно декларацією, а не системною складовою їх HR- стратегій.

Результати дослідження “Барометр ринку праці України 2025. Прогнози на 2026 рік” демонструють явний регрес в цій сфері, що відбувся за 2025 р.: 54,7 % компаній не опікуються психологічним станом команди взагалі. В 2024 р. тому таких було менше – 47 %. Тобто за рік рівень психологічного виснаження та хронічної втоми працівників підвищився, а частка роботодавців, які абсолютно ігнорують це та не приділяють уваги well-being, збільшилася. 8 % компаній поки не мають жодних програм, але визнають необхідність їх впровадження [37, с. 17].

Наслідки мобінгу на роботі є руйнівними як для працівника, так і для компанії. Мобінг на роботі деструктивно впливає на людський капітал, оскільки в процесі цього відбувається руйнування психологічного контакту. Працівник відчуває постійну небезпеку. Робота перестає бути місцем самореалізації, а сприймається як вороже середовище, різко падає продуктивність праці як окремого працівника, так і команди в цілому. Люди не звільняються одразу через певні обставини, але внутрішньо вони перестають ототожнювати себе із компанією, що призводить до падіння ефективності людського капіталу.

Під час мобінгу відбувається легітимізація агресії, зростає рівень насильства, що і так достатньо високий під час війни. Мобінг починає сприйматися як норма, що призводить до ерозії корпоративних цінностей. Декларування спільного “командного духу” повністю нівелюється реальним цькуванням, що негативно позначається на формуванні сучасної корпоративної культури.

Тепер проаналізуємо основні канали деструктивного впливу мобінгу на відтворення людського капіталу в умовах воєнної економіки. Оскільки відтворення людського капіталу, зокрема примноження знань, навичок, здоров'я та мотивації працівників, під час війни і так перебуває під постійною загрозою під час війни, мобінг на робочому місці виступає додатковим внутрішнім чинником руйнування людського капіталу. Розглянемо детальніше, табл. 3.

Мобінг у трудових відносинах призводить до соціальних, психологічних та економічних втрат. У цій роботі ми зосередимося на аналізі та оцінці економічних втрат від мобінгу та його негативному впливі на людський капітал.

Таблиця 3

**Основні канали деструктивного впливу мобінгу
на відтворення людського капіталу в умовах воєнної економіки**

Канал	Механізм руйнування	Наслідки для людського капіталу
Канал впливу на ментальне та фізичне здоров'я	Коли працівник відчуває зовнішній стрес через війну і одночасно стикається з внутрішнім стресом через мобінг на роботі, його нервова система втрачає здатність до відновлення	Професійне вигорання Когнітивний дефіцит Психосоматика
Канал блокування професійного розвитку	Жертву мобінгу навмисно усувають від важливих проєктів, соціально та інформаційно ізолюють, що уповільнює обмін знаннями	Руйнування самооцінки Знецінення та моральне зношення знань Деградація кадрового резерву
Канал стимулювання інтелектуальної міграції	Мобінг часто змушує працівників-жертв не лише залишити компанію, але країну. Оскільки, коли до безпекових ризиків додається токсична атмосфера на роботі, працівник-жертва може прийняти рішення до переходу в іноземну компанію	Дестабілізація ринку праці Ерозія інтелектуального капіталу Безповоротна втрата інвестицій в людський капітал

Джерело: розроблено автором.

Коли ми говоримо про економічні втрати від мобінгу у трудових відносинах, необхідно комплексно підходити до аналізу цієї проблеми (рис. 2). У цій роботі ми проаналізуємо економічні втрати підприємства та працівника. Коли ми говоримо про економічні втрати підприємства в результаті мобінгу, ми розрізняємо прямі та непрямі економічні втрати підприємства (роботодавця).

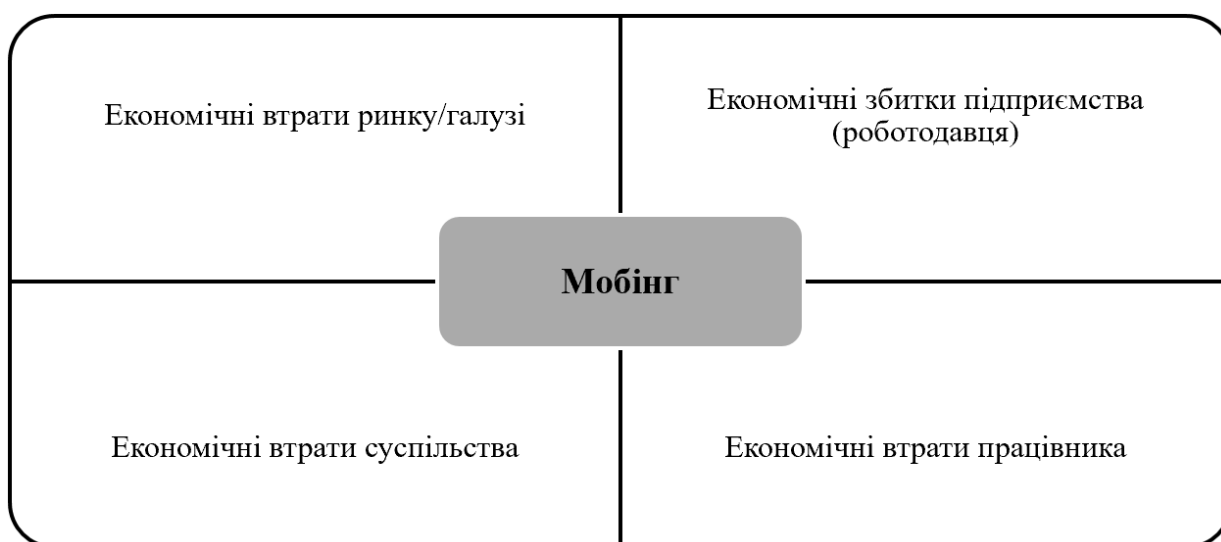


Рис. 2. Економічні втрати внаслідок мобінгу у трудових відносинах

Джерело: розроблено автором.

Прямі економічні збитки підприємства внаслідок мобінгу у трудових відносинах включають:

- витрати на плинність кадрів у зв'язку зі звільненням працівника, який є жертвою мобінгу, з роботи, оскільки частина 3 статті 38 Кодексу законів про працю України [22] дозволяє такому працівнику розірвати трудовий договір за власним бажанням;
- збільшення витрат на підбір та навчання нових співробітників;

– втрати через зниження продуктивності праці працівників та зниження мотивації; юридичні ризики та судові витрати.

Мобінг тягне за собою адміністративну відповідальність роботодавця (стаття 173 Кодексу України про адміністративні правопорушення (КАП) [39]. Штраф для роботодавця за мобінг щодо працівника на роботі: від 1700 до 3400 гривень (ч. 5 ст. 173 КАП).

У разі повторного правопорушення протягом року штрафи збільшуються вдвічі. За мобінг працівник може бути звільнений з роботи за рішенням роботодавця або притягнутий до дисциплінарної відповідальності.

Адміністративна відповідальність передбачає громадські роботи для особи, обвинуваченої у мобінгу, на строк від 30 до 40 годин та від 40 до 60 годин за повторне правопорушення. Відшкодування матеріальної та моральної шкоди роботодавцем потерпілому від мобінгу за рішенням суду на користь такого працівника.

Непрямі економічні втрати внаслідок мобінгу у трудових відносинах включають:

– пошкоджену ділову репутацію роботодавця, втрату довіри серед працівників;

– погіршення корпоративного іміджу, що може негативно вплинути на репутацію підприємства;

– витрати на антикризові заходи.

Мобінг завдає негативних збитків потерпілому працівнику, які можуть проявлятися не лише у вигляді економічних втрат, а й психологічних та соціальних, зокрема:

– економічні витрати на лікування через погіршення здоров'я, наприклад, лікування захворювань системи кровообігу та серця; лікування хронічних головних болів-мігрени, безсоння, зловживання алкоголем; витрати на вживання седативних та снодійних препаратів;

– психологічні втрати через тривожно-депресивні стани, неспокій; апатію, млявість, смуток; гнів та лють, спалахи агресії; панічні атаки; зниження самооцінки; втрата впевненості у своїх компетенціях та професійній кваліфікації; труднощі з контролем емоцій; відсутність мотивації; розлади пам'яті; дратівливість, невпевненість; суїцидальні думки та спроби;

– соціальні втрати через ізоляцію; труднощі у встановленні та підтримці довгострокових та задовільних стосунків з людьми; недовіра до людей, підозрілість; самотність.

Для уникнення мобінгу на робочому місці та захисту працівника роботодавець має вживати всіх необхідних заходів, зокрема:

- 1) запобігання професійним ризикам та стресу на робочому місці;
- 2) інформаційно-навчальні заходи;
- 3) проведення організаційних та інших заходів [40].

Згідно з чинним законодавством України, працівник може захистити себе від мобінгу:

– працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням у визначений ним термін;

– при розірванні трудового договору працівнику гарантується отримання вихідної допомоги, яка виплачується у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного середнього заробітку (стаття 44 Кодексу законів про працю України);

– працівник має право звернутися до контролюючого органу (Державної служби України з питань праці).

Інспектори Державної служби України з питань праці можуть прийти для перевірки роботодавця на наявність факту мобінгу щодо працівника, скласти акт (якщо це дійсно підтвердиться) та подати його до суду. Державної служби України з питань праці рекомендує працівникам наступні правила для протидії мобінгу: задокументувати факт вчинення тиску і дискримінації; шукати підтримки колег і не ізолюватися; звертатися за підтримкою до психолога; не дозволяти собою маніпулювати або змушувати робити те, що суперечить вимогам закону або посадовим обов'язкам; звертатися за консультацією до фахівця Держпраці [41].

Як показали результати Всеукраїнського опитування “Трудовий барометр: боротьба з дискримінацією на робочому місці” на запитання “Які заходи слід впровадити для боротьби з насильством на робочому місці в першу чергу?” 38 % респондентів відповіли, що необхідно надати чіткі визначення всім проявам насильства в законодавстві, 17 % – активізувати освітню діяльність, 40 % – посилити відповідальність винних [36].

30 січня 2020 р. Міністерство соціальної політики України затвердило Методичні рекомендації щодо включення до колективних договорів та контрактів положень, що забезпечують рівні права та можливості жінок і чоловіків у трудових відносинах. Лідером серед українських компаній у запобіганні мобінгу на робочому місці є “Нова Пошта”. Економічні наслідки мобінгу можна оцінити за допомогою як кількісних, так і якісних методів аналізу (табл. 4).

Комплексне використання кількісних та якісних методів оцінки економічних збитків внаслідок мобінгу у трудових відносинах матиме сенс для підприємства лише за умови впровадження регулярного моніторингу та коригування політики управління персоналом відповідно до отриманих результатів.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що в умовах воєнної економіки мобінг трансформується із внутрішньо корпоративного конфлікту у деструктивний соціально-економічний чинник, що негативно впливає на формування, збереження та використання людського капіталу в Україні.

Мобінг – це негативне соціально-економічне явище, що супроводжується домаганнями, психологічним насильством, зловживаннями на робочому місці, ворожим, неетичним ставленням до працівника. Законодавство ЄС та України закріплює норми та положення щодо запобігання та протидії мобінгу. Мобінг у трудових відносинах може набувати різних видів та форм, наприклад: боссинг, булінг, сендвіч-мобінг. Він може бути як свідомим, так і несвідомим. За своїми психологічними, емоційними та соціальними наслідками мобінг можна прирівняти до згвалтування через віктимізацію та стигматизацію працівника, який

є жертвою мобінгу. Жінки частіше стають жертвами мобінгу на роботі, ніж чоловіки, хоча жінки частіше виступають і у ролі мобера. Домагання, як правило, походять від осіб, які займають вищу посаду в організаційній ієрархії, хоча в деяких випадках вони можуть походити і від підлеглих. Згідно з соціологічними дослідженнями, 48 % українців стикалися з насильством на робочому місці тим чи іншим чином, що свідчить про поширеність проблеми у трудових відносинах.

Таблиця 4

Методи оцінки економічних збитків внаслідок мобінгу

Методи оцінки економічних збитків, спричинених мобінгом на роботі	
Методи кількісного аналізу	Методи якісного аналізу
<p>Аналіз рівня плинності кадрів (коефіцієнт плинності кадрів, кількість звільнень через мобінг; оцінка витрат на підбір та пошук нових співробітників; оцінка втрат через звільнення досвідчених працівників). Оцінка зниження продуктивності праці трудового колективу (порівняння продуктивності праці в різних підрозділах підприємства; оцінка втрат через непрацездатність та професійне вигорання працівників; аналіз втрат через лікарняні, вимушені перерви та демотивацію). Оцінка залученості співробітників</p>	<p>Опитування персоналу та анкетування для виявлення мобінгу на робочій силі на ранній стадії. Оцінка кількості звернень та скарг до відділу кадрів щодо мобінгу. Аналіз задоволеності працівників шляхом визначення Індексу благополуччя працівників. Метод експертної оцінки: за участю керівництва, фахівців з персоналу, психологів. Використання SWOT-аналізу для прогнозування та оцінки збитків від мобінгу. Аналіз публічних відгуків про працівників (включаючи працівників, які звільнилися з роботи) на онлайн-платформах пошуку роботи</p>

Джерело: розроблено автором.

В умовах воєнної економіки, крім традиційних форм мобінгу, можуть з'являтися, зокрема: цифровий мобінг, експлуатаційний мобінг, соціальний мобінг ВПО. Мобінг може набувати латентних форм, зокрема: ігнорування, маніпуляція патріотичними гаслами для виправдування необґрунтованих перевантажень, маніпуляція мовним питанням) Основними тригерами виникнення мобінгу у вітчизняних компаніях стали: неефективне управління, загальна соціальна напруженість, географічна сегрегація, цифрова дегуманізація, ресурсний дефіцит, що загострює внутрішню конкуренцію в компаніях. Основною причиною мобінгу у трудових відносинах є грубі порушення та помилки в управлінні організацією. Дослідження виявило, що специфічні психологічні характеристики та стилі поведінки керівництва чи працівників можуть провокувати мобінг. Ці чинники призводять до формування “токсичного середовища” в організаціях, що руйнує психо-економічний контракт між працівником та організацією. І хоча працівник -жертва може тривалий час працювати в організації під тиском мобінгу, фактично його продуктивність падає і психологічно він не відчуває зв'язку із організацією, не зацікавлений в її розвитку та процвітанні.

В роботі на основі аналізу проведених досліджень та опитувань нами було доведено деструктивний вплив мобінгу на розвиток формування, збереження та використання людського капіталу в Україні, що відбувається, як правило, через

такі основні канали: психофізіологічний канал, професійний канал, інвестиційний та міграційний канали. Доведено, що в умовах війни мобінг діє як внутрішній каталізатор стресу, погіршує ментальне здоров'я і призводить до фізичного зносу людського капіталу. Через мобінг зростають витрати компанії на лікування, реабілітацію жертв-мобінгу, судові позови, що вимагає зростання інвестицій без реального якісного відновлення людського капіталу. Мобінг блокує капіталізацію та комерціалізацію знань в компанії. В умовах воєнної економіки таке блокування інновацій та розвитку фахівців є прямими втратами для розвитку інтелектуального потенціалу, як окремо працівника, так і підприємства, і країн в цілому. Доведено, що мобінг виступає критичним фактором для інтелектуальної міграції фахівців. “Токсичне середовище” в організації на фоні загальних безпекових ризиків підштовхують працівника до прийняття остаточного рішення для виїзду за кордон, що призводить до безповоротних втрат держави та підприємства у підготовку такого фахівця і розвиток людського капіталу.

Нами доведено, що ефективність використання людського капіталу за умов мобінгу різко знижується через те, що працівник фізично присутній, але фактично відсутня продуктивна віддача. Мобінг негативно впливає не тільки на одного працівника-жертву, але на весь колектив, руйнуючи організаційну синергію.

Протидія мобінгу у трудових відносинах може проявлятися у чіткому визначенні в законодавстві всіх проявів насильства, державній освітній кампанії у боротьбі із мобінгом на роботі та в навчальних закладах, підвищенні відповідальності правопорушника та неминучості покарання для нього.

Економічні втрати від мобінгу можна оцінити за допомогою як кількісних, так і якісних методів аналізу. Серед кількісних методів аналізу можна використовувати моніторинг плинності кадрів на підприємстві, облік та оцінку кількості звільнень через мобінг, порівняння продуктивності праці в різних підрозділах підприємства та виявлення підрозділів підприємства, де відбувається її систематичне зниження, а також кількісний аналіз залученості працівників. Серед якісних методів аналізу можна використовувати: опитування та анкетування персоналу для виявлення мобінгу, аналіз задоволеності працівників шляхом визначення Індексу добробуту працівників, метод експертної оцінки, SWOT-аналіз для прогнозування та оцінки збитків від мобінгу, аналіз відгуків державних службовців.

Дискусійним залишається питання ефективності впровадження антидискримінаційного та антимобінгового законодавства під час воєнного стану. З одного боку прийняття таких довго очікуваних антимобінгових законів та створення правового поля, а з іншого – механізми контролю з боку держави обмежені.

Отже, мобінг в умовах війни перестає бути приватною проблемою, а перетворюється на загрозу формування, збереження та використання людського капіталу в Україні. Деструктивний вплив мобінгу на відтворення людського капіталу проявляється у його якісному знеціненні та кількісному скороченні через міграцію. Забезпечення психологічної безпеки та комфортних умов праці на робочому місці має розглядатися як складова економічної безпеки та стратегічна інвестиція у післявоєнне відновлення та відбудову України.

РОЗДІЛ 3

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА
СПРАВА, СТРАХУВАННЯ3.1. Професійна етики як інструментарій забезпечення
фінансової безпеки підприємства в умовах міжнародної інтеграції

© Головка О. Г.

*канд. екон. наук, доцент,**Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

© Орехова К. В.

*канд. екон. наук, доцент,**Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

© Гнип Н. О.

*канд. екон. наук, доцент,**Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

В умовах воєнного стану та одночасного поглиблення міжнародної економічної інтеграції діяльність українських підприємств відбувається в середовищі підвищених ризиків, невизначеності та зростаючих вимог до якості управлінських рішень. За таких обставин професійна етика набуває особливого значення як основа відповідального управління, що визначає межі допустимих управлінських дій, формує довіру між учасниками ринку та забезпечує стабільність економічних відносин. Дотримання принципів доброчесності, прозорості, відповідальності та відповідності міжнародним нормам стає необхідною передумовою не лише репутаційної надійності, а й фінансової стійкості підприємства.

Особливої актуальності професійно-етичні засади набувають для підприємств харчової промисловості, зокрема ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика”, діяльність яких ускладнюється воєнними загрозами, порушенням логістичних ланцюгів і нестабільністю споживчого попиту. У таких умовах професійна етика проявляється через відповідальне виконання договірних зобов’язань, дотримання стандартів якості та безпечності продукції, прозорість фінансової звітності й етичну поведінку у взаємовідносинах із партнерами та споживачами. Саме ці чинники формують основу довіри та забезпечують можливість інтеграції підприємства у глобальні ланцюги створення доданої вартості [10].

Традиційні підходи до оцінювання діяльності підприємств, що ґрунтуються переважно на фінансово-облікових показниках, не враховують повною мірою вплив професійно-етичних аспектів на рівень фінансової безпеки в умовах воєнної нестабільності та міжнародної інтеграції. Це зумовлює необхідність застосування сучасних моделей стратегічного управління, у яких фінансові індикатори

поєднуються з управлінською відповідальністю та етичними нормами прийняття рішень [5]. У цьому контексті збалансована система показників (Balanced Scorecard) розглядається як інструмент інтеграції професійної етики в процес стратегічного управління, що дозволяє узгодити цілі розвитку підприємства з вимогами міжнародних ринків і завданнями довгострокового забезпечення фінансової безпеки.

Одним із ефективних інструментів упровадження професійно-етичних засад у систему забезпечення фінансової безпеки підприємства є використання стратегічної карти, яка в межах Balanced Scorecard забезпечує узгодження стратегічних цілей, управлінських рішень і ресурсного потенціалу, формуючи цілісну логіку відповідального управління [11].

Стратегічну карту забезпечення фінансової безпеки ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика” наведено в табл. 1, де професійно-етичні орієнтири та стратегічні завдання систематизовано за чотирима взаємопов’язаними проєкціями: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку персоналу.

Таблиця 1

Стратегічна карта реалізації професійно-етичних засад забезпечення фінансової безпеки ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика” в умовах міжнародної інтеграції

Проєкція BSC	Професійно-етичні орієнтири	Стратегічні завдання забезпечення фінансової безпеки	Очікувані результати
Фінанси	Доброчесність фінансових рішень, прозорість обліку та звітності, відповідальність за використання ресурсів	Захист грошових потоків, мінімізація фінансових ризиків, адаптація бюджетування і фінансового планування до міжнародних стандартів та вимог партнерів	Підвищення платоспроможності, зміцнення фінансової безпеки, зростання довіри інвесторів і кредиторів
Клієнти	Етична взаємодія зі споживачами та партнерами, дотримання стандартів якості й контрактної дисципліни	Формування стабільної клієнтської бази, розширення ринків збуту, зниження репутаційних і комерційних ризиків	Зростання лояльності клієнтів, стабілізація доходів, посилення ринкових позицій
Внутрішні бізнес-процеси	Професійна відповідальність у організації процесів, безпека виробництва, цифрова прозорість	Оптимізація операційних і логістичних процесів, забезпечення безперервності діяльності, зниження операційних ризиків	Скорочення витрат, підвищення якості продукції, стійкість функціонування в кризових умовах
Навчання та розвиток персоналу	Етична культура, корпоративна відповідальність, турбота про людський капітал	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетентностей у сфері фінансової безпеки, міжнародних стандартів і ризик-менеджменту	Зростання продуктивності праці, підвищення адаптивності персоналу, зменшення кадрових ризиків

Джерело: авторська систематизація на підставі внутрішніх документів ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика” [13].

Фінансова проєкція стратегічної карти орієнтована на формування захищеної системи управління фінансовими ресурсами підприємства на засадах відповідальності та прозорості [2].

Реалізація професійно-етичних підходів у цій сфері передбачає стабілізацію грошових потоків, зниження фінансових ризиків і адаптацію бюджетування та фінансового планування до вимог міжнародних партнерів. В умовах воєнних викликів особливого значення набуває етично обґрунтований контроль витрат і внутрішній фінансовий нагляд, що сприяє зміцненню платоспроможності та фінансової безпеки підприємства [4].

Клієнтська проєкція відображає етичний вимір взаємодії підприємства з контрагентами на внутрішніх і зовнішніх ринках. Забезпечення фінансової безпеки в цій площині ґрунтується на дотриманні стандартів якості продукції, виконанні контрактних зобов'язань і принципів відповідальної конкуренції. Формування довгострокових партнерських відносин, зростання рівня довіри та зміцнення репутаційної стійкості підприємства створюють передумови для стабілізації доходів і зниження комерційних ризиків у процесі міжнародної інтеграції.

Проєкція внутрішніх бізнес-процесів акцентує увагу на професійній відповідальності управлінського персоналу за ефективність і безперервність операційної діяльності. Удосконалення виробничих і логістичних процесів, цифровізація управління, запровадження систем контролю якості та механізмів безперервності діяльності сприяють зменшенню операційних ризиків і підвищенню стійкості підприємства до кризових впливів [7].

Проєкція навчання та розвитку персоналу формує кадрову основу фінансової безпеки підприємства. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток компетентностей у сфері фінансової безпеки, ризик-менеджменту та міжнародних стандартів, а також формування етичної культури управління сприяють зростанню адаптивності персоналу та зменшенню внутрішніх загроз.

Отже, стратегічна карта в межах Balanced Scorecard забезпечує інтеграцію фінансових, клієнтських, операційних і кадрових орієнтирів у єдину систему відповідального управління фінансовою безпекою підприємства в умовах міжнародної інтеграції [12].

Забезпечення фінансової безпеки підприємства має системний і багаторівневий характер, що зумовлює необхідність деталізації стратегічних орієнтирів не лише на загальнокорпоративному рівні, а й у розрізі окремих структурних підрозділів. Такий підхід дозволяє конкретизувати завдання, відповідальність і професійно-етичні вимоги до управління фінансовою безпекою з урахуванням функціональної спеціалізації служб [8].

Вагому роль у реалізації професійно-етичних засад забезпечення фінансової безпеки в умовах міжнародної інтеграції відіграє відділ євроінтеграції та контролю якості, діяльність якого спрямована на узгодження внутрішніх управлінських і виробничих процесів підприємства з міжнародними стандартами та вимогами зовнішнього середовища. Функціонування цього підрозділу охоплює забезпечення відповідності продукції та управлінських процедур нормативним вимогам, системний моніторинг змін регуляторного поля, а також підвищення обґрунтованості управлінських рішень з урахуванням

фінансових обмежень і стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Стратегічну карту діяльності відділу євроінтеграції та контролю якості ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика” наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Стратегічні напрями забезпечення фінансової безпеки відділу євроінтеграції та контролю якості ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика” на засадах професійної етики в умовах міжнародної інтеграції

Проекція BSC	Стратегічні завдання	Ключові заходи (адаптовано до воєнного стану та ринків ЄС)	Очікувані результати
Фінанси	Забезпечення фінансової безпеки підрозділу шляхом відповідального використання ресурсів і зниження фінансових ризиків	Раціоналізація витрат та енергоспоживання; запровадження постійного контролю за витратами; перегляд договірних умов з контрагентами з урахуванням воєнних і логістичних ризиків; управління дебіторською заборгованістю; залучення фінансової підтримки через європейські та міжнародні програми	Підвищення ліквідності; скорочення фінансового циклу; зниження залежності від зовнішніх шоків; зміцнення фінансової стійкості
Клієнти	Формування довіри клієнтів і партнерів через дотримання стандартів якості та етичної взаємодії	Забезпечення відповідності продукції міжнародним вимогам; адаптація упаковки й маркування до ринків ЄС; підтримання стабільності поставок; розвиток цифрових каналів комунікації; посилення репутації підприємства як надійного виробника	Зростання лояльності клієнтів; розширення ринків збуту; підвищення конкурентоспроможності; зміцнення партнерських відносин
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення надійності та прозорості операційної діяльності відповідно до міжнародних стандартів	Використання резервних джерел енергопостачання; оптимізація логістичних маршрутів; впровадження систем простежуваності продукції; модернізація обладнання; автоматизація ключових процесів	Зменшення операційних ризиків; стабільність виробничого циклу; підвищення якості продукції; відповідність вимогам ЄС
Навчання та розвиток персоналу	Формування професійно відповідального та адаптивного кадрового потенціалу	Навчання працівників вимогам євроінтеграції та стандартам якості; розвиток культури доброчесності й стійкості; підтримка ключових фахівців; підвищення мовних і цифрових навичок; створення внутрішніх команд удосконалення процесів	Зростання професійної компетентності; зниження кадрових ризиків; підвищення якості управлінських рішень; посилення стійкості підприємства

Джерело: авторська систематизація на підставі внутрішніх документів ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика” [13].

Аналіз стратегічної карти діяльності відділу євроінтеграції та контролю якості підтверджує, що дотримання професійно-етичних принципів управління на рівні підрозділу є практичним інструментом реалізації загальнокорпоративної стратегії фінансової безпеки в умовах міжнародної інтеграції. На відміну від загального рівня управління, діяльність цього підрозділу зосереджена на операційному забезпеченні прозорості, якості та відповідності міжнародним вимогам [6].

У фінансовому вимірі діяльність підрозділу орієнтована на зменшення фінансових загроз шляхом відповідального використання ресурсів, постійного контролю витрат і диверсифікації джерел фінансування, зокрема через залучення міжнародних програм підтримки. Етично виважені підходи до договірних відносин і управління ризиками знижують вразливість підприємства до воєнних, логістичних і валютних коливань [3].

Клієнтська складова стратегічної карти підрозділу відображає практичну реалізацію репутаційної складової фінансової безпеки через своєчасне та достовірне інформування партнерів, дотримання стандартів якості й безпечності продукції та підтримання стабільності поставок. Це створює умови для інтеграції підприємства у глобальні ланцюги постачання, де ключовими є відкритість комунікацій і відповідальність сторін [9].

У межах внутрішніх бізнес-процесів діяльність підрозділу спрямована на підвищення операційної надійності шляхом оптимізації логістичних рішень, упровадження систем простежуваності продукції, технічної модернізації та забезпечення безперервності виробничих процесів. Проекція навчання та розвитку персоналу доповнює цю систему, формуючи кадровий потенціал, здатний ефективно діяти в умовах високої невизначеності та міжнародних регуляторних вимог [1].

Проведене дослідження підтвердило, що забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах міжнародної інтеграції потребує комплексного підходу, у межах якого економічні інструменти управління мають доповнюватися професійно-етичними засадами прийняття управлінських рішень. Встановлено, що дотримання принципів добросовісності, прозорості, відповідальності та відповідності міжнародним стандартам виступає не лише етичним імперативом, а й практичним чинником зниження фінансових і нефінансових ризиків.

Обґрунтовано доцільність застосування стратегічних карт у межах збалансованої системи показників як інструменту інтеграції фінансових, клієнтських, операційних і кадрових орієнтирів у єдину систему відповідального управління фінансовою безпекою підприємства. Доведено, що стратегічна карта дозволяє узгодити стратегічні цілі з ресурсним потенціалом підприємства та конкретизувати професійно-етичні вимоги на різних рівнях управління.

На прикладі ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика” встановлено, що реалізація професійно-етичних засад забезпечення фінансової безпеки є ефективною за умови їх деталізації як на загальнокорпоративному рівні, так і в діяльності окремих структурних підрозділів. Зокрема, функціонування відділу євроінтеграції та контролю якості відіграє ключову роль у практичній імплементації міжнародних стандартів, зниженні операційних і репутаційних ризиків та забезпеченні стабільності фінансових результатів у кризових умовах.

Доведено, що системне впровадження стратегічних карт сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, посиленню довіри з боку міжнародних партнерів, зміцненню репутаційної складової фінансової безпеки та підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, зумовлених воєнним станом і процесами інтеграції України у світову економіку.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення та апробація інтегральної моделі оцінювання впливу професійно-етичних засад управління на рівень фінансової безпеки підприємства, побудованої на основі збалансованої системи показників і стратегічних карт, з урахуванням вимог міжнародних стандартів та умов інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

3.2. Управління кредитним ризиком в банківській діяльності в сучасних умовах функціонування банківської системи

© Крилова О. В.

канд. техн. наук, доцент,

НТУ “Дніпровська політехніка”, м. Дніпро, Україна

© Горяча О. І.

старший викладач,

НТУ “Дніпровська політехніка”, м. Дніпро, Україна

© Шкурінський Д. П.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

НТУ “Дніпровська політехніка”, м. Дніпро, Україна

Банківська діяльність за своєю природою є високоризиковою сферою економічної діяльності, що обумовлено особливостями функціонування банків як фінансових посередників, які акумулюють кошти вкладників та розміщують їх у вигляді кредитів позичальникам. Ризик є невід’ємною складовою банківського бізнесу, адже фінансові установи постійно приймають рішення в умовах невизначеності щодо майбутніх економічних процесів, платоспроможності контрагентів та динаміки ринкових факторів. У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків, посилення конкуренції та нестабільності макроекономічного середовища значення ефективного управління ризиками набуває критичного характеру для забезпечення фінансової стійкості банківських установ та стабільності банківської системи в цілому [1].

Кредитний ризик посідає особливе місце в системі банківських ризиків, оскільки кредитування становить основу діяльності комерційних банків і формує найбільшу частку їхніх активів. Специфіка кредитного ризику полягає в тому, що він виникає внаслідок кредитних відносин між банком та позичальником і безпосередньо пов’язаний з можливістю невиконання боржником своїх зобов’язань перед кредитором. За даними Національного банку України, станом на початок 2025 р. обсяг кредитів у загальних активах банківської системи становив понад 40 %, що підтверджує домінуючу роль кредитних операцій у структурі банківського бізнесу та обумовлює необхідність особливої уваги до управління кредитним ризиком [1]. Високий рівень

кредитного ризику може призвести до значних фінансових втрат банку, погіршення показників ліквідності та платоспроможності, а в критичних випадках – навіть до банкрутства фінансової установи.

Теоретичне осмислення сутності кредитного ризику має тривалу історію розвитку в економічній науці. Класичні дослідження базувалися на розумінні ризику як об'єктивної категорії, що відображає можливість настання несприятливих подій у господарській діяльності. У сучасній науковій літературі існують різні підходи до трактування економічної сутності кредитного ризику, що відображають його багатогранність та складність як економічного явища [2].

Базельський комітет з банківського нагляду визначає кредитний ризик як потенційну можливість того, що позичальник банку або контрагент не виконає своїх зобов'язань відповідно до узгоджених умов, що призведе до фінансових збитків для банківської установи [3]. Таке визначення акцентує увагу на двох ключових аспектах кредитного ризику: по-перше, це ймовірність настання негативної події, тобто невиконання зобов'язань боржником, і по-друге, це наслідки такої події у вигляді фінансових втрат для кредитора.

Національний банк України в нормативних документах розглядає кредитний ризик як наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу банку, що виникає через неспроможність контрагента виконати умови договору [4]. Таке трактування підкреслює вплив кредитного ризику не лише на поточні фінансові результати діяльності банку, а й на його капітальну базу, що є критично важливим для забезпечення довгострокової фінансової стійкості установи.

Деталізована класифікація окремих видів кредитного ризику, наведена в табл. 1, дозволяє поглибити розуміння механізмів формування збитків банку залежно від характеру поведінки позичальника та структури кредитного портфеля. Виділення ризику невиконання зобов'язань, ризику несвоєчасного виконання, ризику неповного виконання та портфельного ризику відображає логіку переходу від індивідуальних форм кредитного ризику до його системних проявів на рівні портфеля банку та всієї банківської системи [5; 6].

Таблиця 1

Класифікація кредитного ризику за природою виникнення

Тип ризику	Характеристика	Приклад
Ризик невиконання зобов'язань	Повна відмова позичальника від погашення кредиту	Банкрутство позичальника
Ризик несвоєчасного виконання	Затримки платежів понад встановлений термін	Прострочення виконання зобов'язань на 30-90 днів
Ризик неповного виконання	Часткове погашення боргу позичальником	Виплата 50% від суми боргу
Портфельний ризик	Корелятивні втрати у кредитному портфелі	Одночасний дефолт групи позичальників

Джерело: розроблено авторами за даними [5; 6].

Ризик невиконання зобов'язань або дефолт-ризик є найбільш критичною формою кредитного ризику, оскільки передбачає повну відмову позичальника від погашення основної суми боргу та процентів незалежно від наявності в нього економічного потенціалу для виконання зобов'язань. У нормативних підходах

Базельського комітету дефолтом вважається ситуація, коли позичальник або істотно прострочує виконання зобов'язань (понад 90 днів), або існує обґрунтоване переконання банку, що позичальник не зможе повністю виконати зобов'язання без реалізації забезпечення. Наукові дослідження підкреслюють, що ризик невиконання зобов'язань є кульмінаційним результатом сукупної дії як фінансових, так і нефінансових чинників, включно з погіршенням бізнес-моделі позичальника, кризою ліквідності, неефективним управлінням та зовнішніми макроекономічними шоками. Типовим ілюстративним прикладом такої форми ризику є банкрутство позичальника, внаслідок чого кредитор втрачає можливість отримати грошові потоки відповідно до умов кредитного договору та змушений переходити до процедур стягнення та ліквідації, що, як правило, не забезпечують повного відшкодування боргу [5; 6].

Особливість ризику невиконання зобов'язань полягає в максимальній глибині можливих втрат для банку: за відсутності якісного забезпечення та ефективних механізмів реструктуризації банк зазнає втрат як за основною сумою кредиту, так і за нарахованими, але не отриманими процентами, а також додаткових адміністративних та юридичних витрат, пов'язаних з роботою з проблемною заборгованістю. Саме тому в міжнародних та національних стандартах банківського нагляду значна увага приділяється як мінімізації ймовірності дефолту, так і підвищенню рівня відшкодування в разі його настання через вимоги до якості забезпечення, системи раннього виявлення проблемних позичальників, внутрішніх рейтингів та резервування під очікувані кредитні збитки.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань відрізняється від повного невиконання тим, що позичальник зберігає намір обслуговувати борг, однак порушує строки платежів, установлені кредитним договором. Така ситуація є проміжною формою між стандартним обслуговуванням боргу та повним дефолтом, а її глибина залежить від тривалості та регулярності прострочення. Згідно з підходами банківського нагляду, прострочення до 30 днів зазвичай розглядається як ранній попереджувальний сигнал і не завжди призводить до перекласифікації кредиту, тоді як прострочення від 30 до 90 днів є ознакою суттєвого погіршення кредитоспроможності позичальника та потребує посиленого моніторингу, перегляду умов кредитування або реструктуризації. У табличному прикладі така форма ризику ілюструється випадком прострочення платежів у діапазоні 30 – 90 днів, що на практиці відповідає стадії переходу від “субстандартних” до “сумнівних” активів у внутрішній класифікації банку [7].

Для банку ризик несвоєчасного виконання має декілька вимірів. По-перше, виникає недоотримання процентних доходів через призупинення нарахування процентів на прострочені кредити при досягненні певного порогу прострочення відповідно до внутрішньої політики та вимог МСФЗ 9. По-друге, зростають операційні витрати на супровід простроченої заборгованості, включаючи додатковий аналіз фінансового стану позичальника, переговори щодо реструктуризації, роботу юридичної служби. По-третє, тривала та системна несвоєчасність платежів часто є передвісником повного дефолту, що вимагає від банку своєчасної ідентифікації таких позичальників і переведення їх до групи підвищеного ризику, з відповідним збільшенням резервів та більш жорсткими умовами кредитування [8].

Ризик неповного виконання зобов'язань пов'язаний з ситуаціями, коли позичальник не відмовляється від погашення боргу, але сума фактично здійснених виплат є меншою за зобов'язання, визначені договором. У найпростішому вигляді це може бути виплата лише частини основної суми кредиту, або повне вичерпання можливостей реалізації забезпечення, вартість якого не покриває залишок заборгованості. У табличному прикладі такий ризик ілюструється саме випадком часткового погашення – виплати 50 % від суми боргу. У науковій літературі та регуляторних документах подібні ситуації часто розглядаються в контексті показника “рівень втрат у разі дефолту”, який відображає частку кредитної експозиції, що не буде відшкодована банку після урахування всіх надходжень від позичальника та реалізації забезпечення [7].

Важливою особливістю ризику неповного виконання є тісна залежність розміру втрат від якості, структури та вартості забезпечення. Якщо забезпечення є високоліквідним, юридично бездоганим та адекватним за обсягом, банк може істотно зменшити збитки через реалізацію застави, навіть за умови часткового виконання грошових зобов'язань позичальником. Натомість у випадку знецінення застави, наявності старших або конкуруючих обтяжень на майно чи юридичних дефектів оформлення, фактичний рівень відшкодування може виявитися значно нижчим, ніж очікувалося при видачі кредиту, що приводить до вагомих кредитних збитків.

Таким чином, ризик неповного виконання зобов'язань демонструє, наскільки важливими є коректна оцінка застави, регулярна переоцінка забезпечення та консервативний підхід до врахування його вартості при прийнятті кредитних рішень.

Портфельний ризик або системний ризик портфеля відноситься до рівня сукупного кредитного портфеля і пов'язаний не стільки з якістю окремих позичальників, скільки з взаємозалежністю між ними. Його сутність полягає в тому, що негативні макроекономічні чи секторальні шоки можуть одночасно погіршити платоспроможність значної кількості позичальників, які мають спільні характеристики – галузь діяльності, регіон розташування, валюту доходів, бізнес-модель тощо. У табличному прикладі портфельний ризик демонструється через ситуацію одночасного дефолту групи позичальників. Подібні сценарії набувають особливої актуальності в умовах економічної рецесії, галузевих криз або військових дій, коли ризик окремих кредитів матеріалізується на системному рівні [9].

Міжнародний та український досвід банківських криз підтверджує, що концентрація кредитного портфеля за галузями чи регіонами підсилює портфельний ризик. Під час криз 2008 – 2009 рр. та 2014 – 2016 рр. в Україні одночасне погіршення стану позичальників у будівельній, девелоперській та окремих експортноорієнтованих галузях призвело до лавиноподібного зростання частки непрацюючих кредитів, що досягала в окремі періоди понад половину кредитного портфеля банківської системи. У 2022 – 2025 рр. аналогічні ефекти спостерігалися для позичальників, чия діяльність була пов'язана з територіями активних бойових дій, окупованими регіонами або логістично вразливими секторами. Саме в таких ситуаціях одночасний дефолт групи позичальників із подібним профілем ризику трансформується з мікрорівня у макрорівень, формуючи суттєві загрози фінансовій стабільності [11].

З методологічної точки зору портфельний ризик є предметом як мікропруденційного, так і макропруденційного нагляду. На мікрорівні банки повинні ідентифікувати та лімітувати концентрації ризику за галузями, групами пов'язаних контрагентів, регіонами, валютами тощо. На макрорівні регулятор застосовує інструменти макропруденційної політики – контрциклічні капітальні буфери, посилені вимоги до капіталу під системно важливі експозиції, стрес-тестування під сценарії системних шоків, оцінку вразливості банків до корелятивних дефолтів. Підсумовуючи, можна зазначити, що виділення ризику невиконання, несвоєчасного та неповного виконання зобов'язань, а також портфельного ризику в окремі категорії дозволяє сформувати цілісну багаторівневу систему оцінки кредитного ризику, де на індивідуальному рівні аналізується поведінка окремого позичальника, а на портфельному – узгоджені, корелятивні ефекти, які визначають стійкість банку в умовах економічної нестабільності.

Місце кредитного ризику в системі банківських ризиків визначається його взаємозв'язком з іншими категоріями ризиків та впливом на фінансову стійкість банківської установи (табл. 2) [11; 12].

Таблиця 2

Система банківських ризиків та їх взаємозв'язок з кредитним ризиком

Вид ризику	Визначення	Взаємозв'язок з кредитним ризиком
Ризик ліквідності	Неспроможність терміново залучити необхідні кошти	Непрацюючі кредити скорочують грошові надходження
Відсотковий ризик	Зміна процентних ставок на ринку	Впливає на платоспроможність боржників з плаваючою ставкою
Валютний ризик	Коливання валютних курсів	Позичальники в іноземній валюті вразливі до девальвації
Операційний ризик	Помилки в системах та процесах	Помилки в оцінці кредитоспроможності посилюють ризик
Ризик репутації	Втрата довіри до банку	Публічна інформація про проблемні кредити
Юридичний ризик	Зміни в законодавстві	Нові вимоги щодо резервування кредитів
Стратегічний ризик	Невдалі управлінські рішення	Неправильна кредитна політика
Ринковий ризик	Коливання цін активів	Знецінення забезпечення кредитів

Джерело: розроблено авторами за даними [11; 12].

Національний банк України виділяє дев'ять основних категорій банківських ризиків: кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик зміни відсоткової ставки, ринковий ризик, валютний ризик, операційно-технологічний ризик, ризик репутації, юридичний ризик та стратегічний ризик [1]. Системний характер кредитного ризику визначається його потенційною здатністю поширюватися на банківську систему в цілому та впливати на фінансову стабільність національної економіки. Високий рівень кредитного ризику в одному або декількох великих банках може призвести до втрати довіри з боку вкладників, спровокувати відтік депозитів та створити системну кризу ліквідності [7]. За даними Національного банку України, частка непрацюючих кредитів у банківській системі досягала

піку в 2022 р. на рівні близько 55 % валового кредитного портфелю, що стало результатом накопичення кредитних ризиків у докризовий період та їх реалізації в умовах економічної та політичної нестабільності [15].

Ефективне управління кредитним ризиком неможливе без застосування надійних методів його оцінки, які дозволяють кількісно та якісно визначити рівень ризику на стадії прийняття рішення про надання кредиту та протягом усього терміну кредитних відносин. Еволюція методів оцінки кредитного ризику відображає розвиток банківської справи від простих якісних суджень про надійність позичальника до складних математичних моделей, що використовують великі масиви даних та сучасні статистичні методи [2]. Вибір конкретних методів оцінки кредитного ризику залежить від типу позичальника, виду кредиту, обсягу кредитування, доступності інформації та рівня розвитку аналітичних систем банку (табл. 3).

Таблиця 3

Методи оцінки кредитоспроможності позичальників

Метод	Застосування	Переваги	Обмеження
Фінансовий аналіз	Корпоративні позичальники	Детальна оцінка рентабельності та ліквідності	Вимагає актуальної звітності
Скоринг	Роздрібні позичальники	Швидке та об'єктивне рішення	Залежить від якості даних
Експертна оцінка	Великі проекти	Врахування якісних чинників	Суб'єктивність
Стрес-тестування	Портфельний рівень	Оцінка стійкості до криз	Складність моделей
Аналіз застави	Всі позичальники	Визначення обсягу втрат	Волатильність цін

Джерело: розроблено авторами за даними [23].

Основою оцінки кредитного ризику є аналіз кредитоспроможності позичальника, який передбачає комплексне дослідження його здатності та готовності своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед банком. Для корпоративних позичальників оцінка кредитоспроможності включає фінансовий аналіз на основі даних бухгалтерської звітності, аналіз бізнес-моделі та конкурентних позицій підприємства, оцінку якості менеджменту та корпоративного управління, дослідження галузевих ризиків та перспектив розвитку ринку [23].

Коефіцієнтний аналіз є традиційним, але не втрачає актуальності методом оцінки фінансового стану корпоративних позичальників. До ключових показників ліквідності відносять коефіцієнт поточної ліквідності, що розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, а також коефіцієнт швидкої ліквідності, який визначає можливість термінового погашення боргів без урахування запасів [25]. Показники фінансової стійкості, серед яких виділяють коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансового левериджу, дозволяють оцінити структуру капіталу позичальника та рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування [23]. Коефіцієнт покриття відсотків, що обчислюється як відношення операційного прибутку до виплат за відсотками, є критично важливим індикатором спроможності підприємства обслуговувати борговий тягар за рахунок поточних доходів від операційної діяльності [25].

Для оцінки кредитоспроможності фізичних осіб банки застосовують інші підходи, що враховують специфіку роздрібного кредитування та обмеженість доступної фінансової інформації про позичальників. Основними критеріями оцінки виступають рівень та стабільність доходів, наявність постійного місця роботи та тривалість трудового стажу, співвідношення сукупних боргових зобов'язань до чистого доходу, якість кредитної історії, наявність майна та заощаджень [3]. Показник боргового навантаження, що визначається як відношення сукупних щомісячних платежів за всіма кредитами до чистого щомісячного доходу, не повинен перевищувати встановлені банком граничні значення, які зазвичай знаходяться на рівні 50 – 60 % доходу [3]. Перевищення цього порогу свідчить про високу ймовірність фінансових труднощів позичальника та підвищений ризик дефолту, що обумовлює необхідність відмови у видачі кредиту або надання його на більш жорстких умовах із додатковим забезпеченням.

Скорингові моделі стали революційним інструментом оцінки кредитного ризику в сегменті роздрібного кредитування, оскільки вони дозволяють швидко обробляти великі обсяги кредитних заявок та приймати об'єктивні рішення на основі статистичного аналізу історичних даних про поведінку попередніх позичальників. Кредитний скоринг є математичною моделлю, яка присвоює кожному потенційному позичальнику числову оцінку на основі набору характеристик, що корелюють з ймовірністю дефолту [24]. Серед статистичних методів, що застосовуються для побудови скорингових моделей, найбільш поширеними є логістична регресія, дискримінантний аналіз, дерева рішень, нейронні мережі, методи машинного навчання.

Сучасні тенденції розвитку скорингових технологій характеризуються розширенням переліку даних, що використовуються для оцінки кредитоспроможності. Поряд з традиційними фінансовими показниками банки та фінтех-компанії дедалі частіше застосовують альтернативні джерела інформації, включаючи дані про цифрову поведінку позичальників, історію онлайн-покупок, геолокаційні дані, активність у соціальних мережах, своєчасність оплати комунальних послуг [24]. Застосування технологій великих даних та штучного інтелекту відкриває нові можливості для включення у фінансову систему осіб, які не мають традиційної кредитної історії, що є особливо актуальним для молоді та представників соціально вразливих груп населення [19]. Водночас використання альтернативних даних породжує етичні питання та ризики дискримінації окремих категорій позичальників, що потребує ретельного регулювання та забезпечення прозорості алгоритмів прийняття кредитних рішень [24].

Внутрішні рейтингові системи є важливим інструментом оцінки та управління кредитним ризиком на рівні кредитного портфеля банку. Міжнародні стандарти Базельського комітету передбачають можливість використання банками просунутого підходу на основі внутрішніх рейтингів для розрахунку регулятивного капіталу під кредитний ризик, що дозволяє більш точно відобразити реальний рівень ризику та заохочує банки до розвитку власних аналітичних систем [2]. Типова рейтингова система включає категорії від

найвищої якості до дефолтних позичальників, при цьому більша деталізація забезпечується в категоріях задовільної якості, де зосереджена основна частина кредитного портфеля (табл. 4).

Таблиця 4

Система рейтингування позичальників за ймовірністю дефолту

Рейтинг	Опис якості	Ймовірність дефолту, %	Рекомендована дія
1 (AAA)	Найвища якість, виключний кредитний профіль	0,0 – 0,5	Схвалення без обмежень
2 (AA)	Дуже висока якість, мінімальний ризик	0,5 – 1,5	Схвалення
3 (A)	Висока якість, низький ризик	1,5 – 3,0	Схвалення із посиленням контролем
4 (BBB)	Задовільна якість, допустимий ризик	3,0 – 7,0	Схвалення із спеціальними умовами
5 (BB)	Посередня якість, підвищений ризик	7,0 – 15,0	Схвалення із значною забезпеченням
6 (B)	Низька якість, високий ризик	15,0 – 40,0	Відмова або суттєві обмеження
7 (CCC)	Дуже низька якість, дуже високий ризик	40,0 – 99,0	Як правило, відмова
8 (D)	Дефолт	> 99,0	Дефолтна експозиція

Джерело: розроблено авторами за даними [26].

Ключовими параметрами внутрішніх рейтингових систем є ймовірність дефолту, втрати в разі дефолту та експозиція на момент дефолту, які в сукупності визначають очікувані кредитні збитки за кожною рейтинговою категорією [26]. Ймовірність дефолту відображає очікувану частоту випадків невиконання зобов'язань позичальниками певної рейтингової категорії протягом визначеного часового горизонту, зазвичай одного року. Втрати в разі дефолту показують, яка частина кредитної експозиції не буде відшкодована після настання дефолту з урахуванням вартості забезпечення та очікуваних надходжень від процедур стягнення.

Експозиція на момент дефолту характеризує очікуваний обсяг заборгованості на момент настання дефолту з урахуванням можливого додаткового використання кредитних ліній [26]. Оцінка цих параметрів базується на історичних даних банку про дефолти позичальників та рівень відшкодування за проблемними кредитами, що потребує ведення тривалої статистики кредитних операцій з детальним відстеженням міграції позичальників між рейтинговими категоріями та фактичних результатів стягнення за дефолтними експозиціями.

Стрес-тестування кредитного портфеля є обов'язковим інструментом оцінки стійкості банків до несприятливих макроекономічних сценаріїв та визначення достатності капіталу для абсорбування можливих втрат. Національний банк України запровадив регулярне стрес-тестування банків як елемент системи оцінки ризиків, при цьому у 2025 р. вперше після тривалої перерви було відновлено повноформатне стрес-тестування за несприятливим макроекономічним сценарієм [20]. Методологія стрес-тестування передбачає

моделювання впливу гіпотетичної глибокої та тривалої економічної кризи на якість кредитного портфеля та фінансові показники банків. Несприятливий сценарій базується на припущеннях про падіння валового внутрішнього продукту, зростання безробіття, девальвацію національної валюти, підвищення процентних ставок та інші шоківі зміни економічних параметрів [20; 21].

У рамках стрес-тестування здійснюється оцінка кредитного ризику через моделювання міграції кредитів між категоріями якості під впливом несприятливих макроекономічних умов. Для кредитів великих корпоративних позичальників параметри погіршення визначаються індивідуально на основі аналізу чутливості їхнього фінансового стану до економічних шоків, тоді як для інших сегментів кредитного портфеля застосовується портфельний підхід з використанням матриць переходу між категоріями якості [21]. Результати стрес-тестування дозволяють оцінити потенційні втрати від реалізації кредитного ризику в екстремальних умовах, визначити необхідний рівень резервів та капіталу, виявити концентрації ризиків та вразливі сегменти портфеля, які потребують посиленого моніторингу або коригування кредитної політики [20]. Регуляторне стрес-тестування доповнюється внутрішніми процесами оцінки достатності капіталу, де банки самостійно визначають стресові сценарії з урахуванням специфіки власного бізнесу та ризик-профілю [30].

Методи оцінки забезпечення кредитів відіграють критичну роль у визначенні рівня кредитного ризику та розрахунку очікуваних втрат у разі дефолту. Базельські принципи управління кредитним ризиком підкреслюють, що забезпечення не може бути заміною ретельної оцінки кредитоспроможності позичальника, проте воно дозволяє пом'якшити ризик та зменшити потенційні втрати банку в разі дефолту [2]. Оцінка вартості застави повинна бути консервативною та враховувати можливе знецінення активів протягом терміну кредитування, витрати на реалізацію забезпечення, часовий лаг між дефолтом позичальника та фактичним отриманням коштів від продажу застави [25]. Для різних видів забезпечення застосовуються специфічні методи оцінки: для нерухомості використовуються методи порівняння продажів, капіталізації доходу та витратний метод, для обладнання та транспортних засобів оцінка базується на ринковій вартості аналогічних активів з урахуванням фізичного та морального зносу, для товарно-матеріальних запасів враховується їхня ліквідність та можливість швидкого розпродажу без суттєвих цінових знижок [25].

Періодична переоцінка забезпечення є обов'язковою вимогою для підтримання адекватного рівня покриття кредитних ризиків, особливо для довгострокових кредитів та в умовах волатильності цін на активи. Національний банк України встановлює вимоги щодо частоти переоцінки різних видів забезпечення та визнання їхньої вартості для цілей розрахунку резервів під кредитні ризики [14]. Для нерухомості переоцінка проводиться не рідше одного разу на рік, для високоліквідних цінних паперів може застосовуватися щоденна переоцінка за ринковими котируваннями, для інших видів застави періодичність переоцінки визначається виходячи з волатильності їхньої вартості та суттєвості для кредитного портфеля банку. При оцінці ефективності забезпечення банки повинні враховувати юридичні ризики, пов'язані з оформленням застави, можливістю її відчуження, наявністю інших обтяжень на майно позичальника [14].

Аналіз грошових потоків позичальника є критично важливим методом оцінки кредитного ризику, особливо для проектного фінансування та кредитування підприємств, де основним джерелом погашення кредиту виступають доходи від операційної діяльності. Оцінка здатності генерувати достатні грошові потоки для обслуговування боргу передбачає детальний аналіз прогнозів доходів та витрат позичальника, оцінку реалістичності припущень, покладених в основу бізнес-плану, розрахунок показників покриття боргу операційними грошовими потоками [3]. Коефіцієнт покриття обслуговування боргу визначається як відношення операційного грошового потоку до сукупних виплат за основним боргом та процентами і повинен перевищувати одиницю з достатнім запасом міцності, що забезпечує можливість погашення кредиту навіть при деякому погіршенні фінансових результатів позичальника [3]. Для підвищення надійності прогнозів банки здійснюють аналіз чутливості грошових потоків до змін ключових параметрів, таких як обсяги продажу, ціни на продукцію, курси валют, рівень операційних витрат.

Галузевий аналіз доповнює оцінку індивідуального кредитного ризику позичальника через врахування специфічних ризиків та перспектив розвитку сектору економіки, в якому він здійснює діяльність. Банки формують галузеву експертизу та систематично відстежують тенденції в ключових галузях свого кредитного портфеля, що дозволяє своєчасно виявляти системні ризики та коригувати кредитну політику [8]. Оцінка галузевих ризиків включає аналіз циклічності галузі та її чутливості до макроекономічних коливань, рівня конкуренції та бар'єрів входу на ринок, регуляторного середовища та можливих змін у законодавстві, технологічних трендів та ризиків застарівання продукції чи виробничих процесів, зовнішньоекономічних факторів для експортоорієнтованих галузей [8; 23]. Концентрація кредитного портфеля в окремих галузях створює системний ризик для банку, оскільки негативні події в цих секторах можуть одночасно вплинути на велику кількість позичальників, що обумовлює необхідність встановлення лімітів галузевої концентрації та активної диверсифікації портфеля [15].

Моделі оцінки очікуваних кредитних збитків відповідно до вимог МСФЗ 9 стали обов'язковим елементом систем управління кредитним ризиком банків після впровадження цього міжнародного стандарту фінансової звітності. На противагу попередній моделі резервування, що базувалася на понесених збитках та передбачала визнання резервів лише після виникнення об'єктивних свідчень знецінення кредиту, нова модель вимагає проактивного визнання очікуваних втрат з урахуванням прогнозованої інформації про майбутні економічні умови [10]. Оцінка очікуваних кредитних збитків здійснюється за триступеневою моделлю: на першому етапі визнаються дванадцятимісячні очікувані втрати для кредитів, які не зазнали суттєвого підвищення кредитного ризику з моменту первісного визнання, на другому етапі визнаються очікувані втрати за весь строк дії кредиту для експозицій із суттєвим збільшенням ризику, на третьому етапі відображаються збитки за знеціненими активами [10].

Визначення суттєвого збільшення кредитного ризику є критично важливим судженням у моделі очікуваних кредитних збитків, оскільки воно безпосередньо

впливає на обсяг резервів та фінансові результати банку. Банки використовують комбінацію кількісних та якісних індикаторів для ідентифікації суттєвого збільшення ризику, включаючи зміну внутрішнього рейтингу позичальника на певну кількість ступенів, виникнення прострочення платежів навіть на короткий термін, реструктуризацію кредиту на пільгових умовах через фінансові труднощі позичальника, надходження негативної інформації про фінансовий стан позичальника або стан його галузі [10]. Практичним спрощенням, передбаченим стандартом, є припущення про суттєве збільшення кредитного ризику при виникненні прострочення платежів більше ніж на 30 днів, хоча банки можуть використовувати більш чутливі критерії на основі власного досвіду та аналітичних можливостей [10].

Оцінка очікуваних кредитних збитків вимагає використання прогнозних макроекономічних сценаріїв та врахування ймовірності різних варіантів розвитку економічної ситуації, що суттєво підвищує складність моделювання, особливо в умовах високої невизначеності. Досвід пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні продемонстрував виклики застосування моделей очікуваних кредитних збитків в екстремальних умовах, коли традиційні макроекономічні прогнози втрачають надійність, а історичні кореляції між економічними змінними та якістю кредитів можуть порушуватися [12]. У таких ситуаціях банки змушені покладатися на експертні судження та сценарний аналіз, що вимагає ретельного документування припущень та регулярного перегляду оцінок у міру надходження нової інформації про економічні перспективи [12].

Комплексне застосування різноманітних методів та інструментів оцінки кредитного ризику дозволяє банкам формувати цілісне уявлення про ризик-профіль окремих позичальників та кредитного портфеля в цілому, приймати обґрунтовані рішення щодо видачі кредитів, встановлювати адекватні умови кредитування, визначати необхідний рівень резервів та капіталу. Вибір конкретного набору методів залежить від типу позичальника, виду кредитного продукту, обсягу кредитування, доступності даних, аналітичних можливостей банку та регуляторних вимог [2; 14]. Провідні банки прагнуть інтегрувати різні методи в єдину систему управління кредитним ризиком, де фінансовий аналіз поєднується зі скоринговими моделями, внутрішні рейтинги використовуються для управління портфелем, стрес-тестування забезпечує оцінку стійкості до шоків, а моделі очікуваних кредитних збитків формують базу для резервування та визначення достатності капіталу [2; 26].

Вивчення міжнародного досвіду управління кредитними ризиками в умовах економічної нестабільності має важливе практичне значення для українських банків, оскільки дозволяє врахувати кращі практики провідних фінансових систем світу та уникнути помилок, які призвели до банківських криз в інших країнах. Глобальна фінансова криза 2008 – 2009 рр., європейська боргова криза 2010 – 2012 рр., пандемія COVID-19 та сучасні геополітичні виклики продемонстрували вразливість банківських систем до системних шоків та актуалізували питання вдосконалення механізмів управління кредитними ризиками [11].

Базель III, розроблений у відповідь на глобальну фінансову кризу, значно посилив вимоги до структури та обсягу банківського капіталу, встановив нові стандарти ліквідності через запровадження нормативів короткострокової та довгострокової ліквідності, ввів контрциклічний буфер капіталу для абсорбування шоків у періоди економічного спаду [16].

Таблиця 5

Еволюція Базельських стандартів банківського регулювання

Стандарт	Рік прийняття	Ключові особливості	Вимоги до капіталу	Фокус
Базель I	1988	Простий коефіцієнт капіталу	Мінімум 8 %	Кредитний ризик
Базель II	2004	Внутрішні рейтинги, трьох опорні	Від 4 % до 12 %	Ризик та моніторинг
Базель III	2010	Якість капіталу, ліквідність, буфери	Мінімум 10,5 %	Системна стійкість
Базель III+	2017	Видалення урахування моделей, вихідні коефіцієнти	Мінімум 13,5 %	Прозорість та гнучкість

Джерело: розроблено авторами за даними [3; 7].

Управління кредитними ризиками в умовах пандемії COVID-19 та воєнних викликів стало безпрецедентним викликом для банківських систем усього світу, оскільки карантинні обмеження призвели до різкого падіння економічної активності, зростання безробіття та погіршення фінансового стану як домогосподарств, так і підприємств [12]. Міжнародні фінансові організації та національні регулятори оперативно впровадили комплекс заходів для підтримки банків та позичальників, що дозволило уникнути масштабної кризи ліквідності та банкрутств у фінансовому секторі (табл. 6).

Таблиця 6

Антикризові заходи регуляторів під час пандемії COVID-19

Захід	Реалізація	Основна мета	Результат
Кредитні канікули	Тимчасова заморозка платежів	Допомога позичальникам в розрізі	Невелике зростання NPL
Державні гарантії	Гарантування портфелів малого бізнесу	Стимулювання кредитування	Розширення кредитування
Пом'якшення резервів	Тимчасова послабленість вимог	Збереження капіталу банків	Підтримка ліквідності
Рефінансування ЦБ	Надання ліквідності комерційним банкам	Недопущення дефіциту коштів	Забезпечення платежів
Розслаблення хеджування	Допуск гнучкіших форм забезпечення	Полегшення кредитування	Розширення доступу до кредитів

Джерело: розроблено авторами за даними [1; 15; 18].

Визнаючи безпрецедентні виклики, що виникли під час пандемії COVID-19 та воєнного стану для банківської системи та економіки загалом, регуляторні органи та центральні банки провідних країн світу запровадили комплекс невідкладних антикризових заходів, спрямованих на підтримку ліквідності

банків, збереження їхньої капітальної бази та забезпечення безперервного кредитування реальної економіки. Перший блок таких заходів охоплював кредитні канікули, які передбачали тимчасову заморозку платежів за кредитами для позичальників, які опинилися в скрутному фінансовому становищі внаслідок карантинних обмежень. Хоча цей захід створив деякий ризик зростання непрацюючих кредитів, його значення полягало в забезпеченні короткострокової ліквідності та психологічної підтримки позичальникам у період найбільшої невизначеності. Одночасно багато країн запровадили схеми державних гарантій, які гарантували портфелі малого та середнього бізнесу, що дозволяло банкам розширювати кредитування без суттєвого збільшення своєї ризик-експозиції, тим самим стимулюючи доступ малих підприємств до кредитних ресурсів у критичний період.

На макропруденційному рівні регуляторні органи, включаючи Національний банк України, тимчасово послабили вимоги до резервування під кредитні ризики, що дозволило банкам утримати частину свого капіталу та спрямувати його на підтримку кредитування та ліквідності. Центральні банки суттєво розширили операції рефінансування комерційних банків, надаючи їм необхідні грошові кошти за сприятливих умов для забезпечення безперебійного проведення платежів та виконання зобов'язань перед вкладниками. Додатково, регуляторами було допущено більш гнучке використання забезпечення кредитів, що дозволило позичальникам задіяти більш широкий спектр активів для забезпечення позик, розширивши тим самим їхній доступ до кредитних ресурсів. Результативність цих комплексних антикризових заходів виявилася надзвичайно висока: усвідомлена координація дій регуляторів і банків дозволила уникнути масштабної кризи ліквідності, запобігти каскадному дефолту позичальників та замороженню кредитного ринку, який у період пандемії залишився одним з основних каналів передачі державної підтримки до реальної економіки та домогосподарств.

Цифрові технології відіграють дедалі більшу роль у системах управління кредитними ризиками провідних банків світу, дозволяючи автоматизувати процеси оцінки кредитоспроможності, підвищити швидкість прийняття кредитних рішень, покращити моніторинг кредитних портфелів у реальному часі [19].

Таблиця 7

Інноваційні технології у кредитуванні та управлінні кредитним ризиком

Технологія	Застосування	Переваги	Ризики
Машинне навчання	Предиктивне моделювання дефолту	Вища точність, автоматизація	Складність інтерпретації
BigData аналітика	Альтернативні джерела даних	Оцінка нових позичальників	Конфіденційність даних
Штучний інтелект	Автоматичне прийняття рішень	Швидкість, об'єктивність	Дискримінаційні ризики
Блокчейн	Розподілені реєстри кредитних історій	Прозорість, безпека	Масштабованість
API платформи	Інтеграція кредитних сервісів	Екосистеми, доступність	Кіберризики
RPA автоматизація	Обробка документів та перевірка	Ефективність, точність	Висока вартість впровадження

Джерело: розроблено авторами за даними [19; 23; 24].

Фінтех-компанії стали важливими гравцями на ринку кредитування, пропонуючи інноваційні продукти на основі цифрових платформ та застосовуючи передові аналітичні методи для скорингу позичальників. Використання великих даних та машинного навчання дозволяє банкам виявляти складні нелінійні залежності між характеристиками позичальників та ймовірністю дефолту, які важко ідентифікувати традиційними статистичними методами [24].

Разом з тим, впровадження інноваційних цифрових технологій у кредитні процеси створює нові виклики та ризики, які потребують постійної уваги та активного управління. Складність інтерпретації результатів моделей машинного навчання та штучного інтелекту породжує проблеми прозорості та відповідальності при прийнятті рішень, особливо у випадках відмови в видачі кредитів, коли позичальнику важко зрозуміти причини негативного рішення. Інтенсивне використання великих даних та альтернативних джерел інформації (соціальні мережі, геолокаційні дані, цифрова активність) створює значні ризики для конфіденційності персональних даних позичальників та вимагає впровадження надійних систем захисту та дотримання вимог регуляторів щодо обробки персональної інформації. Крім того, упередженість алгоритмів може призвести до дискримінації окремих категорій позичальників, включаючи жінок, меншин та представників низькодоходних груп населення, що вимагає постійного моніторингу та коригування моделей для забезпечення справедливості та недискримінаційності кредитних процесів. Високі витрати на впровадження та утримання передових технологій, включаючи системи RPA автоматизації, також створюють бар'єри входу для дрібніших гравців на ринку, потенційно посилюючи концентрацію у банківській системі.

Теоретико-методологічні основи управління кредитним ризиком в банківській діяльності формують фундамент для розуміння природи кредитного ризику, його місця в системі банківських ризиків та інструментарію для ефективного управління цим ризиком.

Кредитний ризик є центральним елементом системи банківських ризиків, оскільки кредитні операції становлять основу діяльності комерційних банків та формують найбільшу частку їхніх активів. Економічна сутність кредитного ризику полягає в потенційній можливості виникнення фінансових втрат для банку внаслідок невиконання або неналежного виконання позичальниками своїх зобов'язань перед кредитором.

Методи та інструменти оцінки кредитного ризику еволюціонували від простих якісних суджень до складних кількісних моделей, що використовують статистичні методи, великі дані та технології штучного інтелекту. Оцінка кредитоспроможності позичальників залишається основою кредитного процесу та включає фінансовий аналіз, оцінку бізнес-моделі, аналіз грошових потоків, галузевий аналіз для корпоративних клієнтів, а також оцінку доходів, боргового навантаження та кредитної історії для роздрібних позичальників.

Міжнародний досвід управління кредитними ризиками в умовах економічної нестабільності демонструє важливість превентивних заходів для підвищення стійкості банківської системи та координованих антикризових дій

регуляторів і банків для пом'якшення наслідків реалізації системних ризиків. Базельські стандарти банківського регулювання встановлюють глобальний фреймворк для управління кредитними ризиками через вимоги до капіталу, ліквідності, якості ризик-менеджменту.

Цифровізація банківської діяльності відкриває нові можливості для управління кредитними ризиками через застосування великих даних, машинного навчання, альтернативних джерел інформації для оцінки кредитоспроможності позичальників, водночас вона створює нові виклики щодо забезпечення прозорості алгоритмів, захисту персональних даних, запобігання дискримінації у кредитному процесі.

3.3. Диверсифікація та цифровізація банківських продуктів: перспективи розвитку в сучасних умовах

© Крилова О. В.

*канд. техн. наук, доцент кафедри економічного аналізу і фінансів,
Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”,
м. Дніпро, Україна*

© Федорова О. Г.

*асистент кафедри економічного аналізу і фінансів,
Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”,
м. Дніпро, Україна*

© Бут О. В.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”,
м. Дніпро, Україна*

Банківська система сучасного світу функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, обумовлених посиленням конкурентного тиску, змінами регуляторного середовища та стрімким технологічним розвитком. У цьому контексті диверсифікація банківських продуктів та послуг стає одним із ключових інструментів стратегічного розвитку фінансових установ, що забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища. Як свідчать дослідження провідних науковців та практиків банківської справи, диверсифікація являє собою багатовимірний процес, що охоплює розширення продуктового портфеля, географічну експансію, розвиток нових каналів збуту та освоєння нових клієнтських сегментів [1].

Концепція диверсифікації у банківській діяльності бере свій початок від класичної теорії портфельного інвестування, розробленої Гаррі Марковіцем у середині ХХ ст. Основоположна ідея цієї теорії полягає в тому, що оптимальний інвестиційний портфель характеризується мінімальним ризиком за заданого рівня очікуваної дохідності або максимальною очікуваною дохідністю за заданого рівня ризику. Застосування портфельної теорії до банківської діяльності дозволяє розглядати диверсифікацію як механізм зниження

несистематичного ризику шляхом розподілу активів між різними видами діяльності, продуктами, клієнтськими сегментами та географічними ринками. Як зазначають дослідники, банки можуть суттєво покращити співвідношення ризику та дохідності через оптимальний розподіл своїх активів між різними категоріями, використовуючи принцип низької кореляції між ними [2].

Економічна сутність диверсифікації у банківській справі полягає у стратегічному розширенні сфери діяльності банку з метою досягнення синергетичного ефекту, зниження ризиків та підвищення загальної ефективності функціонування. Диверсифікований банк, на відміну від спеціалізованого, здатен компенсувати втрати в одному сегменті діяльності прибутками в інших, що підвищує його фінансову стійкість та стабільність. Крім того, диверсифікація створює можливості для перехресного продажу продуктів існуючим клієнтам, що є значно економічно ефективнішим порівняно із залученням нових клієнтів. За даними досліджень, ймовірність успішного продажу існуючому клієнту становить 60 – 70 %, тоді як для нового клієнта цей показник не перевищує 5 – 20 %, а вартість залучення нового клієнта може в п'ять разів перевищувати вартість обслуговування поточного [3].

Класифікація банківських продуктів та послуг є важливим елементом розуміння механізмів диверсифікації. Традиційно банківські продукти поділяються на декілька основних категорій залежно від характеру операцій та цільової аудиторії. Роздрібні банки пропонують широкий спектр послуг для фізичних осіб, включаючи депозитні рахунки, споживчі кредити, дебетові та кредитні картки, брокерські послуги та управління активами.

Комерційні банки орієнтовані на обслуговування корпоративних клієнтів та урядових структур, надаючи бізнес-кредити, послуги з управління грошовими потоками, лізинг обладнання, торговельне фінансування та операції з іноземною валютою. Інвестиційні банки спеціалізуються на управлінні торгівлею цінними паперами, андеррайтингу, корпоративному фінансуванні та консультуванні щодо злиттів і поглинань. Універсальні банки поєднують функції роздрібно, комерційного та інвестиційного банкінгу, пропонуючи клієнтам комплексний спектр фінансових послуг в рамках єдиної установи [4]. Стратегії диверсифікації у банківському секторі можна класифікувати за кількома основними напрямками. Продуктова диверсифікація передбачає розширення асортименту банківських продуктів та послуг, що пропонуються клієнтам [1].

Це може включати впровадження нових видів кредитних продуктів, страхових послуг, інвестиційних інструментів, пенсійних програм та інших фінансових сервісів. Сучасні банки все активніше виходять за межі традиційних кредитно-депозитних операцій, освоюючи суміжні сфери фінансових послуг та створюючи інтегровані фінансові екосистеми.

Географічна диверсифікація полягає у розширенні географії діяльності банку шляхом відкриття нових відділень, філій або дочірніх структур у різних регіонах країни або за кордоном [5]. Географічна диверсифікація може суттєво покращити стабільність депозитної бази банку та знизити нестабільність фондування. Банки з більш географічно диверсифікованою мережею демонструють нижчу кореляцію темпів зростання депозитів між різними

філіями та меншу загальну нестабільність депозитного портфеля у часі. Стабільніше фондування, у свою чергу, дозволяє банкам більш активно інвестувати у неліквідні активи, здійснювати кредитування малого та середнього бізнесу та створювати ліквідність в економіці.

Канальна диверсифікація передбачає розвиток множинних каналів доставки банківських послуг до клієнтів [6]. Якщо традиційно банківські послуги надавалися виключно через мережу фізичних відділень, то сьогодні банки використовують широкий спектр каналів збуту, включаючи банкомати, інтернет-банкінг, мобільні додатки, телефонний банкінг, агентські мережі та партнерські канали. Модель багатоканального розподілу набула особливого поширення, передбачаючи централізацію складних операцій у головних відділеннях-хабах при збереженні мережі менших сервісних точок для рутинних операцій.

Цільова диверсифікація орієнтована на освоєння нових клієнтських сегментів. Банки можуть розширювати свою діяльність, виходячи на ринок роздрібного обслуговування, корпоративного банкінгу, приватного банкінгу для заможних клієнтів або банкінгу для малого та середнього бізнесу. Кожен із цих сегментів має свої специфічні потреби та вимоги до банківських продуктів, що потребує відповідної адаптації продуктового портфеля та сервісних моделей.

Переваги диверсифікації у банківській діяльності є різноманітними та підтверджуються численними емпіричними дослідженнями. Ключовою перевагою є зниження несистематичного ризику через розподіл активів та джерел доходу між різними напрямками діяльності. Портфельна теорія знаходить своє підтвердження: диверсифіковані банки демонструють вищу стійкість порівняно з концентрованими [5].

Диверсифікація джерел доходу є особливо важливою складовою загальної стратегії диверсифікації банку. Традиційно основним джерелом доходу банків є процентна маржа – різниця між процентними доходами за кредитами та процентними витратами за депозитами. Однак залежність від процентних доходів робить банки вразливими до коливань процентних ставок, економічних циклів та кредитних ризиків. Диверсифікація у напрямі непроцентних доходів – комісійних, торговельних операцій, управління активами, страхових послуг – дозволяє стабілізувати потік доходів та знизити їх нестабільність. Дослідження показують, що банки з вищою часткою непроцентних доходів демонструють кращі довгострокові показники та вищу ринкову оцінку [1].

Водночас диверсифікація несе в собі певні ризики та виклики, які потребують ретельного врахування. Емпіричні дослідження виявляють нелінійний зв'язок між диверсифікацією та стабільністю банку, свідчаючи про те, що надмірна диверсифікація може експонувати банки додатковим ризикам. Дослідження на прикладі понад 1000 комерційних банків із 39 країн з ринками, що розвиваються, за період 2000 – 2016 рр. демонструє, що підвищена диверсифікація має два протилежні ефекти на банківський ризик. Прямий ефект полягає у підвищенні стабільності банку завдяки ефекту масштабу та диверсифікації ризиків. Однак непрямий ефект проявляється у зниженні операційної ефективності, що може призводити до зростання ризикованості. Загальний вплив диверсифікації на стабільність банку залежить від балансу між цими двома ефектами [7].

Проблема надмірної диверсифікації полягає у тому, що розширення діяльності на нові напрями потребує відповідних компетенцій, систем управління ризиками та інфраструктури [8]. Банки, які занадто швидко або агресивно диверсифікуються, можуть зіткнутися з труднощами в управлінні новими видами діяльності, що призводить до зростання операційних ризиків, зниження ефективності та потенційних збитків. Крім того, диверсифікація може створювати додаткову складність у корпоративному управлінні, координації між підрозділами та дотриманні регуляторних вимог.

Теоретичні моделі та концепції диверсифікації у банківському секторі базуються на кількох ключових підходах. Портфельна теорія Марковіца, адаптована до банківської діяльності, постулює, що оптимальний портфель активів банку повинен максимізувати очікувану дохідність при мінімальному рівні ризику [9]. Застосування цієї теорії до кредитного портфеля банку передбачає розподіл кредитів між різними секторами економіки з урахуванням їх кореляції та індивідуальних ризикових характеристик. Дослідження демонструють ефективність застосування моделі Марковіца для оптимізації секторальної структури кредитного портфеля банку з метою мінімізації кредитного ризику при заданому рівні дохідності.

Концепція доходів від різних джерел ґрунтується на ідеї, що диверсифікація потоків доходу банку знижує залежність від окремих джерел та забезпечує стабільніший фінансовий результат. Банки, які генерують значну частку доходів від непроцентних видів діяльності – комісійних, торговельних операцій, управління активами – демонструють меншу нестабільність прибутків та вищу стійкість до несприятливих змін ринкових умов. Водночас дослідження свідчать, що надмірне зміщення у бік непроцентних доходів може підвищувати систематичний ризик банку, оскільки ці доходи часто є більш нестабільними та чутливими до ринкових коливань.

Теорія економії на масштабі та охопленні пояснює переваги диверсифікації через можливість використання існуючих ресурсів, компетенцій та клієнтської бази для надання нових продуктів і послуг. Банк, який уже має розгалужену мережу відділень, IT-інфраструктуру та досвідчений персонал, може ефективніше запускати нові продукти порівняно з новим гравцем на ринку. Крім того, існуючі клієнтські відносини створюють можливості для перехресного продажу та підвищення комплексності обслуговування кожного клієнта.

Світова практика диверсифікації банківських продуктів демонструє різноманітні підходи та моделі. У розвинених країнах спостерігається тенденція до формування універсальних банківських груп, які надають повний спектр фінансових послуг – від традиційного кредитування до інвестиційного банкінгу та управління активами. Європейські банки традиційно дотримуються моделі універсального банкінгу, тоді як у США історично існував поділ між комерційними та інвестиційними банками, який був значно пом'якшений після скасування закону Гласса-Стіголла. Азійські банківські системи демонструють різноманітність моделей – від високо диверсифікованих конгломератів в Японії та Південній Кореї до більш спеціалізованих структур в інших країнах регіону.

У контексті України диверсифікація банківських продуктів набуває особливого значення в умовах структурної трансформації фінансового сектору. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 р. визначає підтримку кредитування економіки, розвиток небанківських фінансових послуг, впровадження нових фінансових інструментів як ключові стратегічні пріоритети [10]. Передбачається розвиток факторингу, лізингу, синдикованого кредитування, експортного фінансування та інших інструментів, що розширюють спектр банківських продуктів. Особлива увага приділяється розвитку кредитування малого та середнього бізнесу, де планується збільшення проникнення з 1,4 % до 3 % ВВП.

Цифровізація фінансового сектору являє собою масштабний процес трансформації банківської діяльності, обумовлений впровадженням інноваційних технологій у всі аспекти функціонування фінансових установ [11]. Цей процес охоплює не лише зовнішні канали взаємодії з клієнтами, але й внутрішні бізнес-процеси, системи управління ризиками, аналітичні інструменти та організаційні структури банків. За останні десятиліття цифровізація кардинально змінила спосіб надання банківських послуг, трансформувавши галузь від традиційної моделі, заснованої на фізичних відділеннях, до цифрово-орієнтованого сервісу, доступного клієнтам у будь-який час та з будь-якого місця.

Сутність цифровізації у фінансовому секторі полягає у комплексному впровадженні цифрових технологій для підвищення ефективності, якості обслуговування та конкурентоспроможності фінансових установ [13]. Цифрова трансформація змінює не лише способи надання банківських послуг клієнтам, але й стимулює створення нових продуктів та партнерських відносин з фінтех-компаніями для розвитку інноваційних бізнес-моделей. Цей процес трансформує систему зайнятості у банківських установах, наголошуючи на важливості нестандартних та інноваційних форм зайнятості. Крім того, цифрова трансформація переформатовує традиційні бізнес-моделі банків, акцентуючи увагу на необхідності адаптації до нових реальностей.

Еволюція цифрових каналів розповсюдження банківських послуг пройшла кілька ключових етапів (табл. 1). Перший етап характеризувався впровадженням базових електронних сервісів – банкоматів та телефонного банкінгу, які дозволили клієнтам виконувати прості операції без відвідування банківського відділення. Другий етап пов'язаний з розвитком інтернет-банкінгу, який забезпечив клієнтам можливість дистанційного управління рахунками, здійснення платежів та перегляду історії транзакцій через веб-інтерфейс. Третій етап, що розпочався з появою смартфонів та мобільних додатків, ознаменував перехід до мобільного банкінгу як основного каналу взаємодії з банком.

Мобільний банкінг став найбільш значущим етапом еволюції цифрових каналів [13]. За даними досліджень, проникнення смартфонів досягло понад 80% глобально, що зробило мобільні банківські додатки переважним каналом взаємодії клієнтів зі своїми банками. У США частка користувачів мобільного банкінгу зросла з 52 % у 2019 р. до 72 % у 2025 р. Цей зсув був зумовлений зручністю, яку забезпечують мобільні додатки – користувачі можуть переказувати кошти, оплачувати рахунки та навіть інвестувати у фондовий ринок кількома торканнями екрану (табл. 1).

Еволюція цифрових каналів розповсюдження банківських послуг

Етап	Період	Ключові технології	Основні можливості
Перший	1970 – 1990	Банкомати, телефонний банкінг	Зняття готівки, запит балансу, SMS-сповіщення
Другий	1990 – 2007	Інтернет-банкінг	Управління рахунками, платежі, перегляд історії
Третій	2007 – 2015	Мобільний банкінг	Мобільні платежі, депозит чеків, базові інвестиції
Четвертий	2015-н.ч.	Цифрові екосистеми	Персоналізовані послуги, AI-консультування, відкритий банкінг

Джерело: [14].

Пандемія COVID-19 значно прискорила цифрову трансформацію банківського сектору, перетворивши цифрові канали з допоміжного інструменту на критично важливий канал для підтримки безперервності обслуговування та доступності послуг. Банки, які раніше розглядали цифровізацію як перспективну ініціативу, були змушені прискорити впровадження цифрових рішень для задоволення потреб клієнтів в умовах обмежень на фізичний контакт.

Нові формати банківських послуг у цифровій економіці характеризуються переходом від стандартизованих масових продуктів до персоналізованих рішень, адаптованих до індивідуальних потреб кожного клієнта [15]. Дистанційне обслуговування стало нормою, що дозволяє клієнтам відкривати рахунки, оформлювати кредити, здійснювати інвестиції та отримувати консультації без необхідності фізичного відвідування банку. Персоналізовані сервіси, засновані на аналізі даних про поведінку та преференції клієнтів, забезпечують релевантні пропозиції та рекомендації в потрібний момент.

Розвиток цифрових гаманців та платіжних систем став одним із ключових трендів цифровізації фінансового сектору [16]. Цифрові гаманці еволюціонували від простих інструментів оплати до складних багатофункціональних фінансових платформ, що пропонують широкий спектр сервісів, включаючи управління рахунками, фінансові сайти та доступ до різноманітних фінансових продуктів. Регуляторні зміни, зокрема впровадження відкритого банкінгу в Європейському Союзі через Директиву PSD2, відкрили можливості для цифрових гаманців інтегрувати послуги таких як персоналізовані кредитні опції, кредитування, сервіси купуй зараз – плати пізніше, інвестиційні можливості та страхові продукти. Цифрові гаманці прогнозуються як найбільш швидкозростаючий платіжний метод до 2027 р. з очікуваним річним темпом зростання 15 % для електронної комерції.

Вплив цифровізації на трансформацію традиційних банківських продуктів проявляється у кількох вимірах [17]. По-перше, цифровізація дозволяє значно прискорити процеси надання послуг – кредитні рішення, які раніше потребували днів або тижнів, тепер можуть прийматися за лічені хвилини завдяки автоматизованому скорингу та аналітиці даних. По-друге, цифрові технології забезпечують можливість масової персоналізації – банки можуть аналізувати поведінку та потреби мільйонів клієнтів та пропонувати кожному індивідуально адаптовані продукти. По-третє, цифровізація створює можливості для

впровадження принципово нових типів послуг, які були б неможливими у традиційній банківській моделі – від миттєвих міжнародних переказів до автоматизованого інвестиційного консультування.

Інструменти цифровізації, що застосовуються у сучасному банківському секторі, включають широкий спектр технологій та рішень [13]. Мобільні аплікації стали основним інтерфейсом взаємодії клієнтів з банком, пропонуючи інтуїтивно зрозумілий досвід користування та доступ до повного спектру банківських послуг. Сучасні мобільні банківські додатки забезпечують не лише базові функції управління рахунками та платежів, але й персоналізовані фінансові інсайти, бюджетування, аналітику витрат та інвестиційні можливості.

Application Programming Interfaces API та концепція відкритого банкінгу революціонізували спосіб інтеграції банківських послуг з іншими платформами та сервісами [18]. API дозволяють банкам надавати свою функціональність третім сторонам у безпечний та контрольований спосіб, створюючи можливості для інноваційних партнерств та нових бізнес-моделей. Модель Banking-as-a-Service BaaS дозволяє небанківським компаніям пропонувати банківські послуги безпосередньо через власні цифрові платформи, використовуючи регуляторну та технологічну інфраструктуру ліцензованих банків. Це усуває необхідність для бізнесу отримувати власну банківську ліцензію та управляти складною регуляторною інфраструктурою.

Штучний інтелект та машинне навчання стали ключовими технологіями цифрової трансформації банківського сектору [21]. Глобальний ринок штучного інтелекту у банківській сфері оцінюється у 26,23 млрд дол. США у 2024 р. та прогнозується досягти 379,41 млрд дол. США до 2034 р. при CAGR 30,63 %. AI знаходить застосування у різноманітних напрямках банківської діяльності: від виявлення шахрайства та оцінки кредитних ризиків до персоналізованого обслуговування клієнтів та автоматизації рутинних операцій. Моделі машинного навчання аналізують поведінку клієнтів та патерни транзакцій більш точно, ніж традиційні методи, дозволяючи прогнозувати дефолти за кредитами та ідентифікувати підозрілу активність у режимі реального часу (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові технології цифровізації банківського сектору

Технологія	Сфера застосування	Ключові переваги
Мобільні додатки	Клієнтський інтерфейс, платежі, управління рахунками	Зручність, доступність 24/7, персоналізація
API та відкритий банкінг	Інтеграція з третіми сторонами, екосистемні партнерства	Інновації, нові бізнес-моделі, розширення послуг
Штучний інтелект	Виявлення шахрайства, кредитний скоринг, чат-боти	Точність, швидкість, автоматизація
Хмарні технології	IT-інфраструктура, зберігання даних	Масштабованість, гнучкість, зниження витрат
Великі дані	Аналітика клієнтів, ризик-менеджмент	Персоналізація, прогнозування, оптимізація
Біометрія	Автентифікація, безпека	Захист, зручність, запобігання шахрайству

Джерело: [21].

Аналітика даних та технології великих даних забезпечують банкам можливість глибокого розуміння поведінки клієнтів, ринкових трендів та потенційних ризиків [17]. Банки накопичують величезні обсяги даних про транзакції, поведінку клієнтів, взаємодію з цифровими каналами, які при правильному аналізі дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення. Персоналізований банкінг, заснований на AI-аналітиці, дозволяє банкам аналізувати історію витрат, доходи та фінансову поведінку клієнтів для створення детальних профілів та пропонування активних рішень.

Хмарні технології стали фундаментальною інфраструктурою цифрової трансформації банків [17]. Хмарна інфраструктура дозволяє банкам переносити свої дані та сервіси у хмару, забезпечуючи доступ до більш універсальних та економічно ефективних обчислювальних ресурсів. Цей перехід знижує витрати на власну IT-інфраструктуру, прискорює операційну ефективність та дозволяє фінансовим установам швидко адаптуватися до змін. Хмарні технології забезпечують швидке масштабування обчислювальних потужностей відповідно до змін у попиті клієнтів, а також гнучкість вибору місця розміщення систем. Перехід на хмарну модель змінює традиційний підхід покупки інфраструктури на пікове навантаження на гнучкий підхід оплати за використання.

Базельський комітет з банківського нагляду у своїй доповіді 2024 р. підкреслив, що технологічні інновації трансформують надання банківських послуг через три основні канали: розширення спектру фінансових послуг, підвищення ефективності їх надання та зміна структури ринку з появою нових технологічно орієнтованих постачальників [20]. Комітет зазначає, що хоча цифровізація приносить значні переваги як банкам, так і їх клієнтам, вона також створює нові вразливості та посилює існуючі ризики. До таких ризиків належать стратегічні та репутаційні ризики, розширений спектр факторів, що можуть впливати на операційну стійкість банків, та потенційні системні ризики через збільшення взаємозв'язків.

Регуляторне середовище цифровізації банківського сектору активно розвивається. Європейський Союз впроваджує низку регуляторних актів, спрямованих на забезпечення безпеки та стабільності цифрової фінансової інфраструктури [21]. Акт про цифрову операційну стійкість, Регуляція щодо ринків криптоактивів MiCAR та Акт про штучний інтелект формують регуляторний ландшафт для цифрового банкінгу в Європі. Європейське банківське управління ЕВА випустило оновлені керівництва щодо управління ІСТ-ризиками та ризиками безпеки, встановлюючи вимоги для кредитних установ щодо пом'якшення та управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій.

В Україні цифрова трансформація банківського сектору активно розвивається, незважаючи на економічні труднощі та військовий стан [22]. Дослідження показують, що українська банківська система перебуває у фазі активної цифрової трансформації, відзначається розвиток необанків та онлайн-платформ, впровадження фінтех-рішень відповідно до глобальних трендів, зміни у законодавстві щодо цифрових активів та трансграничних платежів. Впровадження е-гривні відкриває нові можливості для фінансової системи, а

цифровізація процесу зменшує системні ризики. Стратегія розвитку фінансового сектору до 2025 р. передбачає розвиток платіжної інфраструктури для безготівкових розрахунків, впровадження дистанційних каналів продажу фінансових послуг, розвиток системи BankID для дистанційної ідентифікації та створення регуляторних пісочниць для стимулювання фінтех-інновацій.

Взаємозв'язок між диверсифікацією банківських продуктів та цифровізацією формує нову стратегічну парадигму розвитку сучасних банків, у якій ці два процеси не просто співіснують, але й взаємно підсилюють один одного, створюючи синергетичний ефект [23]. Цифрові технології надають банкам принципово нові можливості для розширення продуктового портфеля, виходу на нові ринки та клієнтські сегменти, водночас як диверсифікація стимулює інвестиції у цифрову інфраструктуру та інновації. Розуміння цього взаємозв'язку є критично важливим для формування ефективних стратегій розвитку банківських установ в умовах цифрової економіки.

Синергія між диверсифікацією продуктів та цифровізацією каналів проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, цифрові платформи дозволяють банкам ефективніше реалізовувати стратегії продуктової диверсифікації, знижуючи витрати на запуск нових продуктів та прискорюючи їх виведення на ринок. Традиційно впровадження нового банківського продукту потребувало значних інвестицій у навчання персоналу, адаптацію ІТ-систем та маркетингові кампанії. Цифрові платформи з модульною архітектурою дозволяють швидко інтегрувати нові продукти та сервіси, тестувати їх на обмежених групах клієнтів та масштабувати успішні рішення.

По-друге, цифрові канали забезпечують можливість персоналізованого перехресного продажу у масштабах, неможливих при традиційному банківському обслуговуванні. Аналітика даних дозволяє ідентифікувати оптимальний момент для пропозиції додаткового продукту кожному клієнту, формувати персоналізовані пропозиції на основі його фінансового профілю та уподобань. AI-системи здатні аналізувати витрати клієнтів, оцінювати їх поведінку та пропонувати продукти, що найбільш відповідають їхнім потребам, у потрібний час та через оптимальний канал комунікації.

По-третє, цифровізація створює можливості для географічної диверсифікації без необхідності фізичної присутності. Цифрові банки та цифрові підрозділи традиційних банків можуть обслуговувати клієнтів у різних регіонах та країнах, не інвестуючи у мережу фізичних відділень. Це особливо актуально для необанків, які за короткий час здатні масштабувати свою діяльність на нові ринки, пропонуючи цифрові послуги клієнтам у різних юрисдикціях. Приклад британського необанку Revolut, який розширив свої послуги на США, Австралію та інші країни, демонструє можливості цифрової географічної експансії [23].

Роль цифровізації у розширенні продуктового портфеля банків виходить далеко за межі простої автоматизації існуючих процесів (табл. 3). Цифрові технології відкривають можливості для створення принципово нових типів банківських продуктів та послуг, які були б неможливими у традиційній моделі [21].

Синергетичні ефекти взаємодії диверсифікації та цифровізації

Аспект синергії	Роль цифровізації	Результат для диверсифікації
Швидкість виходу на ринок	Модульні цифрові платформи	Прискорення запуску нових продуктів
Персоналізований cross-selling	AI-аналітика та великі дані	Підвищення ефективності перехресного продажу
Географічна експансія	Цифрові канали	Розширення без фізичної присутності
Канальна диверсифікація	Оmnіканальні платформи	Безшовний клієнтський досвід
Партнерська екосистема	API та відкритий банкінг	Доступ до продуктів партнерів
Вихід на нові сегменти	Цифрова фінансова інклюзія	Охоплення раніше недоступних клієнтів

Джерело: [21].

Embedded finance (вбудовані фінанси) дозволяє інтегрувати фінансові послуги безпосередньо у нефінансові платформи та сервіси – від електронної комерції до транспортних додатків. Глобальний ринок embedded finance оцінюється у 108,55 млрд дол. США у 2024 р. та прогнозується зростання до 1217,37 млрд дол. США до 2033 р. при CAGR 28,50 %.

Banking-as-a-Service революціонує підхід до диверсифікації, дозволяючи банкам монетизувати свою регуляторну та технологічну інфраструктуру, надаючи її третім сторонам [20]. Водночас нефінансові компанії отримують можливість пропонувати банківські послуги своїм клієнтам, не інвестуючи у власну банківську ліцензію та інфраструктуру. Ринок BaaS оцінюється у 18,6 млрд дол. США у 2024 р. та прогнозується зростання при CAGR 15,1 % до 2034 р. Фінтех-корпорації представляли 44,67 % ринку BaaS у 2024 р., і очікується розширення сегменту при CAGR 23,83 % до 2030 р.

Альтернативні сценарії розвитку банків у контексті взаємодії диверсифікації та цифровізації можна структурувати у кілька основних моделей [26]. Перший сценарій передбачає цифровізацію як каталізатор органічної диверсифікації, коли банк використовує цифрові технології для поступового розширення власного продуктового портфеля та освоєння нових сегментів ринку. Цей підхід характерний для традиційних банків, які інвестують у цифрову трансформацію та використовують її як платформу для зростання.

Другий сценарій – платформна модель – передбачає перетворення банку на цифрову платформу, яка інтегрує продукти та послуги як власні, так і партнерські. У цій моделі банк виступає основою екосистеми, забезпечуючи інфраструктуру та клієнтську базу для широкого спектру фінансових та нефінансових сервісів. Такий підхід вимагає значних інвестицій у API-інфраструктуру, партнерські відносини та інтеграційні можливості, але забезпечує найбільшу гнучкість та потенціал для масштабування.

Третій сценарій – спеціалізація з цифровою диференціацією – передбачає концентрацію на обмеженому наборі продуктів або сегментів з використанням цифрових технологій для досягнення конкурентних переваг у вузькій ніші. Цей

підхід характерний для необанків та фінтех-компаній, які прагнуть перемогти традиційних гравців у конкретних сегментах – таких як міжнародні перекази, управління особистими фінансами або кредитування малого бізнесу.

Нові бізнес-моделі та конкурентні переваги у цифровому середовищі формуються під впливом глибокої інтеграції диверсифікації та цифровізації. Небанки демонструють, що з відповідними інструментами та інноваційним мисленням можна подолати бар'єри, прокладаючи шлях до фінансового розширення повноважень для кожного. Глобальний ринок необанків оцінювався у 143,2 млрд дол. США у 2024 р. та очікується досягнення 3,4 трлн дол. США до 2032 р. Небанки активно розширюють свої сервіси, інтегруючи роздрібне інвестування у свої платформи [22].

Концепція суперзастосунок представляє одну з найбільш амбітних бізнес-моделей, що поєднує диверсифікацію та цифровізацію. Суперзастосунок об'єднує широкий спектр фінансових та нефінансових послуг в єдиному мобільному інтерфейсі, дозволяючи користувачам управляти більшістю своїх повсякденних потреб – від банківських операцій та платежів до замовлення їжі, поїздок та розваг – в одному додатку. Такі платформи створюють потужний мережевий ефект та значні бар'єри для входу конкурентів, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу.

Виклади та можливості для традиційних банків в умовах цифровізації визначаються їх здатністю адаптувати існуючі бізнес-моделі до нових реалій. Ключовим викладом є проблема застарілих систем, які обмежують гнучкість та швидкість впровадження інновацій. Дослідження McKinsey показує, що великі банки, як правило, відстають від конкурентів у швидкості інновацій та продуктивності. Покладання на традиційні операційні моделі та обмежене впровадження гнучких методів роботи може перешкоджати успіху їхньої цифрової трансформації. Якщо фінтех-компанії та небанки випускають нові продуктивні функції кожні два-чотири тижні, традиційні банки мають цикли випуску продуктів чотири-шість місяців. Великі банки на 40 % менш продуктивні порівняно з цифровими нативними компаніями [25].

Стратегічне партнерство між традиційними банками та фінтех-компаніями стає ключовим елементом реалізації синергії диверсифікації та цифровізації. Такі партнерства дозволяють банкам отримати доступ до інноваційних технологій та бізнес-моделей без необхідності розробки їх з нуля, водночас фінтех-компанії отримують доступ до регуляторної інфраструктури, клієнтської бази та капіталу банків. Використання технологічних навичок фінтех-компаній дозволяє забезпечити плавний перехід від традиційних банків до цифрових банків 4.0. Співпраця між банками та фінтех-компаніями дозволяє останнім отримувати переваги від стабільної клієнтської бази, довіреного бренду, капіталу та експертизи. Банки, у свою чергу, забезпечують безшовний цифровий клієнтський досвід та інтеграцію нових технологій.

Перспективи розвитку взаємозв'язку диверсифікації та цифровізації визначаються триваючим технологічним прогресом та еволюцією клієнтських

очікувань [25]. AI-агенти, здатні автономно виконувати завдання, оптимізувати робочі процеси та навіть оркеструвати клієнтські шляхи від початку до кінця, стають новим трендом у 2025 р. Банки інвестують у інтеграцію AI безпосередньо у продукти та онлайн-канали як невід'ємну складову, а не окрему перевагу. Бізнес-керівні AI-стратегії дозволяють продуктивним, ризиковим та операційним командам активно формувати та володіти AI-ініціативами, що забезпечують вимірюваний вплив.

Проведене дослідження теоретичних основ диверсифікації банківських продуктів та цифровізації дозволяє сформулювати низку важливих висновків щодо сутності, механізмів та стратегічного значення цих процесів для розвитку сучасного банківського сектору.

Диверсифікація банківських продуктів являє собою багатовимірний стратегічний процес, спрямований на розширення сфери діяльності банку через освоєння нових продуктів, географічних ринків, каналів збуту та клієнтських сегментів. Теоретичним підґрунтям диверсифікації слугує портфельна теорія Марковіца, яка обґрунтовує можливість зниження несистематичного ризику через оптимальний розподіл активів між низькорельованими напрямками діяльності. Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив диверсифікації на стабільність та результативність банків, хоча встановлено нелінійний характер цього зв'язку – надмірна диверсифікація може призводити до зниження ефективності та зростання ризиків.

Цифровізація банківського сектору являє собою комплексний процес трансформації, що охоплює всі аспекти банківської діяльності – від клієнтських інтерфейсів до внутрішніх бізнес-процесів. Еволюція цифрових каналів пройшла шлях від базових електронних сервісів до складних екосистемних платформ, що інтегрують широкий спектр фінансових та нефінансових послуг. Ключовими технологіями цифровізації є мобільні додатки, API та відкритий банкінг, штучний інтелект, хмарні технології та аналітика великих даних, які разом формують технологічний фундамент сучасного банкінгу.

Взаємозв'язок диверсифікації та цифровізації формує нову стратегічну парадигму розвитку банків, у якій ці процеси взаємно підсилюють один одного. Цифрові технології створюють нові можливості для диверсифікації – прискорюють виведення продуктів на ринок, забезпечують персоналізований cross-selling, дозволяють географічну експансію без фізичної присутності. Водночас диверсифікація стимулює інвестиції у цифрову інфраструктуру та інновації. Нові бізнес-моделі, такі як Banking-as-a-Service та платформні екосистеми, поєднують переваги обох підходів, створюючи стійкі конкурентні переваги.

Для традиційних банків ключовими викладами залишаються проблема застарілих IT-систем, організаційні бар'єри та конкуренція з боку технологічно орієнтованих гравців. Однак банки зберігають значні переваги – довіру клієнтів, регуляторну експертизу, стабільну клієнтську базу – які можуть бути посилені через ефективну цифрову трансформацію та стратегічне партнерство з фінтех-компаніями.

3.4. Управління використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів в умовах економічної невизначеності

© Крилова О. В.

*канд. техн. наук, доцент кафедри економічного аналізу і фінансів,
Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”,
м. Дніпро, Україна*

© Федорова О. Г.

*асистент кафедри економічного аналізу і фінансів,
Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”,
м. Дніпро, Україна*

© Кравченко Н. О.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок,
Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”,
м. Дніпро, Україна*

Фінансові ресурси місцевих бюджетів являють собою сукупність грошових коштів, які формуються на рівні адміністративно-територіальних одиниць та використовуються органами місцевого самоврядування для виконання покладених на них функцій і завдань. Ці ресурси становлять фінансово-економічну основу функціонування територіальних громад та виступають ключовим інструментом забезпечення їх соціально-економічного розвитку.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Одні дослідники акцентують увагу на їх матеріально-речовому втіленні як грошових фондів, інші розглядають їх як систему економічних відносин, треті підкреслюють їх роль як інструменту реалізації функцій держави на місцевому рівні [1; 2].

Незалежно від підходу до визначення, фінансові ресурси місцевих бюджетів є невід’ємною складовою фінансової системи держави та виступають матеріальною основою існування та діяльності органів місцевого самоврядування.

За своєю економічною сутністю фінансові ресурси місцевих бюджетів представляють собою систему економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових фондів на місцевому рівні. Вони формуються в результаті перерозподілу валового внутрішнього продукту та призначені для фінансування повноважень органів місцевого самоврядування, забезпечення надання публічних послуг населенню та реалізації програм місцевого розвитку. Ці відносини характеризуються багаторівневістю та багатосуб’єктністю, охоплюючи взаємодію між центральними та місцевими органами влади, між різними територіальними громадами, між органами місцевого самоврядування та суб’єктами господарювання [3; 14].

Структура фінансових ресурсів місцевих бюджетів включає кілька основних компонентів. Власні доходи, які складаються з податкових надходжень

(податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, податок на нерухоме майно) та неподаткових надходжень (адміністративні збори, плата за надання послуг бюджетними установами, доходи від власності та підприємницької діяльності, міжбюджетні трансферти, що включають базову та реверсну дотації, освітню, медичну та інші субвенції, доходи від операцій з капіталом, які включають надходження від продажу основного капіталу, землі та нематеріальних активів, кошти від муніципальних запозичень, які можуть залучатися для фінансування капітальних видатків [4; 22].

Співвідношення між окремими складовими дохідної частини місцевих бюджетів є важливим індикатором фінансової спроможності та автономії територіальної громади [2; 21]. Оптимальна структура фінансових ресурсів передбачає превалювання власних доходів над трансфертами, що забезпечує більшу фінансову незалежність громади та створює стимули для розвитку місцевої економіки. Водночас міжбюджетні трансферти відіграють важливу роль у вирівнюванні фінансових можливостей різних територій та забезпеченні виконання делегованих державою повноважень [13; 14].

Фінансові ресурси місцевих бюджетів виконують низку важливих функцій у системі територіального управління. Акумуляційна функція передбачає формування фінансової бази місцевого самоврядування шляхом концентрації грошових коштів з різних джерел [1; 2]. Ця функція реалізується через систему податкового адміністрування, управління комунальною власністю та залучення додаткових джерел фінансування. Розподільча функція забезпечує розподіл чистого доходу між суб'єктами бюджетних відносин та спрямування коштів на фінансування пріоритетних напрямів розвитку. Вона втілюється через бюджетний процес, який включає планування, затвердження та виконання бюджету. Ефективна реалізація розподільчої функції потребує чіткого визначення пріоритетів розвитку території та встановлення критеріїв розподілу обмежених фінансових ресурсів між конкуруючими потребами. Регуляторна функція дозволяє органам місцевого самоврядування впливати на економічні процеси на відповідній території, забезпечуючи планомірність фінансування та дотримання часових рамок реалізації програм [8; 11]. Ця функція проявляється у використанні бюджетних важелів впливу на економічні процеси, таких як надання субсидій, пільг, бюджетних кредитів. Через регуляторну функцію місцеві бюджети можуть стимулювати пріоритетні види економічної діяльності, підтримувати соціально незахищені верства населення та регулювати розвиток окремих територій громад. Контрольна функція передбачає здійснення фінансового контролю впродовж бюджетного періоду. Вона забезпечується системою фінансового контролю, яка включає як внутрішній контроль з боку виконавчих органів, так і зовнішній контроль з боку представницьких органів та громадськості. Ефективна реалізація контрольної функції є необхідною умовою забезпечення цільового та ефективного використання бюджетних коштів, попередження фінансових порушень та корупційних ризиків.

Роль фінансових ресурсів місцевих бюджетів у розвитку територіальних громад є багатогранною та надзвичайно важливою, вони виступають основним інструментом реалізації регіональної політики та вирішення завдань структурної перебудови економіки, вирівнювання економічного розвитку регіонів, розвитку

місцевого господарства [3; 8]. Через місцеві бюджети здійснюється фінансова підтримка місцевого виробництва, малого та середнього підприємництва, створення сприятливого інвестиційного клімату. Місцеві бюджети є фінансовою базою для утримання і розвитку соціальної інфраструктури, включаючи заклади освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту населення [2; 7]. За рахунок коштів місцевих бюджетів фінансується більше 60 відсотків видатків України на соціально-культурні заходи. Це свідчить про те, що місцеві бюджети відіграють вирішальну роль у забезпеченні доступності та якості публічних послуг для населення.

Значення фінансових ресурсів місцевих бюджетів особливо зростає в умовах децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування [11; 14]. Фінансова децентралізація передбачає передачу повноважень та відповідних фінансових ресурсів від центрального уряду до місцевих органів влади, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та стимулювати економічне зростання на місцях.

Результати проведеної в Україні реформи децентралізації свідчать про значне зростання доходів місцевих бюджетів та збільшення їх частки у загальних доходах країни [7; 12]. Якщо у 2014 р. власні доходи місцевих бюджетів становили близько 69 мільярдів гривень, то у 2024 р. вони зросли до понад 450 млрд грн [10; 12]. Це дало змогу територіальним громадам суттєво розширити обсяги надання публічних послуг населенню та збільшити капітальні інвестиції в розвиток інфраструктури.

У сучасних умовах економічної невизначеності та воєнного стану роль фінансових ресурсів місцевих бюджетів набуває особливої актуальності. Органи місцевого самоврядування змушені адаптувати свої фінансові стратегії до нових викликів, зокрема необхідності фінансування оборонних потреб, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення пошкодженої інфраструктури. В умовах війни місцеві бюджети стали важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості та здатності територіальних громад протистояти зовнішнім загрозам.

Кризові умови виявили як сильні, так і слабкі сторони системи управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів. З одного боку, продемонстровано високий рівень адаптивності та оперативності реагування на зміни [11; 12]. Місцеві органи влади оперативно перерозподілили видатки на користь оборонних та гуманітарних потреб, запровадили нові механізми підтримки постраждалого населення. З іншого боку, виявилися проблеми недостатності резервних фондів, обмеженості маневру у перерозподілі коштів та надмірної залежності від централізованих джерел фінансування [13; 14].

Таким чином, фінансові ресурси місцевих бюджетів відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку територіальних громад та підвищенні якості життя населення. Їх сутність полягає у формуванні матеріальної основи функціонування місцевого самоврядування та реалізації повноважень органів місцевої влади. Ефективне управління цими ресурсами, особливо в умовах економічної невизначеності, вимагає комплексного підходу, що поєднує диверсифікацію доходів, оптимізацію видатків, запровадження сучасних методів бюджетного менеджменту та підвищення інституційної спроможності.

Бюджетний кодекс визначає склад місцевих бюджетів, який включає бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети, бюджети територіальних громад сіл, селищ, міст та їх об'єднань. Кодекс встановлює, що місцеві бюджети є самостійними та не включаються до складу один одного, а також до державного бюджету України. Водночас показники місцевих бюджетів включаються до Зведеного бюджету України. Важливим положенням Бюджетного кодексу є визначення доходів місцевих бюджетів, які поділяються на власні та закріплені доходи [4; 9]. До власних доходів належать місцеві податки і збори, відповідно до Податкового кодексу України, а також інші доходи, що зараховуються до місцевих бюджетів. Закріплені доходи – це доходи, що закріплені за місцевими бюджетами на постійній основі відповідно до законодавства, включаючи відповідні відсотки загальнодержавних податків. Податковий кодекс України, прийнятий у 2010 р., є другим за значенням законодавчим актом у сфері місцевих фінансів. Він визначає систему оподаткування, встановлює вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування. Для місцевих бюджетів особливе значення мають норми, що регулюють місцеві податки і збори. Згідно з Податковим кодексом, до місцевих податків належать: податок на майно (у складі якого податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортний податок та плата за землю) та єдиний податок. До місцевих зборів належать: збір за місця для паркування транспортних засобів та туристичний збір. Кодекс надає значні повноваження сільським, селищним та міським радам щодо встановлення ставок місцевих податків і зборів у межах, визначених законом.

Важливою складовою правового регулювання місцевих фінансів є Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”, прийнятий у 1997 р. Цей закон визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Щодо фінансів, закон встановлює фінансову основу місцевого самоврядування та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері бюджету, фінансів та цін.

Значний вплив на формування правової бази місцевих фінансів мала реформа децентралізації, яка активно реалізується в Україні з 2014 р. [11; 14]. У рамках цієї реформи було прийнято низку важливих законодавчих актів, що суттєво змінили систему формування доходів місцевих бюджетів та розподілу повноважень між рівнями влади. Зокрема, у грудні 2014 р. були внесені зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, які значно розширили дохідну базу місцевих бюджетів [3; 8]. Було збільшено частку податку на доходи фізичних осіб, що зараховується до місцевих бюджетів, з 25 до 60 % для об'єднаних територіальних громад. Запроваджено новий місцевий податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки. Розширено повноваження місцевих рад щодо встановлення ставок місцевих податків і зборів. У 2024 р. було прийнято Закон України “Про внесення змін до Бюджетного кодексу щодо управління публічними інвестиціями”, який передбачає пріоритизацію капітальних видатків та запровадження єдиних критеріїв відбору проектів для фінансування. Цей закон зосереджує більшість капітальних видатків на урядовому рівні та спрямовує фінансування на стратегічно важливі проекти замість розподілу коштів між численними дрібними об'єктами.

Система міжбюджетних відносин регулюється окремим розділом Бюджетного кодексу України. Він визначає види міжбюджетних трансфертів, порядок їх розрахунку та надання. До міжбюджетних трансфертів належать: базова дотація, реверсна дотація, субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, субвенції з місцевих бюджетів державному бюджету, додаткові дотації. Базова дотація надається з державного бюджету місцевим бюджетам для горизонтального вирівнювання податкоспроможності територій. Її розмір визначається за формулою, що враховує індекс відносної податкоспроможності відповідного бюджету. Реверсна дотація передбачає вилучення коштів з місцевих бюджетів з високим рівнем податкоспроможності до державного бюджету. Бюджетний процес на місцевому рівні регулюється положеннями Бюджетного кодексу та рішеннями відповідних місцевих рад про бюджетний процес [4; 9]. Бюджетний процес включає складання прогнозу місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди, складання проєкту місцевого бюджету, його розгляд та прийняття, виконання місцевого бюджету, підготовку та розгляд звіту про виконання місцевого бюджету.

У 2020 – 2024 рр. значні зміни до правового регулювання місцевих фінансів були внесені у зв'язку з введенням воєнного стану в Україні. Було прийнято низку законів та підзаконних актів, спрямованих на адаптацію бюджетної системи до умов війни. Зокрема, було спрощено процедури внесення змін до місцевих бюджетів, розширено повноваження виконавчих органів щодо оперативного перерозподілу видатків, запроваджено особливості формування та виконання місцевих бюджетів на тимчасово окупованих та деокупованих територіях. Закон України “Про організацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану”, прийнятий у березні 2022 р., встановив особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах війни. Зокрема, виконавчим органам місцевих рад було надано право самостійно вносити зміни до місцевих бюджетів без рішень відповідних рад у випадках, визначених цим законом. Важливим напрямом удосконалення правового регулювання місцевих фінансів є забезпечення прозорості бюджетного процесу. Бюджетний кодекс встановлює принцип публічності та прозорості як один з основних принципів бюджетної системи. Він передбачає обов'язкове оприлюднення на офіційних веб-сайтах інформації про бюджет, включаючи проєкти рішень про місцевий бюджет, прийняті рішення, звіти про виконання. Адаптація українського законодавства до європейських стандартів у сфері місцевих фінансів відбувається в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Імплементация Європейської хартії місцевого самоврядування передбачає забезпечення достатніх фінансових ресурсів для виконання повноважень органів місцевої влади. Перспективи розвитку нормативно-правового забезпечення місцевих фінансів пов'язані з подальшою децентралізацією, розширенням фінансової автономії територіальних громад, запровадженням нових інструментів місцевого оподаткування. Розробка нової редакції Бюджетного кодексу може врахувати досвід реформи та виклики сьогодення.

Управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах економічної невизначеності є актуальним завданням для багатьох країн світу [16; 18]. Економічна невизначеність, спричинена різними факторами – фінансовими кризами, пандеміями, військовими конфліктами, кліматичними змінами – вимагає від органів місцевого самоврядування застосування інноваційних підходів до бюджетного планування та управління фінансовими ризиками.

Світовий досвід демонструє різноманітність підходів до управління місцевими фінансами в умовах невизначеності [16; 17]. Ці підходи залежать від моделі організації місцевого самоврядування, ступеня фінансової децентралізації, рівня економічного розвитку країни та інших факторів. Водночас можна виділити кілька загальних тенденцій та практик, які зарекомендували себе як ефективні інструменти антикризового управління місцевими фінансами. Досвід країн Європейського Союзу показує важливість створення фіскальних резервів у період економічного зростання. Багато європейських муніципалітетів застосовують так звані “фіскальні правила”, які вимагають формування резервних фондів та обмежують можливості запозичень (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння моделей управління місцевими фінансами у країнах Європи

Країна	Рівень децентралізації, %	Основні інструменти антикризового управління	Результативність
Швеція	48,2	Резервні фонди, місцеве оподаткування	Висока стійкість
Данія	65,1	Багаторічне планування, консультації з центром	Висока стійкість
Німеччина	32,4	Фіскальні правила, обмеження запозичень	Середня стійкість
Франція	19,6	Міжмуніципальне співробітництво	Середня стійкість
Польща	31,8	Система субсидій та субвенцій	Середня стійкість
Україна	22,3	Трансферти, податкові надходження	Низька стійкість

Джерело: розроблено авторами за даними [16; 17].

У Німеччині федеральні землі та муніципалітети зобов'язані дотримуватися принципу збалансованості бюджету, що передбачає створення резервів у періоди економічного зростання. Скандинавські країни демонструють модель високої фінансової автономії місцевого самоврядування поєднану з ефективною системою вирівнювання [16; 17]. У Швеції муніципалітети мають право встановлювати власні ставки місцевого податку на доходи, що забезпечує їм стабільне джерело доходів навіть в умовах економічної невизначеності. Водночас діє система горизонтального вирівнювання, яка компенсує різницю в податкоспроможності різних територій.

Данія відома своєю практикою багаторічного бюджетного планування на місцевому рівні. Данські муніципалітети складають бюджети на чотири роки з щорічним переглядом. Це дозволяє краще планувати довгострокові інвестиції та зменшує вплив короткострокових економічних коливань на місцеві фінанси. Крім того, існує система обов'язкових консультацій між центральним урядом та асоціацією муніципалітетів щодо фінансових рамок місцевих бюджетів.

Досвід Великої Британії демонструє важливість диверсифікації доходів місцевих бюджетів. Після фінансової кризи 2008 р., коли значно скоротилися трансферти з центрального бюджету, британські муніципалітети активно

розвивали альтернативні джерела доходів. Це включало комерціалізацію муніципальних послуг, розвиток муніципальної власності, створення муніципальних компаній. Хоча ця стратегія мала певні ризики, вона допомогла багатьом муніципалітетам зменшити залежність від державного фінансування.

Цікавий досвід має Франція, де діє особлива модель місцевих фінансів. Французький досвід цікавий практикою міжмуніципального співробітництва. Створені міжмуніципальні об'єднання з власними бюджетами та податковими повноваженнями, що дозволяє досягати економії від масштабу та ефективніше вирішувати спільні проблеми.

Досвід країн Центральної та Східної Європи, які, як і Україна, пройшли шлях трансформації від централізованої до децентралізованої моделі управління, є особливо цінним. Польща реалізувала масштабну реформу децентралізації наприкінці 1990-х років. Польські гміни отримали значні повноваження та фінансові ресурси. Важливим елементом польської моделі є система субсидій та субвенцій, що забезпечує вирівнювання можливостей різних територій при збереженні стимулів до нарощування власної дохідної бази.

Цікавий досвід має Бразилія, яка реалізувала амбітну програму партисипативного бюджетування [19; 20]. Програма почалася з міста Порту-Алегрі у 1989 р. і згодом поширилася на багато інших муніципалітетів. Партисипативне бюджетування дозволяє громадянам безпосередньо брати участь у визначенні пріоритетів видатків місцевого бюджету, що підвищує легітимність бюджетних рішень та ефективність використання ресурсів.

Практика партисипативного бюджетування активно розвивається в Європі [19; 20]. За даними Європейського парламенту, з 2017 р. Португалія стала першою країною у світі, яка запровадила національний процес партисипативного бюджетування. Париж виділив 500 млн євро протягом 5 років на процес партисипативного бюджетування, що становить близько 5 % капітального фонду міста. Мадрид також активно використовує цифрові інновації для підвищення громадянської участі у бюджетному процесі.

Вітчизняний досвід управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах економічної невизначеності формувався під впливом кількох масштабних криз [7; 11; 12]. Фінансово-економічна криза 2008 – 2009 рр., політична криза 2013 – 2014 рр., початок війни на сході України у 2014 р., пандемія COVID-19 у 2020 – 2021 рр. та повномасштабне вторгнення РФ у 2022 р. створили виняткові виклики для системи місцевих фінансів.

Період 2014 – 2019 рр. характеризувався реалізацією реформи децентралізації, яка суттєво змінила систему управління місцевими фінансами в Україні [3; 8; 11]. Було створено об'єднані територіальні громади з розширеними повноваженнями та фінансовими ресурсами. Частка податку на доходи фізичних осіб, що зараховується до місцевих бюджетів, була збільшена з 25 до 60 %. Запроваджено нові місцеві податки. Це дозволило значно збільшити доходи місцевих бюджетів.

Пандемія COVID-19 у 2020 – 2021 рр. стала серйозним випробуванням для системи місцевих фінансів України. Місцеві бюджети зіткнулися зі скороченням доходів через економічний спад та одночасним зростанням видатків на охорону

здоров'я та соціальну підтримку. Уряд надав місцевим бюджетам додаткові трансферти для фінансування антиковідних заходів, проте багато громад все ж опинилися у скрутному фінансовому становищі.

Повномасштабне російське вторгнення у лютому 2022 р. створило безпрецедентні виклики для системи місцевих фінансів України [12; 15]. Громади, розташовані в зонах активних бойових дій або тимчасово окупованих територіях, повністю втратили можливість формування та виконання своїх бюджетів. Громади, що приймали внутрішньо переміщених осіб, зіткнулися зі значним зростанням навантаження на місцеву інфраструктуру та соціальні служби.

У 2024 р. місцеві бюджети України акумулювали 451,1 млрд грн доходів загального фонду, що лише на 2,1 % відсотка перевищує аналогічний показник 2023 р. Цей приріст у 9,1 млрд грн є дуже помірним і свідчить про стагнацію податкової бази на місцевому рівні, обмежену здатність громад реагувати на виклики повоєнної відбудови, а також наслідки фіскальної централізації.

Важливим елементом вітчизняного досвіду управління місцевими фінансами в умовах війни стала активна громадянська участь [28; 29]. Багато громад запровадили або розширили практики партисипативного бюджетування, що дозволило залучити мешканців до визначення пріоритетів використання обмежених ресурсів. Волонтерські організації та бізнес активно підтримували громади, компенсуючи брак бюджетних коштів.

Аналіз світового та вітчизняного досвіду дозволяє виділити кілька ключових уроків для управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах економічної невизначеності [16; 17; 18]. Критично важливим є створення фінансових резервів у періоди економічного зростання. Громади, які мали резервні фонди, значно краще справлялися з кризовими ситуаціями. Диверсифікація джерел доходів також знижує вразливість місцевих бюджетів до економічних шоків [13; 14]. Громади, що мали розвинену та диверсифіковану економічну базу, меншою мірою страждали від кризових явищ. Надмірна залежність від одного джерела доходів або одного великого платника податків створює значні ризики. Гнучкість бюджетного процесу та можливість швидкого перерозподілу ресурсів є критично важливими в кризових ситуаціях [15; 27]. Громади, які мали відпрацьовані процедури антикризового управління та можливості оперативного прийняття рішень, ефективніше реагували на виклики. Прозорість та залучення громадськості підвищують легітимність складних бюджетних рішень та сприяють мобілізації додаткових ресурсів громади [19; 28; 29]. Громади з розвиненою практикою партисипативного бюджетування та громадянської участі демонстрували вищу соціальну згуртованість та взаємодопомогу в кризові періоди.

Адаптація світового досвіду до українських умов потребує врахування специфіки національної бюджетної системи, рівня економічного розвитку, інституційного середовища. Не всі інструменти та механізми, ефективні в розвинених країнах, можуть бути безпосередньо імplementовані в Україні без адаптації. Виклики воєнного часу створюють специфічні умови для управління місцевими фінансами, які потребують особливих підходів. Досвід інших країн, які пережили воєнні конфлікти, може бути корисним для розробки механізмів підтримки громад у зоні бойових дій та на звільнених територіях.

Постконфліктне відновлення потребуватиме масштабних інвестицій у відновлення інфраструктури, житла, соціальних об'єктів. Ефективне управління ресурсами відновлення, залучення міжнародної допомоги, координація дій різних рівнів влади будуть критично важливими для успішної реконструкції.

Таким чином, світовий та вітчизняний досвід управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах економічної невизначеності демонструє різноманітність підходів та інструментів, які можуть застосовуватися залежно від специфіки країни та характеру викликів. Найбільш успішними є країни, які поєднують фінансову автономію місцевої влади з ефективними механізмами підтримки та вирівнювання, запроваджують сучасні методи бюджетного менеджменту, забезпечують прозорість та підзвітність у використанні бюджетних коштів. Український досвід останніх років показує важливість інституційних реформ, професіоналізації управління, залучення громадськості та міжнародної підтримки для підвищення стійкості місцевих фінансів до зовнішніх шоків.

Фінансові ресурси місцевих бюджетів являють собою складну систему економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових фондів на місцевому рівні. Вони виступають матеріальною основою функціонування територіальних громад та ключовим інструментом забезпечення їх соціально-економічного розвитку. Структура фінансових ресурсів включає власні доходи, міжбюджетні трансферти, доходи від операцій з капіталом та кошти від муніципальних запозичень. Встановлено, що фінансові ресурси місцевих бюджетів виконують п'ять основних функцій: акумуляційну, розподільчу, регуляторну, контрольну та стимулюючу. Ефективна реалізація цих функцій є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості територіальних громад та досягнення цілей їх розвитку. Роль фінансових ресурсів особливо зростає в умовах децентралізації влади та розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Вивчення світового досвіду управління місцевими фінансами в умовах економічної невизначеності виявило різноманітність підходів, що залежать від моделі організації місцевого самоврядування, ступеня фінансової децентралізації та інших факторів. Досвід розвинених країн демонструє важливість створення фіскальних резервів, диверсифікації доходів, застосування сценарного планування та забезпечення прозорості бюджетного процесу. Вітчизняний досвід управління місцевими фінансами в умовах множинних криз показав як сильні, так і слабкі сторони української системи. З одного боку, продемонстровано високу адаптивність та оперативність реагування на виклики. З іншого боку, виявилися проблеми недостатності резервів, обмеженості маневру та надмірної залежності від централізованих джерел фінансування. Ефективне управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах невизначеності вимагає системного підходу, що поєднує традиційні механізми фінансового планування з інноваційними інструментами адаптації до кризових умов. Розвиток фінансової самостійності територіальних громад, диверсифікація джерел доходів та впровадження ефективних систем моніторингу й контролю виступають основними напрямками підвищення стійкості місцевих бюджетів до зовнішніх викликів та загроз.

3.5. Формування фінансової стратегії підприємств аграрного сектору на принципах сталого розвитку

© Соляник Л. Г.

канд. екон. наук, доцент,

Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”,

м. Дніпро, Україна

Сучасний розвиток аграрних підприємств стикається з низкою серйозних викликів, серед яких особливо загрозливими є загострення економічних, соціальних, демографічних та екологічних диспропорцій. Ці негативні тенденції вимагають не лише оперативного реагування, а й комплексного системного підходу до управління аграрною сферою, що базується на гармонізації загальнодержавних інтересів із потребами фермерських господарств. Фінансова стратегія аграрного підприємства визначає напрями та принципи управління фінансовими ресурсами для досягнення сталого розвитку, фінансової стабільності та конкурентоспроможності. У наукових дослідженнях фінансову стратегію підприємства традиційно розглядають як довгострокову систему фінансових цілей і рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку та зростання вартості бізнесу [1; 2]. Водночас для аграрних підприємств зазначене поняття потребує уточнення з урахуванням галузевої специфіки, високого рівня ризиків і зростаючого впливу факторів сталого розвитку.

Фінансову стратегію агропідприємства доцільно трактувати як комплексну довгострокову систему управління фінансовими ресурсами та потоками, орієнтовану на забезпечення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу шляхом інтеграції принципів ESG, управління ризиками та цифрових AgTech-рішень.

Стратегічна мета такої фінансової стратегії полягає у досягненні збалансованого поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної стабільності, що відповідає концепції сталого розвитку, сформульованій у працях Г. Брундтланд [3], а також сучасним підходам ESG-орієнтованого інвестування (OECD, UN PRI) та нормативному закріпленню ідей сталого розвитку (SDGs) [4; 5; 6].

Необхідність забезпечення швидкого відтворення природних ресурсів аграрної сфери та їхнього оптимального використання потребують формування принципово нових фінансових стратегій із застосуванням інноваційних фінансових механізмів й інструментів. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективної фінансової стратегії фермерських господарств як ключового елементу їх сталого розвитку. Така стратегія має враховувати не лише короткострокову економічну доцільність, а й довгострокову екологічну стабільність, соціальну відповідальність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Ключовими факторами вибору фінансової стратегії аграрними підприємствами є:

– розмір підприємства: дрібні фермерські господарства зазвичай обирають стратегію фінансової стабільності або фінансової оптимізації, а великі агрохолдинги – інвестиційного розвитку та експортної експансії;

– джерела фінансування: якщо підприємство має доступ до дешевих кредитів або іноземних інвестицій, воно може впроваджувати стратегію інвестиційного розвитку;

– економічне середовище: в умовах кризи або війни аграрні компанії частіше застосовують стратегію фінансової реструктуризації;

– рівень технологічного розвитку: підприємства, що активно здійснюють цифровізацію своєї діяльності, можуть реалізовувати стратегію фінансової оптимізації або інвестиційного розвитку.

Вибір стратегії залежить від розміру підприємства, джерел фінансування, рівня технологічного розвитку, ринкових умов та державної політики в аграрному секторі. Основні види фінансових стратегій агропідприємств України наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика видів фінансових стратегій аграрних підприємств України

Вид фінансової стратегії	Сутність	Основні цілі
Стратегія фінансової стабільності	Спрямована на підтримку фінансової рівноваги, зниження боргового навантаження та створення резервного капіталу	Забезпечення ліквідності та платоспроможності. Мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва. Формування стабільного фонду власного капіталу
Стратегія фінансової оптимізації	Передбачає раціоналізацію витрат, зростання прибутковості й капіталізації, оптимізацію структури фінансових ресурсів	Зниження податкового навантаження через вибір ефективної системи оподаткування (єдиний податок для аграріїв, ПДВ-пільги). Зменшення виробничих витрат (енергозбереження, зниження собівартості продукції). Покращення обіговості капіталу
Стратегія інвестиційного розвитку	Орієнтована на залучення інвестицій та модернізацію виробничих потужностей	Розширення матеріально-технічної бази (закупівля сучасної техніки, оновлення складів, будівництво елеваторів). Впровадження нових технологій (точне землеробство, автоматизація процесів). Залучення зовнішнього фінансування (кредити, гранти, аграрні розписки)
Стратегія експортної експансії	Орієнтована на розширення ринків збуту та зміцнення міжнародної присутності українських агропідприємств	Збільшення обсягів експорту продукції (зернові, олійні культури, м'ясо-молочна продукція). Диверсифікація зовнішніх ринків (ЄС, Азія, Африка). Використання міжнародних фінансових інструментів (експортне фінансування, державна підтримка експорту)
Стратегія фінансової реструктуризації	Полягає в перегляді фінансової структури підприємства для виходу з кризової ситуації	Відновлення фінансової стійкості після кризових періодів (неврожай, валютні коливання, війна). Реструктуризація кредитного портфеля (рефінансування боргів, залучення нових дешевших кредитів). Збільшення власного капіталу через додаткові інвестиції або продаж активів

Джерело: розроблено автором.

Розробка фінансової стратегії аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися на комплексному поєднанні принципів сталого розвитку, ESG-орієнтованого управління та цифрової трансформації аграрного бізнесу.

Зазначені підходи виступають ключовими чинниками забезпечення довгострокової фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості агропідприємств в умовах зростаючої невизначеності ринкового середовища, кліматичних змін і трансформації глобальних фінансових ринків. Фермери часто стикаються із сезонністю доходів, тому важливо мати резервний фонд для покриття витрат у періоди низьких надходжень. За цих умов необхідним є дотримання стратегії забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності для забезпечення фінансової автономії; зменшення боргового навантаження та оптимізація структури фінансування; підтримання ліквідності та можливості виконувати фінансові зобов'язання. Успіх даної фінансової стратегії неможливий без реалізації стратегії оптимізації витрат та підвищення рентабельності. Рентабельність є ключовим показником ефективності фермерського господарства. Зниження витрат при збереженні якості продукції забезпечує стабільний прибуток шляхом скорочення виробничих витрат (паливо, добрива, корми, електроенергія); використання енергоефективних технологій для зниження собівартості продукції; автоматизації процесів для зменшення витрат на оплату праці. Тобто виникає необхідність впровадження стратегії інвестування в модернізацію та розвиток виробництва шляхом придбання сучасної техніки й обладнання; впровадження точного землеробства, новітніх агротехнологій та поліпшення зберігання й логістики сільськогосподарської продукції. Саме новітні технології дозволяють підвищити врожайність, зменшити втрати та збільшити прибутковість фермерського господарства. Фінансування операційної та інноваційної діяльності передбачає диверсифікацію джерел фінансування та залучення сучасних фінансових інструментів з урахуванням тенденцій розвитку ринків капіталу.

Постійне оцінювання ESG-показників дозволяє вчасно коригувати стратегію та приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечуючи сталий розвиток і фінансову стабільність підприємства.

Інтеграція ESG-підходу (Environmental, Social, Governance) у фінансову стратегію агропідприємства передбачає системне врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників при формуванні фінансових рішень і розподілі капіталу. Отже, сталий розвиток аграрного підприємства передбачає:

- екологічність: мінімізація використання хімікатів, оптимізація водних ресурсів, органічне землеробство;

- соціальна відповідальність: підтримка місцевих громад, створення робочих місць, навчання працівників;

- корпоративне управління (ESG-фактори): прозорість фінансової звітності, дотримання міжнародних стандартів екологічної та соціальної відповідальності.

Екологічна складова охоплює інвестиції в ресурсощадні технології, зменшення вуглецевого сліду, адаптацію до кліматичних ризиків та підвищення

екологічної ефективності виробництва. Соціальний компонент спрямований на забезпечення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку сільських територій і зміцнення соціальної відповідальності бізнесу. Управлінський аспект ESG передбачає підвищення прозорості фінансової звітності, дотримання принципів корпоративного управління, мінімізацію корупційних ризиків та ефективну взаємодію зі стейкхолдерами.

Важливим елементом фінансової стратегії є впровадження AgTech-рішень і цифрових інструментів управління, які забезпечують підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та зниження операційних витрат. Цифрова трансформація аграрного сектора включає:

- AgTech-рішення: використання дронів, сенсорних технологій, автоматизованого збору даних для підвищення ефективності;

- Технології Big Data: у поєднанні зі штучним інтелектом дозволяють аналізувати значні обсяги даних для підвищення точності прогнозування врожайності та оптимізації витратних процесів;

- блокчейн у фінансах: прозорість фінансових операцій, смарт-контракти для спрощення кредитних угод; інтернет речей (IoT): дистанційний контроль стану полів, погоди та ґрунту.

Застосування технологій точного землеробства, цифрових платформ фінансового обліку, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту та дистанційного моніторингу дозволяє агропідприємствам підвищити продуктивність, оптимізувати структуру витрат, покращити прогнозування грошових потоків і підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень.

У контексті фінансової стратегії особливої актуальності набуває управління фінансовими ризиками аграрного підприємства, зокрема цінovими, кредитними, валютними, процентними та кліматичними ризиками. Цифровізація фінансових процесів і використання сучасних аналітичних інструментів сприяють ідентифікації, оцінці та мінімізації ризиків, підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпеченню фінансової стабільності. Диверсифікація джерел фінансування, залучення “зелених” інвестицій, використання страхових механізмів і фінансових деривативів виступають важливими інструментами зниження ризиків у довгостроковій перспективі.

Згідно з положеннями теорії стратегічного менеджменту, фінансова стратегія підприємства формується під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначає можливості й обмеження його розвитку [7; 8]. Для агропідприємств вплив зовнішніх детермінант посилюється через залежність від природно-кліматичних умов і кон’юнктури аграрних ринків.

До зовнішніх детермінант формування фінансової стратегії агропідприємства належать макроекономічна нестабільність, волатильність цін на аграрну продукцію, кліматичні зміни, екологічне регулювання, вимоги інвесторів щодо ESG-комплаєнсу, а також розвиток цифрових технологій та AgTech-інновацій. У наукових дослідженнях підкреслюється, що саме ESG-фактори дедалі частіше виступають визначальними при ухваленні інвестиційних рішень (Friede, Busch, Bassen).

Внутрішні детермінанти охоплюють фінансовий стан агропідприємства, структуру капіталу, рівень цифрової зрілості, ресурсний та інноваційний потенціал, якість корпоративного управління та ефективність системи фінансового менеджменту, наявність інноваційного та кадрового потенціалу. Як зазначає А. Г. Загородній, внутрішні чинники визначають здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів та реалізувати стратегічні фінансові цілі.

На основі узагальнення наукових підходів до стратегічного фінансового управління та концепції сталого розвитку доцільно сформулювати систему принципів, що визначають сучасну фінансову стратегію агропідприємства.

Авторський підхід передбачає виділення таких ключових принципів:

– принцип довгострокової фінансової стійкості, що орієнтує фінансові рішення на забезпечення стабільності та зростання у стратегічній перспективі;

– принцип ESG-інтегрованості, який полягає у системному врахуванні екологічних, соціальних та управлінських чинників у фінансовому плануванні та інвестуванні;

– принцип цифровізації, що передбачає активне використання AgTech та цифрових фінансових інструментів для підвищення ефективності управління;

– принцип прозорості та підзвітності, відповідно до якого фінансова діяльність має бути відкритою для ключових стейкхолдерів;

– принцип ризик-орієнтованості, який передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових і нефінансових ризиків.

Запропонована система принципів, на відміну від традиційних підходів, поєднує фінансове управління з ESG-логікою та цифровою трансформацією аграрного бізнесу, що формує методологічне підґрунтя для подальшого розвитку фінансової стратегії агропідприємств.

Інструменти переходу сільськогосподарських підприємств України до діяльності на принципах сталого розвитку охарактеризовано в табл. 2.

Отже, аграрні підприємства України можуть обирати різні фінансові стратегії залежно від їхніх потреб, ресурсів та ринкової ситуації. Але в сучасних умовах інвестори віддаватимуть перевагу аграрним компаніям, які не лише забезпечують стабільний фінансовий результат, а й впроваджують екологічні та цифрові інновації. Найбільш перспективними для сталого розвитку аграрних підприємств, що працюють в умовах високої економічної й фінансової невизначеності, є стратегії інвестиційного розвитку та експортної експансії, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні.

Застосування сучасних аграрних технологій є важливим чинником підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських господарств України.

Таким чином, фінансова стратегія агропідприємства, сформована з урахуванням принципів сталого розвитку, ESG та цифрової трансформації, виступає ключовим інструментом забезпечення його довгострокового економічного зростання, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості в умовах сучасної цифрової економіки. Запропоновані теоретико-методичні положення щодо ESG-орієнтованого фінансового управління можуть бути використані керівниками та фінансовими менеджерами агропідприємств при ухваленні інвестиційних рішень, оптимізації структури капіталу та виборі джерел фінансування, у тому числі із залученням “зелених” фінансових інструментів, банківського кредитування та страхових механізмів.

Таблиця 2

**Інструментарій механізму забезпечення переходу
сільськогосподарських підприємств України до стратегії сталого розвитку**

Група інструментів	Конкретний інструмент	Стислий опис	Очікуваний ефект	Форми застосування	Потенційні бар'єри	Можливості для України
1. Економічні та фінансові	Зелені кредити	Пільгові кредити для екологічних проектів	Зменшення енергоспоживання, підвищення ефективності	Кредити на СЕС, біогазові установки	Високі початкові інвестиції	Розвиток "зеленої" фінансової інфраструктури
	Зелені облигації	Облигації для інвестування у сталий розвиток	Доступ до недорогого капіталу	Емітування муніципальних чи орпоративних облигацій	Недовіра інвесторів	Наближення до стандартів ЄС
	Гранти міжнародних програм	Фінансова допомога від ЄС, ООН, МФО	Стимул інновацій та модернізації	Horizon Europe, FAO, USAID	Висока конкуренція на гранти	Інтеграція в європейські проекти
	Податкові пільги	Зменшення податкового навантаження	Підвищення прибутковості екопродукції	Пільги для органічних виробників	Недостатня прозорість механізмів	Мотивація агробізнесу до екотехнологій
	Енергосервісні контракти (ESCO)	Енергоефективні проекти за кошти ESCO-компаній	Зменшення витрат на енергію	Модернізація освітлення, теплових систем	Нестача ESCO-компаній у регіонах	Швидке оновлення технічної бази
2. Технологічні	Точне землеробство	GPS, дрони, сенсори	Оптимізація ресурсів, зниження витрат	Автоматичне внесення добрив, картування ґрунтів	Дорогі технології	Підвищення конкурентоспроможності
	Відновлювальна енергетика	Біогаз, сонячні та вітрові системи	Енергетична незалежність	Фермерські СЕС, біогазові ферми	Вартість обладнання	Децентралізація енергопостачання
	Утилізація відходів	Переробка в добрива чи біогаз	Нульові відходи, додаткові доходи	Компостування, біогазові установки	Відсутність технологій у малих господарствах	Розвиток циркулярної економіки
	Автоматизовані системи управління	ERP, агроплатформи	Підвищення продуктивності	Автоматичний контроль поливу	Нестача кадрів	Оцифрування агросектору

Продовж. табл. 2

Група інструментів	Конкретний інструмент	Стислий опис	Очікуваний ефект	Форми застосування	Потенційні бар'єри	Можливості для України
3. Організаційні	ESG-стандарты	Екологічні та соціальні вимоги	Зростання інвестиційної привабливості	ESG-звітність	Низька обізнаність	Відповідність вимогам ЄС
	Сертифікація екопродукції	Global GAP, Organic Standard	Доступ до преміальних ринків	Експорт органічної продукції	Висока вартість сертифікації	Розширення ринків збуту
	Стратегії сталого розвитку	Планування екологічних і соціальних цілей	Оптимізація управління	Стратегії декарбонізації	Відсутність фахівців	Залучення іноземних інвестицій
4. Освітні та інформаційні	Навчальні програми	Професійна підготовка працівників	Зростання якості роботи	Курси з точного землеробства	Брак кваліфікованих тренерів	Підвищення рівня інноваційності
	Інформаційні кампанії	Поширення знань	Підвищення обізнаності	Вебінари, семінари	Слабка комунікація	Мотивація фермерів до інновацій
	Консультаційні центри	Експертний супровід	Зменшення ризиків впровадження	Аграрні дорадчі служби	Недостатнє фінансування	Розвиток дорадництва
5. Правові та регуляторні	Національні стратегії	Екологічні та кліматичні політики	Гармонізація з нормами ЄС	Стратегія-2030	Бюрократія	Інтеграція до ринку ЄС
	Державні стимули	Підтримка екотехнологій	Збільшення кількості екопроектів	Пільги енергоефективності	Непостійність політики	Прискорення модернізації
	Міжнародні угоди	Європейський зелений курс	Доступ до міжнародних фондів	Green Deal	Високі вимоги	Сучасні екологічні стандарти
6. Соціальні	Взаємодія з громадами	Спільні проекти	Покращення екології	Відновлення водних ресурсів	Недовіра населення	Стійкий розвиток територій
	Корпоративна соціальна відповідальність	Інвестиції в громади	Стабільні соціальні відносини	Освітні програми, інфраструктура	Обмежені бюджети	Зміцнення місцевого розвитку

Джерело: розроблено автором.

РОЗДІЛ 4

**ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВО****4.1. Інституційно-управлінські та ринкові механізми розвитку підприємництва й економічних систем у контексті сучасних трансформацій**

© Белей С. І.

*кан. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна*

Сучасний етап розвитку національної та світової економіки характеризується поглибленням трансформаційних процесів, що обумовлює необхідність переосмислення інституційно-управлінських і ринкових механізмів функціонування економічних систем та підприємництва. Динамічні зміни зовнішнього середовища, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та структурними зрушеннями, актуалізують завдання підвищення ефективності корпоративного управління, регулювання ринкових процесів і розвитку підприємницької діяльності. Водночас забезпечення збалансованого розвитку економіки потребує врахування особливостей функціонування різних секторів, включно з аграрним, у межах єдиного економічного простору. Зростання ролі людського капіталу та управлінських компетентностей посилює значення сучасних підходів до лідерства, партнерської взаємодії та критичного мислення в системі прийняття рішень. Актуальність дослідження зумовлена потребою формування комплексного підходу до удосконалення інституційних і ринкових механізмів в умовах нестабільності та підвищених ризиків. Результати аналізу сприятимуть обґрунтуванню напрямів підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємництва та економічних систем у контексті сучасних трансформацій.

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз розвитку підприємництва як ключового елементу функціонування економічних систем України в умовах глибоких трансформацій. Сучасний стан національної економіки формується під впливом війни, економіко-політичної нестабільності та соціальних потрясінь, що істотно ускладнює процеси відтворення, інвестиційної активності та забезпечення соціально-економічного розвитку. За таких умов підприємництво виступає одним із базових чинників економічної стійкості, сприяючи створенню робочих місць, формуванню бюджетних надходжень, розвитку територій та підтриманню життєздатності економіки в цілому.

Різні форми та масштаби підприємницької діяльності – від малого й середнього бізнесу до великих корпоративних структур – відіграють взаємодоповнювальну роль у забезпеченні функціонування ринкових механізмів і адаптації економіки до змін зовнішнього середовища. Водночас підприємництво в Україні стикається з комплексом викликів, серед яких ключовими є макроекономічна нестабільність, обмеженість фінансових ресурсів, зростання ризиків господарської діяльності, інституційні бар'єри та потреба в постійному оновленні управлінських і організаційних підходів. Зазначені проблеми проявляються в усіх секторах економіки, включно з промисловістю, сферою послуг та аграрним сектором, який має стратегічне значення для продовольчої безпеки та регіонального розвитку.

Глобалізаційні процеси та інтенсивні технологічні зміни створюють як додаткові можливості, так і нові обмеження для розвитку підприємництва, посилюючи конкуренцію та підвищуючи вимоги до ефективності корпоративного управління, інноваційної активності й використання людського капіталу. Особливої уваги в цих умовах потребує інтеграція підприємницьких структур, що функціонують у сільській економіці, до сучасних ринкових і управлінських моделей, з урахуванням їх ресурсних, інфраструктурних та інституційних особливостей. Обмеженість доступу до фінансування, технологій і сучасних управлінських практик ускладнює впровадження інноваційних рішень, цифровізації та ефективних форм партнерської взаємодії.

Розвиток інституційно-управлінських та ринкових механізмів виступає важливим інструментом підвищення адаптивності підприємництва до трансформаційних змін, зниження рівня ризиків і забезпечення довгострокової стійкості економічних систем. Формування ефективного інституційного середовища, удосконалення механізмів регулювання ринкових процесів, а також розвиток лідерства, партнерства та управлінських компетентностей є необхідними передумовами збалансованого економічного розвитку. У цьому зв'язку дослідження зазначених механізмів набуває особливої актуальності з позицій післявоєнного відновлення, структурної модернізації економіки та забезпечення сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Підприємництво є однією з базових складових ринкової економіки, що визначає динаміку соціально-економічного розвитку держави, рівень її конкурентоспроможності та здатність економічних систем адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів. В умовах глобалізаційних зрушень, трансформаційних процесів і поглиблення інтеграційних зв'язків саме розвиток підприємницької діяльності формує основу структурних змін, економічної стійкості та інноваційного оновлення національної економіки, зокрема в Україні. У цьому контексті підприємництво розглядається не лише як форма господарської діяльності, а як системний елемент економічних відносин, тісно пов'язаний з інституційним середовищем і ринковими механізмами регулювання.

Сучасне розуміння підприємництва виходить за межі традиційного трактування його виключно як діяльності, орієнтованої на отримання прибутку. Воно дедалі частіше інтерпретується як специфічний тип економічної поведінки,

що поєднує ініціативність, інноваційність, готовність до прийняття ризику, управлінську автономію та здатність до адаптації в умовах нестабільності. За таких умов підприємництво набуває системоутворюючого значення, виконуючи функцію економічної мобільності та забезпечуючи пошук і реалізацію нових можливостей розвитку в різних секторах економіки, включно з промисловістю, сферою послуг та аграрним сектором.

Різні організаційні форми підприємницької діяльності – малі, середні та великі підприємства – відіграють взаємодоповнювальну роль у формуванні ринкового середовища та функціонуванні економічних систем. При цьому особливості їх розвитку значною мірою залежать від якості інституційно-управлінських механізмів, доступу до фінансових ресурсів, ефективності корпоративного управління та рівня розвитку ринкової інфраструктури. В умовах сучасних трансформацій зростає значення гнучких управлінських моделей, партнерських форм взаємодії та інструментів державного і ринкового регулювання, що забезпечують адаптивність підприємництва до змін економічного середовища.

В умовах повномасштабної війни в Україні питання функціонування та розвитку підприємництва набули особливої актуальності. Підприємницькі структури різних масштабів продемонстрували здатність до адаптації через зміну організаційних моделей, релокацію виробництва, трансформацію логістичних ланцюгів та освоєння нових ринкових ніш. Водночас воєнні виклики загострили проблеми інституційного характеру, пов'язані з доступом до фінансування, захистом прав суб'єктів господарювання, регуляторними бар'єрами та зростанням ризиків, що посилює потребу в удосконаленні механізмів управління розвитком підприємництва.

Зазначені процеси актуалізують необхідність наукового осмислення інституційно-управлінських та ринкових механізмів розвитку підприємництва як складової економічних систем у контексті сучасних трансформацій. Особливого значення набуває аналіз системоутворюючих детермінант підприємництва, які визначають його роль у формуванні стійкого ринкового середовища та забезпеченні збалансованого розвитку економіки. Системоутворюючі детермінанти підприємництва подано на рис. 1.

Наведений на рис. 1 комплекс системоутворюючих детермінант відображає багатовимірну економічну природу підприємництва та його інтегруючу функцію в межах економічних систем. Підприємництво є комплексною формою економічної діяльності, що поєднує ініціативність, самостійність, ризикованість, інноваційність та систематичність, і виступає ключовим чинником соціально-економічного розвитку та макроекономічної стійкості.

Ініціативність характеризує підприємництво як проактивну форму економічної діяльності, спрямовану на створення нових або вдосконалення наявних товарів, послуг, технологій і бізнес-моделей. Вона забезпечує динаміку економічного розвитку, стимулює інноваційні процеси, впровадження принципів циркулярної економіки, а також активну участь підприємств у біржовій діяльності та регіональних економічних ініціативах.

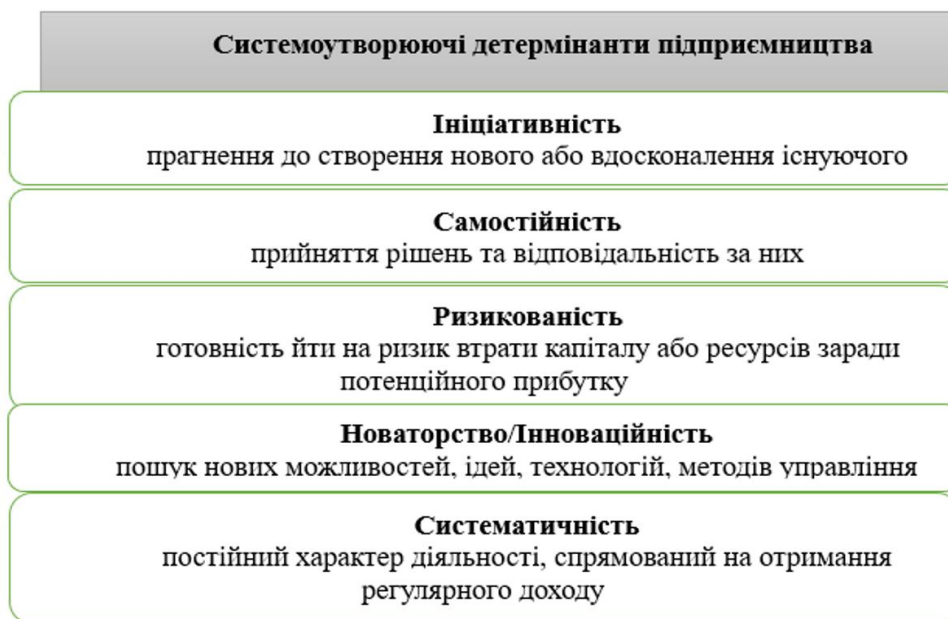


Рис. 1. Системоутворюючі детермінанти підприємництва

Джерело: розроблено автором на основі системного та інституційного аналізу, методів наукового узагальнення, абстрагування й логічного моделювання.

Самостійність проявляється у здатності суб'єктів підприємництва незалежно приймати управлінські рішення та нести відповідальність за їх економічні результати. Це підкреслює автономний характер підприємницької діяльності в умовах ринкового середовища та інституційних обмежень, забезпечує ефективне корпоративне управління, організацію кадрового діловодства та застосування методології HR-інжинірингу. Розвиток самостійності також пов'язаний із формуванням лідерських компетенцій і партнерських моделей взаємодії, що критично впливає на стійкість та конкурентоспроможність підприємств на національному та регіональному рівнях.

Ризикованість підприємництва відображає невизначеність економічних результатів і готовність суб'єктів господарювання брати на себе можливі фінансові, ресурсні та репутаційні втрати заради досягнення очікуваного економічного ефекту. Ризик є об'єктивною складовою ринкового середовища, стимулює впровадження адаптивних механізмів управління, корпоративних стратегій і біржових інструментів, а також сприяє розвитку критичного мислення у процесі прийняття рішень.

Інноваційність визначає підприємництво як механізм економічних перетворень, орієнтований на пошук і впровадження нових технологій, організаційних рішень та методів управління. Інноваційна спрямованість забезпечує підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, стимулює структурну модернізацію економіки, розвиток циркулярної економіки та регіональних секторів, включно із сільськогосподарським виробництвом.

Систематичність підкреслює сталий і регулярний характер підприємницької діяльності, інтегрованої в економічну систему та взаємодіючої з інституційними та ринковими механізмами. Підприємництво функціонує як безперервний процес, що охоплює корпоративне управління, HR-інжиніринг, регіональні програми розвитку бізнесу та біржові операції, забезпечуючи стабільність економічних потоків і підвищення продуктивної зайнятості населення.

В умовах сучасних трансформацій, включно з військово-економічними викликами та нестабільністю ринкових процесів, підприємницька діяльність набуває підвищеного ризикового характеру. Це потребує впровадження адаптивних інституційно-управлінських рішень, розвитку корпоративних стратегій, лідерських компетенцій і партнерських моделей взаємодії, а також активного використання біржових та фінансових механізмів для забезпечення стійкості та стратегічного зростання економіки.

Отже, підприємництво слід розглядати як системоутворюючий елемент економічної системи, що поєднує ризик, інноваційність, системність та самостійність, інтегрується з інституційно-управлінськими і ринковими механізмами, включає аспекти корпоративного управління, HR-інжинірингу, лідерства та партнерства, і виступає фундаментальним чинником макроекономічної стабільності, розвитку регіональної економіки та впровадження принципів циркулярної економіки.

Історична генеза поняття підприємництва демонструє значну еволюцію, що корелює зі змінами економічної парадигми, інституційного середовища та суспільних реалій. Його сутність та функціональне навантаження неодноразово переосмислювалися – від концепції особистості, що бере на себе ризик (Кантіїон, XVIII ст.), до інноватора, який руйнує стару економічну рівновагу (Шумпетер, XX ст.), що відображає діалектику розвитку економічних теорій та трансформацію виробничих і ринкових відносин.

Генеза підприємництва сягає XVII – XVIII ст., коли основоположники класичної економічної думки, зокрема Річард Кантіїон та Адам Сміт, вперше асоціювали підприємця з економічним суб'єктом, який приймає ризик (ризикоутримувач). Кантіїон, у праці “Есе про природу торгівлі взагалі” (1755 р.), визначав підприємця як: “економічного агента, що купує товари за відомою ціною та продає їх за невідомою, несучи при цьому невизначені ризики” [1]. Адам Сміт у “Багатстві народів” (1776 р.) відводив підприємцям роль тих: “хто інвестує капітал у виробництво, приймаючи ризик заради отримання прибутку” [2]. На цьому етапі основна функція підприємця була пов'язана з прийняттям невизначеності та пошуком прибутку, що є основою біржової діяльності та управлінських рішень у сучасних ринкових умовах.

У XIX ст. в рамках неокласичної школи роль підприємця змістилася у бік власника капіталу та менеджера, функцією якого стало ефективне поєднання та розподіл виробничих ресурсів. Альфред Маршалл визначав підприємця як: “організатора та управлінця, що покликаний забезпечити найбільш ефективно використання ресурсів та підтримувати рівновагу на ринку” [3]. Фокус був зміщений на управління, оптимізацію виробничих процесів та управління кадровими ресурсами, при цьому фактор ризику зберігав значущість.

На початку XX ст. Йозеф Шумпетер у “Теорії економічного розвитку” (1934 р.) акцентував інноваційну функцію підприємця: “..не просто той, хто несе ризик чи управляє існуючими ресурсами, а насамперед інноватор, який здійснює “творче руйнування” (creative destruction) існуючих економічних структур шляхом впровадження нових комбінацій виробничих факторів: нових продуктів, нових методів виробництва, відкриття нових ринків, використання нових джерел сировини чи нової організації галузі” [4]. Інноваційна діяльність підприємця тісно пов'язана з розвитком регіональної та сільської економіки, а також з інтеграцією в механізми біржової та фінансової діяльності.

Сучасні концепції підприємництва забезпечують багатогранне розуміння його сутності. Теорія людського капіталу визначає підприємця як носія унікального набору компетенцій і особистісних якостей: “знання, професійні навички, релевантний досвід, креативність, а також індивідуальні характеристики (цілеспрямованість, стресостійкість, лідерський потенціал), які критично необхідні для ідентифікації та ефективної реалізації бізнес-можливостей” [5]. Це підкреслює значення методології HR-інжинірингу, розвитку лідерства та партнерських моделей взаємодії, а також застосування критичного мислення у процесі прийняття управлінських рішень.

Теорія ресурсів та можливостей (Resource-Based View) визначає успішність суб’єкта господарювання наявністю та ефективністю застосування унікальних, важкоімітованих ресурсів та компетенцій [6]. Підприємець виступає активним агентом, здатним накопичувати, інтегрувати та оптимально використовувати ці ресурси для створення стійких конкурентних переваг. Це особливо важливо для розвитку регіональної та сільської економіки, забезпечення диверсифікації виробництва, впровадження циркулярних моделей та інтеграції підприємств у біржову діяльність.

Інституційна теорія підкреслює роль формальних (закони, політика, регулювання) та неформальних (культурні норми, традиції) інституцій у стимулюванні та обмеженні підприємницької активності. Сприятливе інституційне середовище, яке: “характеризується захистом прав власності, низьким рівнем корупції, функціональною судовою системою та доступністю фінансових ресурсів, є критично важливим для інтенсифікації розвитку підприємництва” [7], забезпечує ефективність корпоративного управління, регіонального розвитку та інноваційної активності. Інституційні бар’єри суттєво обмежують можливості інтеграції підприємств у ринкові та біржові механізми, а також уповільнюють впровадження циркулярних та інноваційних практик.

Системний аналіз теоретичної генези підприємництва, що охоплює класичні (ризикова [1; 2], управлінська [3], інноваційна [4]) та сучасні мультифакторні концепції (людського капіталу [5], ресурсів [6], інституційна [7]), демонструє необхідність інтегративного підходу для оцінки підприємництва в умовах трансформаційної економіки та військово-економічних викликів. Такий підхід дозволяє врахувати ризиковість, управлінську ефективність, інноваційний потенціал, розвиток лідерських компетенцій, партнерства, HR-інжинірингу, циркулярну економіку, регіональні та сільські аспекти економіки, а також механізми біржової діяльності. Обґрунтування цієї теоретичної бази також відображено у табл. 1, яка систематизує еволюцію ключових підходів.

Отже, сучасна парадигма підприємництва є мультифакторною, інтегруючи історично сформовані аспекти ризику та управління з інноваційністю, людським капіталом, ресурсним потенціалом та інституційною взаємодією. Це забезпечує формування адаптивних стратегій розвитку підприємництва та економічних систем, підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та ефективності в умовах сучасних трансформацій і зовнішніх викликів.

Таблиця 1

**Еволюція та порівняльна характеристика
ключових теоретичних підходів до сутності підприємництва**

Етап/Теоретична Школа	Період/Ключові Представники	Ключова функція підприємця	Визначення сутності підприємництва	Акцент у контексті МП та сучасних викликів
Класична економічна думка	XVII–XVIII ст. (Р. Кантільйон [1], А. Сміт [2])	Прийняття ризику (ризикоутримувач)	Економічний агент, що купує за відомою ціною та продає за невідомою, приймаючи невизначені ризики [1]. Інвестор капіталу, що ризикує заради прибутку [2]	Встановлення первинної критичної ризиковості діяльності, що актуалізується в умовах військово-економічних загроз в Україні
Неокласична школа	XIX ст. (А. Маршалл [3])	Координація та управління ресурсами	Раціональний координатор, що комбінує фактори виробництва (праця, капітал, ресурси) для досягнення максимальної ефективності та забезпечення рівноваги на ринку [3]	Функція ефективного управління ресурсами, критично важлива для підвищення конкурентоспроможності МП в умовах обмеженості ресурсів
Інноваційний підхід (Австрійська школа)	Поч. XX ст. (Й. Шумпетер [4])	Інноваційна діяльність (“Творче руйнування”)	Інноватор, який здійснює нові комбінації виробничих факторів (нові продукти, методи, ринки), генеруючи тимчасову монополістичну ренту [4]	Джерело динамічного розвитку та диверсифікації економіки. МП як основний носій інновацій та адаптації до нових ринкових умов
Теорія людського капіталу	Сучасний підхід [5]	Носій унікальних компетенцій	Суб’єкт, який використовує власний унікальний капітал (знання, навички, стресостійкість, лідерство) для ідентифікації та реалізації бізнес-можливостей [5]	Критична роль особистих якостей та компетенцій підприємця для виживання та стійкості МП в умовах кризи та невизначеності
Теорія ресурсів та можливостей (RBV)	Сучасний підхід [6]	Накопичення та експлуатація унікальних ресурсів	Процес ідентифікації та використання унікальних, важкоімітованих ресурсів для створення стійких конкурентних переваг [6]	Обґрунтування унікальності та цінності ресурсів, доступних МП (наприклад, локальні зв’язки, швидкість реагування) для довгострокової конкурентоспроможності
Інституціональна теорія	Сучасний підхід [7]	Взаємодія з середовищем та дотримання правил	Підприємницька діяльність, яка формується, стимулюється та обмежується формальними (закони) та неформальними (культура) інститутами	Підкреслення вирішальної ролі інституційного середовища (захист власності, низька корупція) для зниження адміністративних бар’єрів та ризиків МП в Україні

Джерело: розроблено автором.

Отже, проведений системний ретроспективний аналіз історико-теоретичних підходів до підприємництва дав змогу сформулювати табл. 2, що відображає еволюцію класичних і сучасних концепцій та їхній вплив на інституційно-управлінські та ринкові механізми розвитку економічних систем, що свідчить про тісний зв'язок між управлінськими практиками, ринковими умовами та інституційним середовищем у формуванні стійкого підприємницького потенціалу.

Таблиця 2

Ретроспективний аналіз історико-теоретичних підходів до підприємництва та їх вплив на інституційно-управлінські і ринкові механізми

Концепція підприємництва	Основний акцент	Пов'язане управління/механізми	Ринкові та інституційні аспекти
Класична (Кантільйон, XVIII ст.) [1]	Прийняття ризику, пошук прибутку	Первинне управління капіталом та ризиком	Ринок як середовище невизначеності
Класична (Адам Сміт, XVIII ст.) [2]	Інвестування капіталу, ризикоутримувач	Управління інвестиційними ресурсами	Ринковий механізм прибутку
Неокласична (Маршалл, XIX ст.) [3]	Раціональний координатор факторів виробництва	Оптимізація ресурсів, управління виробництвом	Ринкова рівновага, ефективність використання ресурсів
Інноваційна (Шумпетер, XX ст.) [4]	Інновації, "творче руйнування"	Стратегічне управління, впровадження нових технологій	Розвиток ринкових і виробничих структур
Теорія людського капіталу [5]	Компетенції, знання, лідерські якості	HR-інжиніринг, розвиток персоналу	Підвищення адаптивності та інноваційного потенціалу
Теорія ресурсів і можливостей (Resource-Based View) [6]	Унікальні ресурси та компетенції	Стратегічне управління ресурсами	Конкурентні переваги на ринку
Інституційна теорія [7]	Вплив формальних та неформальних інститутів	Регуляторне управління, корпоративна політика	Захист прав власності, доступність фінансів, ринкові стимули

Джерело: розроблено автором на основі системного методу дослідження, що дозволив інтегрувати історико-теоретичні підходи до підприємництва та оцінити їхній вплив на інституційно-управлінські і ринкові механізми розвитку економічних систем.

Функціональне значення підприємництва в економічній системі України доцільно розглядати у взаємозв'язку мікро-, макро- та інституційного рівнів, що забезпечує системне розуміння механізмів його розвитку в умовах сучасних трансформацій. Такий підхід ґрунтується на застосуванні системного, інституційного та структурно-функціонального методів дослідження, які дозволяють виявити багаторівневу природу підприємницької діяльності та її роль у формуванні ринкових і управлінських механізмів економічного розвитку.

На мікрорівні підприємство виступає базовим елементом ринкового механізму та первинною ланкою формування економічних відносин. У межах теорії фірми підприємницька структура розглядається як суб'єкт прийняття

управлінських рішень щодо обсягів виробництва, ціноутворення, інвестицій та розподілу ресурсів з метою досягнення економічної ефективності [8]. Підприємництво функціонує як інтегруючий фактор виробництва, поєднуючи капітал, працю та знання в єдину організаційно-управлінську систему [10]. У цьому контексті прибуток інтерпретується як економічна компенсація за прийняття ризику, управлінську відповідальність та впровадження інноваційних рішень [4]. Через механізми конкуренції, у тому числі на організованих ринках і біржових платформах, підприємницька діяльність сприяє формуванню та трансформації ринкових структур, підвищенню ефективності розподілу ресурсів і розвитку спеціалізованих сегментів економіки, включно з аграрним та сільським.

На макрорівні підприємництво розглядається як системоутворюючий чинник економічної стійкості та соціальної стабільності. Через механізми сукупної пропозиції та інвестиційної активності підприємницький сектор впливає на динаміку економічного зростання, рівень зайнятості та доходів населення, що відповідає положенням ендогенних теорій розвитку [11]. Підприємства формують базу бюджетів різних рівнів, забезпечуючи фінансування суспільних потреб та виконання державних функцій [14]. У регіональному вимірі розвиток підприємництва сприяє вирівнюванню соціально-економічних диспропорцій, активізації місцевих ринків праці та підвищенню економічної самодостатності територій, зокрема у сільській економіці, де підприємницькі ініціативи виконують важливу роль у підтримці зайнятості та диверсифікації господарської діяльності.

Інституційний рівень формує рамкові умови функціонування підприємництва та визначає ефективність реалізації ринкових і управлінських механізмів. У межах інституційного підходу підприємництво розглядається як результат взаємодії економічних агентів із системою формальних і неформальних інститутів, що регламентують права власності, виконання контрактів, доступ до фінансових ресурсів та ринкової інфраструктури [15]. Якість інституційного середовища безпосередньо впливає на рівень транзакційних витрат, інвестиційну активність та інноваційну спроможність підприємств.

Важливим інституційно-управлінським механізмом розвитку підприємництва є система корпоративного управління, яка забезпечує внутрішню координацію економічних інтересів, підвищення прозорості управлінських рішень і зниження ризиків опортуністичної поведінки. Ефективні моделі корпоративного управління створюють передумови для залучення капіталу, у тому числі через інструменти біржової діяльності, та сприяють інтеграції підприємств у національні й міжнародні ринки.

Регуляторна політика держави виступає інституційним важелем впливу на підприємницьку активність, визначаючи умови входу на ринки, стандарти ведення бізнесу та податкове навантаження [16]. Інституційна узгодженість регуляторних норм із ринковими механізмами є необхідною умовою адаптації підприємництва до структурних змін економіки. Окремого значення набуває розвиток інституційної інфраструктури підтримки підприємництва, включно з фінансовими інститутами, освітніми та консультаційними структурами, а також механізмами розвитку людського капіталу. У цьому контексті застосування

методології HR-інжинірингу, розвиток лідерських компетенцій, партнерських взаємодій і критичного мислення підвищують якість управлінських рішень та адаптивність підприємницьких структур.

У сучасних трансформаційних умовах інституційні механізми також відіграють ключову роль у впровадженні принципів циркулярної економіки, спрямованих на підвищення ресурсоефективності, зменшення екологічних ризиків та формування сталих бізнес-моделей. Таким чином, підприємництво постає як багаторівнева система, розвиток якої визначається взаємодією ринкових стимулів, управлінських рішень та інституційних обмежень, що в сукупності формує адаптивний потенціал економічних систем у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій.

Для України, що перебуває на етапі глибокої системної трансформації, розвиток підприємництва є необхідним структурним елементом становлення та функціонування ринкової економіки [18]. У цьому контексті підприємництво доцільно розглядати не лише як форму господарської діяльності, а як інституційно інтегрований механізм мобілізації ресурсів, трансформації економічних відносин та забезпечення адаптивності економічних систем різних рівнів. Реалізація цього потенціалу передбачає формування ефективних ринкових інститутів, розвиток конкурентного середовища, удосконалення корпоративного управління, а також створення стимулюючих умов для інвестиційної, інноваційної та фінансової активності суб'єктів підприємництва в аграрному, промисловому та фінансовому секторах.

В умовах повномасштабної війни та структурної економічної кризи підприємництво набуває особливого значення як чинник підтримки економічної активності, збереження виробничого потенціалу та забезпечення життєдіяльності територій. Дослідження ефективності систем управління в умовах воєнного стану засвідчують, що здатність підприємств адаптувати управлінські рішення, фінансові інструменти та організаційні структури безпосередньо впливає на стійкість аграрного та суміжних секторів економіки [19]. Адаптаційний потенціал підприємництва реалізується через реструктуризацію виробництва, диверсифікацію ринків збуту, використання альтернативних логістичних і фінансових інструментів, зокрема механізмів біржової діяльності, що сприяє зниженню ринкових ризиків, підвищенню прозорості економічних операцій та стабілізації функціонування ринків [20]. У цьому аспекті підприємництво виконує роль інституційного посередника між державою, ринком і суспільством, забезпечуючи трансляцію управлінських рішень у практичні економічні результати.

Системоутворююча роль підприємництва в економіці України проявляється через його багатофункціональність, що охоплює інноваційність, управління ризиками, організаційну гнучкість, соціальну відповідальність та екологічну орієнтацію. У межах сучасних трансформацій зростає значення інтеграції принципів циркулярної економіки в підприємницькі бізнес-моделі, що підтверджується результатами досліджень ефективності фінансових механізмів екологічного управління, орієнтованих на раціональне використання ресурсів і мінімізацію негативних зовнішніх ефектів [21]. Такі підходи формують довгострокові конкурентні переваги та є релевантними для промислових, аграрних і сервісних видів підприємництва, включно з підприємствами сільської економіки.

На регіональному рівні підприємництво виконує функцію економічної децентралізації, сприяючи розвитку локальних ринків, зайнятості та інституційних форм взаємодії між бізнесом, органами влади, фінансовими й громадськими інституціями. Особливої актуальності це набуває для сільських територій, де нерівномірність розвитку аграрного бізнесу безпосередньо впливає на соціально-економічну динаміку, рівень доходів населення та демографічну стійкість регіонів [18]. У цьому контексті підприємництво розглядається як інструмент зниження регіональних диспропорцій, диверсифікації економічної діяльності та формування партнерських моделей розвитку, що базуються на лідерстві, кооперації та інституційній довірі.

Важливим складником інституційно-управлінських механізмів розвитку підприємництва є фінансово-кредитне забезпечення, зокрема у сфері сільського господарства. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду аграрного кредитування свідчить про необхідність адаптації інституційних інструментів фінансової підтримки до національних умов, що дозволяє підвищити доступність капіталу та інвестиційну спроможність підприємств [21]. Це актуалізує роль корпоративного управління, критичного мислення управлінців і використання методології HR-інжинірингу як інструментів підвищення управлінської ефективності та стійкості підприємницьких структур.

Вагомий внесок у формування комплексного наукового розуміння підприємництва зробили українські дослідники, праці яких мають методологічне значення для обґрунтування інституційно-управлінських і ринкових механізмів розвитку економічних систем у кризових умовах. У роботах З. Варналія та С. Варналія здійснено ґрунтовний аналіз еволюції категорії “підприємництво”, її функціональної ролі у посттрансформаційному розвитку та взаємозв'язку з економічною безпекою держави [23; 24]. Л. Лукашова акцентує увагу на інституційних умовах і сучасних механізмах розвитку підприємництва в Україні, зокрема у контексті регіональної диференціації [31]. Методологічні та інституційні аспекти підприємницької діяльності, а також сучасні тенденції її трансформації висвітлено у працях І. Герчикова та А. Дядіна [25; 26].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із трансформацією підприємницьких моделей у бік соціальної та екологічної орієнтації. Так, Т. Карпова досліджує механізми переходу до соціально відповідальних форм підприємництва та їхній вплив на регіональний розвиток [27], тоді як О. В. Ляшенко та Н. В. Кузьменко аналізують інклюзивне підприємництво як інструмент подолання соціально-економічних диспропорцій і активізації економічної діяльності на місцевому рівні. У сукупності наведені дослідження підтверджують, що сучасне підприємництво в Україні формується під впливом складної взаємодії ринкових стимулів, інституційно-управлінських механізмів і людського капіталу, розвиток якого потребує застосування інструментів HR-інжинірингу, критичного мислення та управлінських компетенцій у контексті сучасних економічних трансформацій

Аспекти державного регулювання підприємницької діяльності як ключового інституційного чинника формування сприятливого бізнес-клімату та забезпечення збалансованого розвитку підприємницького сектору

досліджуються у працях О. Сергєєвої [16]. Авторка акцентує увагу на регуляторних механізмах впливу держави на підприємницьке середовище, що є особливо важливим в умовах трансформації економіки та для активізації підприємницької діяльності в регіональному й сільському вимірах. Значення фінансової стабільності та фіскальної політики як інституційно-управлінських інструментів розвитку підприємництва розкрито у колективних монографіях за редакцією О. Кужель та А. Чухна, в яких проаналізовано функціонування фінансової системи та специфіку економіки України [22; 30]. Зазначені дослідження формують методологічну основу для оцінювання впливу бюджетно-податкових і монетарних механізмів на підприємницьку активність та стійкість економічних систем.

Сучасні тенденції розвитку підприємництва та потенціал суб'єктів різного масштабу в контексті структурних зрушень і регіонального розвитку досліджують Г. Мирошниченко та О. Бурцева [32], застосовуючи інструментарій системного й порівняльного аналізу. Їхні результати свідчать про зростання ролі корпоративного управління, стратегічного лідерства та партнерських форм взаємодії у забезпеченні адаптивності підприємницьких структур до ринкових і інституційних змін. Окремі аспекти функціонування підприємництва в межах товарних і фінансових ринків, зокрема управління товарними запасами, механізми ціноутворення та фінансово-економічні особливості біржової діяльності, висвітлено у працях І. Каширнікової, О. Спірідонової та О. Кірноска [28; 29]. Ці дослідження поглиблюють розуміння ролі ринкової інфраструктури у формуванні ефективних каналів перерозподілу ресурсів та зниженні трансакційних витрат підприємницької діяльності.

Публікації зазначених та інших українських науковців становлять важливу теоретико-методичну базу для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на стимулювання підприємницького потенціалу України в умовах післякризового відновлення та європейської інтеграції. Особливого значення ці напрацювання набувають для обґрунтування інституційно-управлінських рішень у сфері розвитку сільської економіки, регіонального підприємництва та впровадження принципів циркулярної економіки як довгострокового вектора сталого розвитку.

Проведений аналіз еволюції теоретичних підходів до визначення сутності підприємництва, здійснений із використанням методів історико-логічного узагальнення, порівняльного аналізу та систематизації, свідчить про поступовий перехід від вузького трактування підприємця як носія ризику до комплексного розуміння підприємництва як багатофакторного соціально-економічного явища. Класичні, неокласичні та інноваційні концепції заклали підґрунтя для формування сучасної парадигми, у межах якої підприємництво розглядається як поєднання інноваційної активності, ефективного управління ресурсами, розвитку людського капіталу та інституційної взаємодії. В умовах сучасних трансформацій особливої актуальності набувають підходи, що акцентують увагу на якості інституційного середовища, корпоративному управлінні, управлінських компетенціях, критичному мисленні та застосуванні методології HR-інжинірингу як інструментів підвищення стійкості підприємницьких структур.

Узагальнення теоретичних концепцій дозволяє дійти висновку, що жодна з них окремо не забезпечує повноцінного пояснення функціонування підприємництва в умовах воєнно-економічної нестабільності та структурних зрушень. У зв'язку з цим доцільним є застосування інтегративного підходу, який поєднує положення теорії ризику, інноваційної економіки, ресурсного, інституціонального та регіонального підходів. Такий підхід формує цілісну теоретико-методичну основу для подальшого аналізу інституційно-управлінських і ринкових механізмів розвитку підприємництва та економічних систем у контексті сучасних трансформацій.

Підприємницьке середовище виступає складною динамічною системою, яка детермінує умови для заснування, ефективного функціонування та сталого розвитку бізнес-суб'єктів. Його оптимальна ефективність визнається необхідною передумовою для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення національного добробуту. Формування підприємницького середовища є багатофакторним та інтеграційним процесом, спрямованим на створення сприятливих умов для ефективного започаткування та успішного ведення господарської діяльності, особливо для мікропідприємств.

Доцільним є розгляд структури підприємницького середовища через призму структурно-детермінуючої моделі, яка охоплює низку ключових компонентів (рис. 2).

<p align="center">Політико-правовий компонент</p> <p>Інституційна база регулювання підприємництва Законодавчо-нормативна система Податково-бюджетна політика Антикорупційні механізми Захист прав власності та правовий порядок</p>	<p align="center">Макроекономічний компонент</p> <p>Економічна стабільність Доступ до фінансових ресурсів Рівень розвитку конкурентного середовища Купівельна спроможність населення Розвиненість фінансово-кредитної інфраструктури</p>	
<p>Соціокультурний компонент</p> <p>Підприємницька культура та цінності Людський капітал (освіта, кваліфікація, мобільність) Соціальні установки щодо самозайнятості Демографічні характеристики Толерантність до підприємницького ризику</p>	<p align="center">Середовище підприємництва</p>	<p>Технологічно-інноваційний компонент</p> <p>Інноваційна інфраструктура Цифровізація підприємницьких процесів Технологічна модернізація виробництва Інтеграція штучного інтелекту та автоматизація Розвиток стартап-екосистем</p>
<p>Екологічно-ресурсний компонент</p> <p>Екологічне регулювання підприємницької діяльності Сталий ресурсокористування Впровадження принципів зеленої економіки Екологічна відповідальність бізнесу ESG-підходи до управління</p>		<p>Глобалізаційно-інтеграційний компонент</p> <p>Участь у міжнародних економічних процесах Доступ до зовнішніх ринків Вплив міжнародних політико-економічних умов Механізми міжнародного партнерства Участь у глобальних ланцюгах доданої вартості</p>

Рис. 2. Структурно-детермінуюча модель підприємницького середовища

Джерело: розроблена автором на основі системно-інституційного аналізу та інтегративного методологічного підходу до дослідження економічних трансформацій

Зокрема, політико-правовий компонент формує інституційні та нормативні умови здійснення підприємницької діяльності, визначаючи рівень правової визначеності та захисту прав власності. Він включає систему державних інститутів, міністерств і регуляторних органів, ефективність функціонування яких залежить від прозорості діяльності, професійної спроможності персоналу та мінімізації бюрократичних процедур. Нормативно-правове забезпечення підприємництва базується на ключових законодавчих актах, що регламентують господарську діяльність і забезпечують функціонування ринкових механізмів.

До ключових інституційно-правових механізмів формування підприємницького середовища належать Конституція України, яка гарантує основоположні права та свободи суб'єктів господарювання [34], Цивільний кодекс України як базис договірних та комерційних відносин [35], а також спеціальні закони України, зокрема “Про акціонерні товариства” [36], “Про державне регулювання ринків капіталу” [37], “Про державну реєстрацію” [38] та “Про ліцензування видів господарської діяльності” [39]. Стабільність, узгодженість та адаптивність законодавчої бази є визначальними чинниками створення прогнозованого та прозорого підприємницького середовища, здатного витримувати сучасні економічні трансформації. Інституційно-управлінські механізми розвитку підприємництва доповнюються ринковими, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування бізнесу та економічних систем. До них належать податково-бюджетна політика, що реалізується відповідно до норм Податкового кодексу України [40] та бюджетного законодавства, структура оподаткування, стабільність ставок, ефективність адміністрування та прозорість використання бюджетних ресурсів. Ці чинники визначають рівень рентабельності, інвестиційну привабливість підприємств та конкурентоспроможність ринків.

Важливою складовою ринкових механізмів є розвиток фінансових і капітальних ринків, конкурентного середовища та інструментів державної підтримки інноваційної та маломасштабної підприємницької діяльності. У цьому контексті антикорупційні інститути, надійний захист прав власності та ефективне функціонування судової системи [41 – 42] виступають критично важливими для зниження ризиків, стимулювання довгострокових інвестицій та формування сприятливого інвестиційного клімату.

Поєднання інституційно-управлінських і ринкових механізмів забезпечує стабільність і стійкість економічних систем, створюючи передумови для гнучкого реагування на структурні, технологічні та воєнно-економічні трансформації, що визначають сучасний розвиток підприємництва.

Макроекономічний компонент відображає сукупність загальноекономічних умов, у межах яких функціонують підприємницькі структури, та визначає рівень їхньої фінансової стійкості й інвестиційної активності. До його ключових характеристик належать макроекономічна стабільність, податково-фіскальне середовище та функціонування фінансово-кредитної системи. Стабільність економіки передбачає контрольований рівень інфляції, відносну стабільність валютного курсу, помірний обсяг державного боргу та передбачуваність фінансової політики, що створює умови для стратегічного планування, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і реалізації інвестиційних проектів [43].

Розвинена фінансово-кредитна система, включно з банківськими установами, фондовим ринком та біржовою діяльністю, забезпечує доступ суб'єктів підприємництва до кредитування, венчурного капіталу, грантових програм та інвестиційних інструментів на прийнятних умовах. При цьому ефективне корпоративне управління та прозорість фінансових потоків сприяють підвищенню інвестиційної привабливості бізнесу та стабільності економічних систем. Розвиток конкурентного середовища формується завдяки антимонопольному регулюванню, а купівельна спроможність населення визначає місткість внутрішнього ринку та потенційний попит на товари і послуги [44].

Соціокультурний компонент характеризує систему цінностей, соціальних установок і параметрів людського капіталу, які визначають підприємницький потенціал суспільства. Він охоплює рівень суспільного сприйняття підприємництва, ділову культуру, розвиток критичного мислення, лідерства та партнерства у бізнесі. Позитивне ставлення до самозайнятості, готовність приймати ризики та толерантність до можливих невдач сприяють розвитку інноваційної, експериментальної та циркулярної економічної поведінки [45].

Визначальне значення має рівень розвитку людського капіталу, що включає освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та мобільність робочої сили. Якісні характеристики трудових ресурсів та соціальні установки прямо впливають на регіональну економіку, визначаючи потенціал розвитку підприємництва на локальному рівні [46].

Технологічно-інноваційний компонент виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності та довгострокового розвитку мікропідприємств. Він охоплює доступність сучасних технологій, науково-дослідний потенціал, функціонування технопарків, бізнес-інкубаторів і R&D-центрів, що забезпечують трансфер технологій та комерціалізацію інноваційних розробок [47]. Наукові методи системного та інституційного аналізу дозволили виокремити цей компонент як критично важливий для адаптації підприємств до структурних, технологічних та воєнно-економічних трансформацій.

Поєднання макроекономічних, соціокультурних та технологічно-інноваційних компонентів у рамках інституційно-управлінських та ринкових механізмів забезпечує комплексний підхід до розвитку підприємництва та економічних систем. Це дозволяє формувати гнучкі стратегії реагування на сучасні трансформації, стимулювати циркулярну економіку, розвивати корпоративне управління, підтримувати біржову діяльність і посилювати регіональний розвиток, одночасно підвищуючи інноваційний потенціал і стійкість підприємницьких структур.

Цифровізаційно-технологічний компонент відображає ступінь впровадження цифрових рішень у підприємницьких процесах, включно з управлінням, маркетингом, фінансами, логістикою та виробництвом. Інтеграція інформаційних систем, використання інструментів штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів сприяє підвищенню операційної ефективності, розширенню доступу до ринків і формуванню конкурентних переваг [48 – 49]. Формування стартап-екосистем і корпоративних інноваційних хабів створює умови для залучення венчурного фінансування, менторської підтримки та спеціалізованої інфраструктури, стимулюючи появу нових підприємницьких ініціатив та розвиток циркулярної економіки.

Екологічно-ресурсний компонент визначає взаємозв'язок підприємництва з природним середовищем, ресурсною базою та екологічними обмеженнями. Він включає доступ до природних, енергетичних та інфраструктурних ресурсів, а також дотримання екологічних стандартів і нормативів. Запровадження принципів зеленої економіки, сталого ресурсокористування та ESG-підходів стимулює розвиток екологічно відповідального виробництва, відновлюваної енергетики, формування нових ринкових ніш і підвищення інвестиційної привабливості підприємств для соціально відповідальних інвесторів [50 – 51].

Глобалізаційно-інтеграційний компонент відображає рівень інтеграції національних економічних систем у міжнародний господарський простір. Він охоплює доступ підприємств до зовнішніх ринків, міжнародних фінансових ресурсів, технологій та управлінських практик, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності. Водночас зовнішні політико-економічні чинники, такі як геополітичні конфлікти, міжнародні санкції та глобальні економічні коливання, безпосередньо впливають на умови ведення бізнесу. У цьому контексті розвиток міжнародного партнерства, участь у глобальних ланцюгах доданої вартості та біржова діяльність дозволяють підприємствам інтегруватися у світові виробничі й фінансові мережі [52].

Соціально-управлінський компонент визначає значення людського капіталу, корпоративного управління та соціокультурних факторів для розвитку підприємництва. Системний підхід HR-інжинірингу забезпечує оптимізацію управління персоналом, підвищення професійної компетентності та адаптивності працівників до сучасних викликів. Розвиток критичного мислення, лідерства та партнерства у підприємницькій діяльності сприяє формуванню інноваційної та стратегічно орієнтованої корпоративної культури, здатної адаптуватися до структурних і технологічних трансформацій. Соціальні установки щодо ризику, підприємницької ініціативи та толерантності до невдач визначають рівень активності підприємств і готовність до експериментальної економічної поведінки.

Особливе значення цей компонент має для регіональної та сільської економіки, де підприємства виконують критичну роль у забезпеченні зайнятості, розвитку місцевих ринків і підтримці фінансової стабільності територіальних громад. Ефективне корпоративне управління, впровадження методів стратегічного планування та управління ресурсами стимулюють розвиток регіональних економічних систем і посилюють їх інтеграцію у національні та глобальні ринки.

Таким чином, взаємодія цифровізаційно-технологічного, екологічно-ресурсного, глобалізаційно-інтеграційного та соціально-управлінського компонентів створює цілісне підприємницьке середовище. Інституційно-управлінські та ринкові механізми, що реалізуються через законодавчі, фінансові, технологічні та соціальні інструменти, забезпечують стабільність економічних систем, розвиток конкурентоспроможних підприємств та формування умов для інноваційного і стійкого зростання в умовах сучасних економічних трансформацій.

Традиційно підприємницьке середовище визначається як комплекс зовнішніх сил і чинників, які, будучи частково незалежними від суб'єктів господарювання, суттєво впливають на функціонування та розвиток підприємств. До таких чинників належать безпосередні учасники ринку (споживачі, конкуренти, постачальники), а також ширші соціальні, політичні, правові, технологічні та економічні елементи. Деякі з них мають прямий вплив на діяльність підприємств, інші – через зміну загальних ринкових умов.

В умовах сучасних економічних трансформацій між підприємництвом і його середовищем виникає безперервна взаємодія, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність і формувати стратегії розвитку, що інтегрують корпоративне управління, біржову діяльність і механізми регіональної економіки. Підприємницьке середовище є багатогранним, динамічним і комплексним, а його сприятливий вплив забезпечує зростання бізнесу, залучення інвестицій, створення робочих місць та ефективне функціонування фінансових і податкових систем.

В Україні підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю та законодавчою невизначеністю, що робить актуальним питання формування стабільних інституційно-управлінських та ринкових механізмів для підтримки бізнесу.

Сприятливе підприємницьке середовище можна визначити як сукупність соціально-економічних умов, які забезпечують: самостійність і ініціативність підприємницької діяльності; мінімізацію ризиків у конкурентному середовищі; гарантії законності та матеріальної відповідальності підприємців; передумови для інновацій та технологічного розвитку, включно з цифровізацією, автоматизацією та циркулярною економікою; мотивацію підприємців на комерційний успіх та водночас на соціальну відповідальність, включно із регіональним розвитком та підтримкою сільської економіки; розвиток лідерства, партнерства та критичного мислення в корпоративному управлінні; інтеграцію HR-інжинірингу для ефективного управління людським капіталом і підвищення інноваційного потенціалу підприємств.

Формування сприятливого підприємницького середовища залежить як від об'єктивних чинників (макроекономічна стабільність, фінансово-кредитна система, регуляторна політика, ресурсна база та технологічна інфраструктура), так і від суб'єктивних, пов'язаних із поведінковими, культурними та управлінськими характеристиками підприємств. Інституційно-управлінські механізми, що реалізуються через законодавство, корпоративне управління та фінансові інструменти, взаємодіють із ринковими механізмами, включно з біржовою діяльністю, інвестиційними потоками та розвитком конкурентного середовища, створюючи комплексну основу для сталого розвитку економічних систем (рис. 3). Взаємодія всіх компонентів формує цілісне підприємницьке середовище, де інституційно-управлінські та ринкові механізми забезпечують розвиток конкурентоспроможних підприємств і економічних систем у контексті сучасних трансформацій. Система методів наукового пізнання дозволяє комплексно оцінювати вплив кожного компонента на розвиток підприємництва та економіки в цілому.

Соціальна відповідальність підприємництва виступає ключовим елементом цього середовища. Під нею розуміють модель поведінки підприємців, яка поєднує економічні інтереси з метою підвищення рівня життя населення, підтримки регіональної економіки та розвитку сільських територій, водночас стимулюючи інновації та формування партнерських мереж.

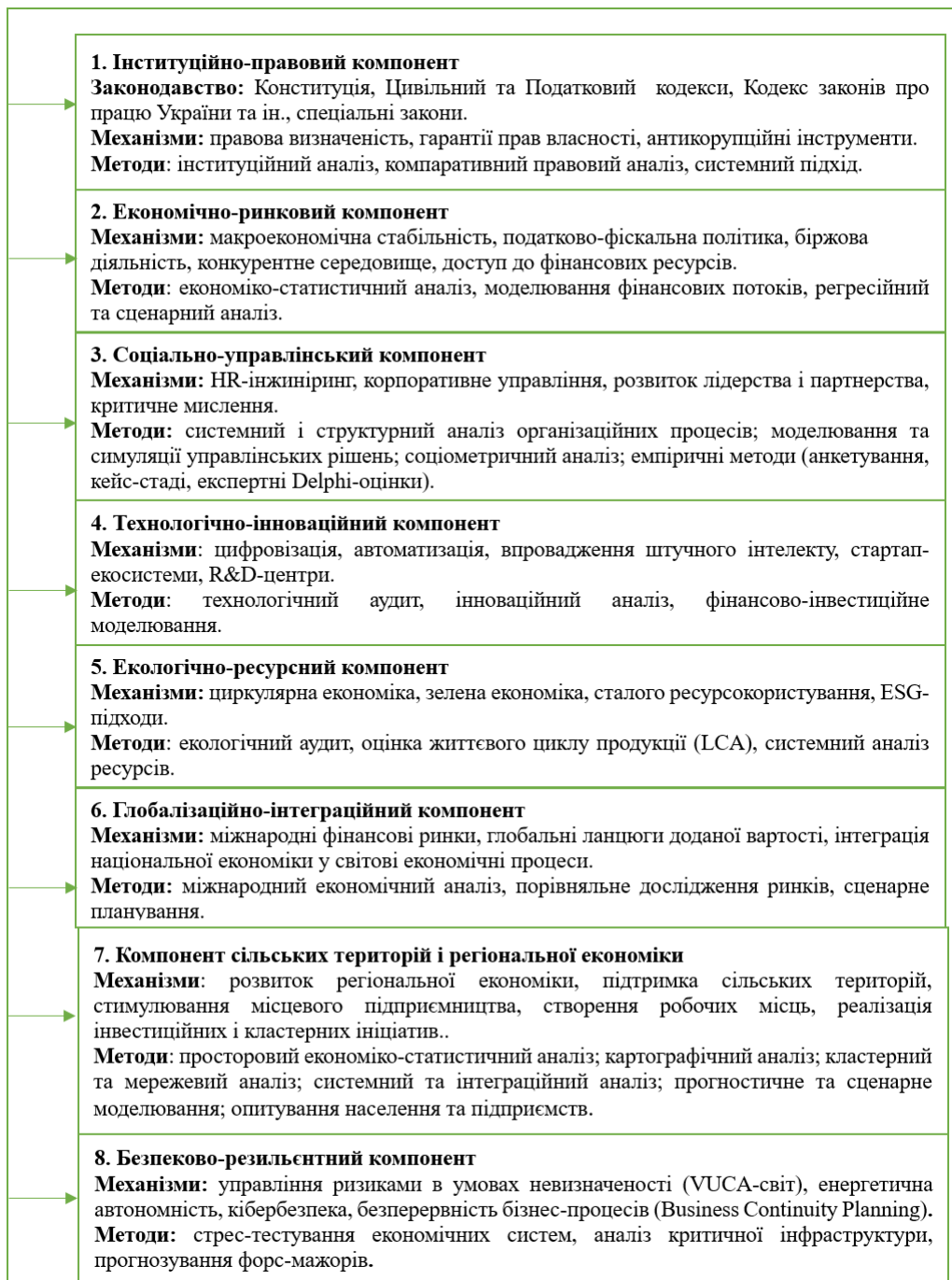


Рис. 3. Комплексна модель архітекtonіки інституційно-управлінського та ринкового забезпечення розвитку підприємницького сектору в економічних системах

Джерело: сформовано автором на основі синтезу наукових підходів до архітекtonіки підприємницького середовища.

Інтеграція корпоративного управління, критичного мислення, лідерства та HR-інжинірингу дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних трансформацій, розвивати регіональні економічні системи та формувати

конкурентоспроможні бізнес-моделі на національному та глобальному рівнях. Інституційно-управлінські та ринкові механізми виступають центральними інструментами створення сприятливого підприємницького середовища, забезпечуючи комплексний розвиток економічних систем, стимулювання інновацій, підтримку циркулярної економіки та інтеграцію бізнесу у глобальні економічні процеси.

Представлена комплексна модель архітекtonіки інституційно-управлінського та ринкового забезпечення розвитку підприємницького сектору являє собою цілісну, багаторівневу систему взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких виконує стратегічно важливу роль у формуванні сприятливого підприємницького середовища та забезпеченні стійкого функціонування бізнесу в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, глобалізаційних процесів і невизначеності сучасного VUCA-середовища.

Інституційно-правовий та економічно-ринковий фундамент моделі забезпечує не лише правову визначеність і надійний захист прав власності, а й створює комплекс макроекономічних стимулів, які сприяють мінімізації операційних, фінансових і стратегічних ризиків підприємців, одночасно відкриваючи широкий доступ до фінансових ресурсів, інвестиційних потоків та кредитних інструментів, що, у свою чергу, формує стабільну основу для масштабування та модернізації підприємницьких структур у контексті невизначеності та швидкозмінних ринкових умов.

Соціально-управлінський та технологічний – це драйвери моделі (рушійні сили), які впливають на розвиток, ефективність та результати системи й процесу, передбачають комплексну орієнтацію на розвиток людського капіталу через HR-інжиніринг, професійне навчання та управлінські компетенції, водночас інтегруючи інноваційні технології, включно зі штучним інтелектом, автоматизацією та цифровізацією бізнес-процесів, що дозволяє підприємницьким структурам адаптуватися до висококонкурентного середовища, забезпечувати гнучкість, підвищувати ефективність управлінських рішень і закріплювати власні конкурентні переваги на локальному та глобальному ринках.

Екологічно-ресурсна та глобалізаційна інтеграція – спрямовані на забезпечення відповідності принципам ESG, впровадження концепцій циркулярної економіки та інтеграцію національних підприємців у глобальні ланцюги доданої вартості, що не лише підвищує інвестиційну привабливість бізнесу, а й сприяє сталому розвитку економічних систем, формуючи довгострокову перспективу розвитку та здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики, включно з кліматичними, технологічними та регуляторними трансформаціями.

Регіональний та безпековий аспекти – виділяються як критично важливі, оскільки акцент робиться на розвитку сільських, промислових та стратегічно важливих територій через кластерні ініціативи, міжрегіональне партнерство та формування безпеково-резильєнтного компонента, який гарантує життєздатність підприємств і безперервність бізнес-процесів (Business Continuity Planning) навіть у складних і непередбачуваних умовах сучасних соціально-економічних та геополітичних трансформацій.

Загалом запропонована архітектоніка дозволяє перейти від фрагментарного, точкового стимулювання окремих підприємств до системного формування сприятливого підприємницького середовища, досягнення якого забезпечується синергією інституційних, управлінських і ринкових механізмів, комплексним стратегічним аналізом, моделюванням ризиків, інституційним моніторингом та інтеграцією цих підходів у кожен функціональний блок моделі, що, у підсумку, формує адаптивну, інноваційно орієнтовану та стійку економічну систему, здатну ефективно реагувати на глобальні та локальні виклики сучасності

Таким чином, підприємницьке середовище виступає не лише як сукупність зовнішніх факторів, а як багатокомпонентна детермінуюча система, що охоплює політико-правові, макроекономічні, соціокультурні, технологічно-інноваційні, екологічно-ресурсні та глобалізаційно-інтеграційні аспекти. Систематизація цих компонентів дозволяє встановити, що розвиток малого та середнього підприємництва безпосередньо залежить від якості та стабільності цього середовища. Наявність розвиненої інституційної бази, передбачуваної фіскальної політики та високого рівня захисту прав власності створює фундаментальні передумови для підвищення адаптивної стійкості підприємницьких структур. В умовах сучасних трансформаційних процесів та безпекових викликів ефективного регулювання підприємницького середовища набуває стратегічного значення, оскільки саме через комплексне поєднання інституційних та ринкових механізмів забезпечується реалізація інноваційного потенціалу, соціальної функції та довгострокової перспективи розвитку економічних систем.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо інституційно-управлінські та ринкові механізми розвитку підприємництва й економічних систем у контексті сучасних трансформацій, стає можливим сформулювати підсумкові положення роботи.

Встановлено, що розвиток підприємництва в умовах сучасних трансформацій базується на архітектоніці восьми взаємопов'язаних компонентів, де особливе місце посідає безпеково-резильєнтний складник. Шляхом застосування системного та структурного аналізу виявлено, що стійкість економічних систем забезпечується не лише ринковими механізмами, а й спроможністю бізнесу до безперервного функціонування (Business Continuity Planning) в умовах невизначеності (VUCA-світу).

Обґрунтовано, що формування сприятливого підприємницького середовища вимагає інтеграції цифрових та екологічних стандартів у єдину управлінську матрицю. Використовуючи методи технологічного аудиту та оцінки життєвого циклу продукції (LCA), доведено, що впровадження штучного інтелекту, автоматизації та ESG-підходів є ключовим важелем підвищення конкурентоспроможності підприємницького сектору в межах глобальних ланцюгів доданої вартості.

Доведено, що ефективність інституційно-управлінських механізмів безпосередньо залежить від адаптивності регіональної та сільської економіки до зовнішніх шоків. Підтверджено, що стимулювання місцевого підприємництва через інвестиційні ініціативи та розвиток лідерства (HR-інжиніринг) створює необхідний соціальний капітал для трансформації економічних систем.

Водночас складність окреслених трансформаційних процесів обумовлює необхідність визначення подальших пріоритетів наукового пошуку в даній сфері, а саме: поглиблення розробки механізмів цифрової безпеки та кіберрезильєнтності підприємницьких структур у посткризовий період; удосконалення методології моніторингу інклюзивного розвитку сільських територій через впровадження смарт-спеціалізації громад; дослідження механізмів адаптації вітчизняного бізнесу до вимог Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) у межах європейської інтеграції.

4.2. Методологічні засади аналізування тактичного планування діяльності підприємств у процесі євроінтеграції

© Дорошкевич К. О.

д-р екон. наук, доцент,

Національний університет “Львівська політехніка”,

м. Львів, Україна

© Тельвак Р. В.

здобувач вищої освіти третього рівня,

Національний університет “Львівська політехніка”,

м. Львів, Україна

Як відомо, аналізування явищ та процесів відіграє істотну роль у забезпеченні ефективної діяльності організації та підвищенні результативності її системи менеджменту. За результатами аналізування можна виявити сильні та слабкі боки підприємства, оптимізувати ресурси та покращити координацію між підрозділами тощо. Завдяки системному аналізуванню менеджери можуть оцінити відповідність поточних процесів стратегічним цілям (внутрішнє середовище); отримують аналітичну інформацію, необхідну для адаптації управлінських підходів до змін зовнішнього середовища; обґрунтовують альтернативні управлінські рішення та вирішують інші завдання стратегічно-тактичного управління підприємством. Це сприяє підвищенню результативності системи менеджменту, зниженню ризиків управлінських рішень і формуванню гнучкої, результативної бізнес-моделі підприємства.

Аналізування процесів тактичного планування діяльності як складова аналітичної екосистеми підприємства є необхідною для забезпечення її адаптації до умов євроінтеграції, що характеризуються зміною економічних, регуляторних та ринкових обставин, соціальних трендів тощо. Євроінтеграція передбачає гармонізацію стандартів управління, відкриття європейських ринків (лібералізація торгівлі), зміну логістичних маршрутів і посилення вимог до прозорості та ефективності бізнес-процесів. Тактичне планування у згаданих умовах дозволяє підприємствам оперативного реагувати на ці зміни, оптимізувати ресурси, узгоджувати короткострокові дії з довгостроковими цілями та знижувати потенційні загрози, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища. Таке аналізування сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделей підприємств, узгодженню із європейськими практиками у трансформаційному контексті.

Тож, науково обґрунтованими завданнями діяльності, спрямованої на системне виявлення властивостей тактичного планування, оцінювання його методів та інтерпретацію ключових характеристик планових дій, реалізованих із метою формування обґрунтованих стратегічно-тактичних управлінських рішень, прогнозування тенденцій та оптимізації процесів підприємств в умовах євроінтеграції, визначимо наступне: оцінювання відповідності тактичних дій стратегічним цілям підприємства, забезпечення узгодженості між оперативними заходами (тактиками) та довгостроковим напрямом розвитку підприємства; моніторинг виконання планових показників, дослідження системи контролювання, оцінювання результативності реалізації тактичних заходів; оцінювання ресурсного потенціалу та обмежень тактичного планування, що передбачає аналізування наявних матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів для реалізації планів; виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз стратегічного розвитку і сценаріїв реагування, що передбачає формування альтернативних варіантів тактичних дій для забезпечення стійкості та адаптивності підприємства; вивчення взаємозв'язків у логістично-виробничих підсистемах підприємства, що передбачає дослідження взаємного впливу етапів постачання, виробництва та дистрибуції з метою виявлення критичних точок, узгодження тактичних операцій та підвищення загальної ефективності тощо.

Тож, аналізування тактичного планування підприємства передбачає вирішення комплексу завдань, спрямованих на забезпечення узгодженості короткострокових (тактичних) дій зі стратегічними цілями, ефективне використання ресурсного потенціалу та своєчасне реагування на потенційні загрози зовнішнього оточення з метою зниження її рівня. Воно охоплює дослідження ключових тактичних показників ефективності, оптимізацію взаємозв'язків у логістично-виробничих підсистемах, а також моніторинг виконання планових показників підприємства. У сукупності ці завдання формують основу для розроблених на альтернативних засадах управлінських рішень, обґрунтованих для підвищення гнучкості підприємства в євроінтеграційному середовищі.

Виконання поставлених завдань у процесі аналізування тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції рекомендуємо реалізувати за сукупністю підготовчого (організаційно-підготовчого), методичного (основного, реалізаційного) та заключного етапів. Такі етапи рекомендовані працях Петрук А. П. (при розробці програм формування методичної підготовленості курсантів ВВНЗ), Остапенко В. С. (для розвитку методичної компетентності викладачів військово-спеціальних дисциплін у системі післядипломної освіти), Попової О. В. (для формування навчально-методичної документації для підвищення рівня знань студентів), Гордійчук С. В. (з метою підвищення якості освітньої діяльності засобами практичної підготовки медичних кадрів) тощо [1 – 4]. Автори Сухарева Л. О. та Саєнко А. О. використовують сукупність таких етапів при вибірковому дослідженні в аудиті, Шевчук С. В. – для оцінювання облікової політики компаній, а Мулик Т. О. і Здирко Н. Г. рекомендують аналогічні етапи як складові методичного інструментарію аналізування публічних закупівель [5 – 7]. Водночас усі автори вказують системний підхід до методичної роботи, орієнтований на підвищення якості професійної діяльності та управлінських рішень (рис. 1).

За результатами аналізування публікацій за проблемою [1 – 7], сутність підготовчого етапу виявляється у визначенні мети, цілей та уточненні завдань аналізування, його інформаційному забезпеченні, окресленні методів та аналітичних процедур, формування системи умов та обмежень. Ці завдання відображені на рис. 1.



Рис. 1. Складові методичного забезпечення та етапи аналізування тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції

Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 7].

Зважаючи на необхідність забезпечення прозорості процесів та дотримання етичних принципів ведення гармонійного бізнесу в умовах євроінтеграційних перетворень, на початковому етапі слід приділити увагу визначенню рамоквих параметрів аналізування. Виходячи із рекомендації, які надані у [5], сформуємо етичні принципи аналізування та нормативні характеристики у стратегічно-тактичному контексті.

Ініціація аналізування тактичного планування підприємства в умовах євроінтеграції передбачає попередню оцінку відповідності ключовим критеріям допустимості та достовірності дослідження, що передбачає:

1. Дотримання низки етичних принципів, зокрема: об'єктивність і неупередженість оцінки; професійна компетентність і належна ретельність при зборі та аналізуванні даних; конфіденційність отриманої інформації; уникнення конфлікту інтересів; дотримання норм професійної поведінки [8].

2. Забезпечення відповідності завдань аналізування таким характеристикам: релевантність і прийнятність предмету аналізування (тактичного планування) у контексті стратегічного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції; цільовість та зрозумілість критеріїв оцінювання (адаптивність і гнучкість, ресурсна забезпеченість, відповідність очікуваним результатам євроінтеграційним вимогам тощо) для стейкхолдерів; доступ до достовірної, повної та актуальної інформації щодо внутрішніх процесів підприємства та зовнішнього середовища; адміністрування результатів аналізування, наявність чітких висновків та рекомендацій; логічне обґрунтування мети аналізування (оцінювання здатності підприємства до адаптації в умовах євроінтеграції засобами планування тощо) і узгодженість з інформаційними потребами ключових стейкхолдерів.

Серед принципів аналізування виділимо: науковість і системність, достовірність і динамічність, стратегічну орієнтацію, дієвість і оперативність, ефективність, інтегрованість, демократичність, сталий розвиток [8 – 11]. Їх слід узагальнити у такі групи: принципи, які вказують на методологічну строгість (науковість і системність, достовірність і динамічність, стратегічна орієнтація); принципи практичної орієнтації (дієвість і оперативність, ефективність, інтегрованість); принципи, що враховують соціально-управлінські вимоги (демократичність, сталий розвиток). Їх сутність узагальнена в табл. 1.

Таблиця 1

Групи принципів, що забезпечують аналізування тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції

Принципи	Сутність
Етичні принципи оцінювання	
Об'єктивність і неупередженість оцінки	Оцінювання фактів без особистих упереджень
Професійна компетентність і належна ретельність при зборі та аналізі даних	Кваліфікована аналітика із належною увагою до процесів та їх деталей
Конфіденційність отриманої інформації	Відповідальне використання інформації, уникнення випадків розголошення
Уникнення конфлікту інтересів	Недопущення впливу особистих інтересів на результати аналізування
Дотримання норм професійної поведінки	Відповідність етичним нормам, професійної доброчесності та відповідальності
Принципи, які вказують на методологічну строгість	
Науковість і системність	Базування на сучасних методах дослідження, економічних законах, системній орієнтації тощо
Достовірність і динамічність	Використання достовірних даних у часі, уникнення їх помилок та викривлень
Стратегічна орієнтація	Орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства в умовах євроінтеграції
Принципи практичної орієнтації	
Дієвість і оперативність	Практична орієнтація та здатність своєчасно виконувати аналітичні завдання, впливати на процес прийняття управлінських рішень
Ефективність	Спрощення складних процесів, досягнення цілей аналізування, отримання інших позитивних ефектів
Інтегрованість	Включення аналітичних процесів у підсистему аналізування підприємства
Принципи, що враховують соціально-управлінські вимоги	
Демократичність	Використання принципів різноманітності, соціальної інклюзії та рівності при формуванні аналітичної групи
Сталий розвиток	Урахування вимог сталого розвитку та орієнтації на досягнення його цілей у процесі аналізування

Джерело: розроблено авторами за даними [8 – 11].

Інформаційне забезпечення процесів аналізування тактичного планування підприємства передбачає використання системи взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх джерел інформації, що формують аналітичну базу для прийняття управлінських рішень. До внутрішніх джерел, які відомо, належать установчі

документи, фінансова та управлінська звітність, первинна документація, плани, накази, посадові інструкції та господарські договори, які відображають реальний стан ресурсів, процесів і зобов'язань підприємства.

Для досягнення цілей аналізування серед документів управлінської звітності актуалізовано BSC (balanced scorecard) підприємства. BSC є приладовою панеллю підприємства та містить ключові тактичні показники його ефективності, узагальнені за чотирма стратегічними блоками управління (“Фінанси”, “Ринок/Клієнти”, “Внутрішні бізнес-процеси”, “Навчання/Зростання”) [12].

Тож, для виконання завдань аналізування рекомендовано використати стратегічну карту як внутрішній інформаційний ресурс, що містить інформацію щодо цілей підприємства, заходів щодо їх досягнення, ключових показників ефективності (KPI, що охоплюють фінансові результати, задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу) та їх нормативних значень (завдань). Ця інформація дозволить керівництву оцінювати поточний стан реалізації стратегії, виявляти відхилення від плану та оперативно коригувати дії відповідно до встановлених для кожної із перспектив (блоків показників) цілей. Завдяки цьому, на підприємстві можна оцінювати відповідність тактичних заходів стратегічному напрямку його розвитку, здійснювати моніторинг виконання планових показників і результативності дій, а також аналізувати ресурсний потенціал для реалізації планів. Крім того, стратегічна карта дозволяє враховувати внутрішні й зовнішні загрози за значеннями KPI (фінансова, ринкова перспектива), а перспектива внутрішніх процесів дає змогу досліджувати взаємозв'язки у логістично-виробничих підсистемах, що сприяє узгодженню операцій і підвищенню їх ефективності. Зважаючи на це, стратегічна карта слугує практичним інструментом для управління тактичними діями в умовах динамічного середовища [12 – 14]. Тож, використаємо її інформаційно-змістове наповнення для досягнення цілей аналізування.

Зовнішні інформаційні джерела включають нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, ринкову аналітику та інформацію про конкурентне середовище, що може міститись у матеріалах статистичних зведень та публікуватись підприємствами. Це дозволяє враховувати зовнішні умови функціонування, оцінити тренди, виявити можливості і загрози зовнішнього оточення тощо. Комплексне використання цих джерел забезпечує об'єктивність, повноту та релевантність висновків щодо здатності підприємства реалізовувати тактичні цілі в умовах євроінтеграції.

Як методи аналізування у стратегічно-тактичному управлінні традиційно застосовуються PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ABC/XYZ-аналіз, аналізування ланцюга створення вартості, бенчмаркінг, сценарне моделювання, KPI-аналізування, матричні методи тощо [15 – 23]. Їх використання пов'язане із виконанням аналітичних процедур щодо діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення можливостей та загроз, а також сильних і слабких боків підприємства, оцінювання результативності тактичних дій, моделювання адаптивних стратегій тощо.

Для забезпечення дії механізму аналізування тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції передбачимо також використання таких методів як KPI-аналіз, аналіз BSC, метод декомпозиції цілей, аналіз

відхилень (variance analysis), метод “план-факт” (індикативний метод), контент-аналіз стратегічних документів, аналізування бізнес-процесів тощо. Вони забезпечать виконання аналітичних процедур та досягнення цілей аналізування, що узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Аналітичні процедури та методи аналізування тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції

Завдання аналізування	Аналітичні процедури	Методи аналізування
Оцінювання відповідності тактичних дій стратегічним цілям	Зіставлення внутрішніх дій із зовнішніми викликами та стратегічними орієнтирами підприємства, виявлення узгодженості формулювань і пріоритетів, порівняння тактичних заходів із стратегічними цілями	SWOT-аналіз, контент-аналіз стратегічних документів, матриця узгодженості, метод декомпозиції цілей, аналізування ланцюга створення вартості тощо
Моніторинг виконання планових показників і контролювання	Оцінювання динаміки та структури показників, системне відстеження ключових показників	BSC-аналіз, KPI-аналізування, аналізування відхилень, індикативний метод (метод “план-факт”), метод головних компонент тощо
Оцінювання ресурсного потенціалу та обмежень	Класифікація ресурсів, товарів або клієнтів, оцінювання відповідності ресурсів потребам підприємства,	ABC/XYZ-аналіз, факторний аналіз, бенчмаркінг, сценарне моделювання
Виявлення загроз і сценаріїв реагування	Оцінювання зовнішніх факторів впливу на підприємство, прогнозування можливих варіантів розвитку подій за різних умов	PEST-аналіз, аналіз сценаріїв, метод аналізу чутливості
Аналіз логістично-виробничих взаємозв'язків	Мапування та оптимізація потоків, прогнозування змін виробничо-логістичних систем, моделювання взаємодії складових систем управління підприємством	Імітаційне моделювання, аналізування бізнес-процесів, бенчмаркінг

Джерело: розроблено авторами за даними [15 – 23].

Багато аналітичних методів мають універсальний характер, що дозволяє застосовувати їх для вирішення кількох взаємопов'язаних завдань аналізування тактичного планування. Їх гнучкість полягає в здатності адаптуватися до різних типів даних, управлінських контекстів і цілей дослідження. Наприклад, сценарне моделювання може бути використане як для оцінки ризиків, так і для перевірки узгодженості тактичних дій зі стратегічними цілями; KPI-аналіз та BSC-аналіз слід застосувати як інструмент контролю виконання планових показників, а також для оцінки ресурсного потенціалу тощо. Універсальність аналітичних методів забезпечує комплексність дослідження та сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень на основі багатовимірного аналізування.

Реалізаційний (методичний) етап аналізування тактичного планування діяльності підприємств згідно розроблених методичних вказівок відіграє ключову роль у формуванні прикладних аналітичних рекомендацій, необхідних для ефективного управління в умовах євроінтеграції. На цьому етапі відбувається

системна, організована згідно наданих рекомендацій методична робота, яка передбачає реалізацію поставлених цілей, використання зовнішніх та внутрішніх інформаційних джерел, реалізацію рекомендованих методів у сформованій рамковій системи обмежень. Головною методичною функцією етапу є формування здатності до обґрунтованого прийняття тактичних рішень на основі аналізу внутрішніх ресурсів, зовнішніх викликів та стратегічних орієнтирів. Це забезпечується застосуванням релевантних аналітичних методів і процедур, таких як SWOT-аналіз, сценарне моделювання, KPI-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, а також використання достовірних внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку ситуації, виявляти ризики, визначати пріоритети та формувати адаптивні управлінські рішення в умовах євроінтеграційних змін.

У процесі реалізації цього етапу доцільно визначити перелік практичних аналітичних завдань, виконання яких сприяє розвитку відповідних навичок:

- оцінювання рівня гармонізації короткострокових заходів із довгостроковими пріоритетами підприємства;
- аналізування стратегічної логіки реалізованих тактичних рішень;
- відстеження динаміки ключових індикаторів результативності;
- виявлення та пояснення відхилень між плановими і фактичними результатами;
- класифікація та аналізування наявних ресурсів, визначення відповідності ресурсного забезпечення потребам тактичного управління;
- ідентифікація зовнішніх чинників впливу на тактичне планування;
- формування альтернативних сценаріїв розвитку подій, тактичних заходів та відповідних управлінських інтервенцій;
- оптимізація потоків і моделювання ефектів змін у внутрішніх підсистемах управління підприємством тощо.

Етап безпосереднього аналізування процесів планування на підприємстві (реалізаційний етап) передбачає глибоке дослідження змісту, логіки та результативності реалізованих тактичних заходів у межах короткострокового управління в умовах євроінтеграції. На цьому етапі здійснюється системне опрацювання внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, застосовуються релевантні аналітичні методи (SWOT-аналіз, KPI-аналіз, сценарне моделювання тощо), що дозволяє досягти цілей аналізування. Результати цього етапу формують основу для обґрунтованих управлінських рішень і коригування планових показників в умовах євроінтеграційних змін (заклучний етап).

Окремо зазначимо методичні прийоми, які забезпечують виконання аналітичних процедур (рис. 2). Їх слід поділити на:

- розрахунково-аналітичні (засновані на математичних, статистичних та логічних розрахунках, що дозволяють кількісно оцінити ефективність, структуру та динаміку процесів). Ці прийоми супроводжують застосування таких методів як SWOT-аналіз, BSC-аналіз, KPI-аналізування, аналіз відхилень, індикативний метод (“план-факт”), метод головних компонент, ABC/XYZ-аналіз, сценарне моделювання, аналіз сценаріїв, метод аналізу чутливості тощо;
- документарні (базуються на вивченні, зіставленні та аналізі текстових, фінансових, управлінських документів, що містять стратегічну або операційну

інформацію). Сюди віднесемо такі методи як контент-аналіз стратегічних документів, матриця узгодженості, метод декомпозиції цілей, аналіз ланцюга створення вартості, аналіз бізнес-процесів, бенчмаркінг тощо [24 – 26].

Заключний етап аналізування тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції передбачає адміністрування результатів аналізування, формування висновки та рекомендації за результатами проведених аналітичних процедур. На цьому етапі здійснюється узагальнення отриманих даних, повторна діагностика ефективності реалізованих тактичних заходів у межах реалізованих зворотніх зв'язків, документальне оформлення висновків та формування аналітичного звіту (адміністрування). Особлива увага приділяється виявленню причин відхилень, розробці превентивних заходів, контролю за виконанням тактичних рішень і оцінці реалізації коригувальних дій. Підсумком етапу є прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення системи тактичного планування, внутрішнього контролю тактик та адаптації підприємства до інтеграційних викликів і нормативних змін.

4.3. Організаційно-економічні форми та практичні напрями господарської діяльності соціального підприємництва в Україні

© Кічук Н. В.

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри економіки права та управління бізнесом,

Одеський національний економічний університет,

м. Одеса, Україна

Дослідження розвитку соціального підприємництва в Україні є надзвичайно актуальним у сучасних соціально-економічних умовах, зокрема в умовах воєнного стану та значного внутрішнього переміщення населення. Соціальні підприємства поєднують економічну ефективність із соціальною підтримкою, створюючи робочі місця, інтегруючи вразливі групи населення у ринок праці та сприяючи розвитку місцевих громад.

Особливу актуальність має інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у економічну діяльність, адже понад 1,5 млн осіб потребують економічної та соціальної підтримки. Соціальні підприємства дозволяють забезпечити часткову самоокупність та додатковий дохід для учасників, що сприяє відновленню місцевої економіки та розвитку громад.

Крім того, розвиток інноваційних та цифрових платформ дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників і надавати віддалені послуги навіть у кризових умовах. Впровадження екологічних та циркулярних проектів сприяє сталому розвитку, мінімізує негативний вплив на довкілля і створює нові робочі місця.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки практичних механізмів підтримки та розвитку соціального підприємництва, які забезпечують одночасно економічну стійкість, соціальну інтеграцію ВПО та екологічну відповідальність.

Нормативно-правове забезпечення соціального підприємництва в Україні на сьогодні перебуває на етапі становлення та характеризується відсутністю комплексного законодавчого регулювання. Незважаючи на активний розвиток

соціальних підприємств, у національному законодавстві досі не закріплено офіційного визначення поняття “соціальне підприємництво”, а також не встановлено спеціального правового статусу для суб’єктів, які поєднують господарську діяльність із реалізацією соціальної місії.

Функціонування соціальних підприємств здійснюється в межах загального правового поля, що регулює діяльність суб’єктів господарювання та неприбуткових організацій. Зокрема, їх діяльність регламентується нормами Господарського кодексу України [1], Цивільного кодексу України [2], Податкового кодексу України [3], законами України “Про громадські об’єднання” [4], “Про благодійну діяльність та благодійні організації” [5], “Про кооперацію” [6], а також іншими нормативно-правовими актами. У межах цього правового поля соціальні підприємства можуть функціонувати у формі фізичних осіб – підприємців, товариств з обмеженою відповідальністю, громадських організацій, благодійних фондів, кооперативів або гібридних моделей.

Водночас відсутність спеціального закону про соціальне підприємництво зумовлює низку інституційних обмежень. По-перше, соціальні підприємства не мають законодавчо визначених критеріїв ідентифікації, що ускладнює їх облік, моніторинг і цільову підтримку з боку держави. По-друге, відсутні спеціальні податкові стимули та фінансові механізми, які б враховували соціальну спрямованість їх діяльності. По-третє, соціальні підприємства не виділені як окрема категорія суб’єктів у програмах державної підтримки малого та середнього бізнесу, що обмежує їх доступ до пільгового фінансування та державних закупівель.

Окремої уваги потребує питання правового забезпечення діяльності соціальних підприємств в умовах воєнного стану. Значна частина таких підприємств виконує функції соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп населення, фактично доповнюючи або заміщаючи окремі функції держави. Проте чинне законодавство не враховує специфіку цієї діяльності, що обмежує можливості масштабування соціального ефекту та залучення довгострокових інвестицій.

Порівняльний аналіз європейського досвіду свідчить, що у країнах Європейського Союзу соціальне підприємництво має чітке нормативне закріплення. Зокрема, у Польщі та Італії законодавчо визначено статус соціальних кооперативів, у Німеччині активно застосовуються моделі соціальних підприємств у формі неприбуткових компаній з обмеженою відповідальністю, а у Франції функціонує спеціальний правовий режим для підприємств соціальної та солідарної економіки [7]. Запровадження подібних підходів в Україні дозволило б створити сприятливе інституційне середовище для розвитку соціального підприємництва та підвищити його роль у соціально-економічному відновленні країни. Отже, вдосконалення нормативно-правового забезпечення соціального підприємництва в Україні є необхідною передумовою його сталого розвитку. Пріоритетними напрямками мають стати розроблення та ухвалення спеціального законодавчого акту, визначення критеріїв соціального підприємства, формування системи державної підтримки та інтеграція соціального підприємництва у стратегії економічного розвитку регіонів і громад.

Це дозволить підвищити економічну ефективність соціальних підприємств, посилити їх соціальний вплив та забезпечити більш повну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у господарське життя країни.

Попри активне функціонування соціальних підприємств у різних організаційно-економічних формах, чинне законодавство не враховує специфіку поєднання підприємницької діяльності з соціальною місією, особливо в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність інституціоналізації соціального підприємництва шляхом законодавчого визначення його статусу, критеріїв діяльності та механізмів державної підтримки, що сприятиме підвищенню економічної стійкості соціальних підприємств і посиленню їх ролі у соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб та розвитку територіальних громад.

В Україні соціальне підприємництво функціонує в різних організаційно-економічних формах, що зумовлено особливостями правового поля, соціальними потребами суспільства та рівнем розвитку підприємницького середовища.

Основні організаційні форми:

Фізична особа – підприємець (ФОП), яка здійснює підприємницьку діяльність із чітко визначеною соціальною місією.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) із соціально орієнтованою бізнес-моделлю та реінвестуванням прибутку у соціальні цілі.

Громадські організації та благодійні фонди, що здійснюють господарську діяльність для фінансування соціальних проєктів.

Кооперативи та об'єднання підприємців, орієнтовані на вирішення локальних соціально-економічних проблем.

Гібридні моделі (поєднання ГО та комерційного підприємства), які дозволяють одночасно досягати соціального ефекту та економічної стійкості.

Економічна діяльність соціальних підприємств ґрунтується на поєднанні ринкових інструментів та соціальної місії.

Ключові економічні механізми:

- реінвестування прибутку у соціальні програми;
- диверсифікація джерел фінансування (власні доходи, гранти, донорська допомога);

- застосування соціального інвестування;

- участь у державних і місцевих програмах підтримки;

- партнерство з бізнесом у межах КСВ [8].

Соціальне підприємництво в Україні реалізується в різних секторах економіки, що дозволяє ефективно реагувати на актуальні соціальні виклики.

Основні напрями діяльності:

- створення робочих місць для вразливих груп населення (ВПО, люди з інвалідністю, ветерани);

- освітні та тренінгові послуги (професійна підготовка, перекваліфікація);

- виробництво соціально значущих товарів і послуг;

- екологічні ініціативи та циркулярна економіка (переробка, повторне використання ресурсів);

- соціальні сервіси для громад (догляд, харчування, реабілітація).

В умовах воєнного стану соціальне підприємництво набуває додаткового значення, виконуючи функцію підтримки соціальної стійкості економіки. Воно сприяє збереженню робочих місць, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп у ринок праці, а також підтримує локальні громади через соціальні та економічні ініціативи. Завдяки цьому соціальні підприємства не лише забезпечують економічну діяльність, а й створюють стабільність та адаптивність суспільства у кризових умовах, допомагаючи державі зберігати соціальний баланс і економічну стійкість [9]. Ключові особливості:

- адаптація бізнес-моделей до кризових умов;
- орієнтація на підтримку ВПО та постраждалого населення;
- посилення ролі локальних громад і партнерських мереж;
- залучення міжнародної фінансової допомоги

Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні пов'язані з підвищенням економічної ефективності, створенням робочих місць та самоокупністю підприємств, особливо для внутрішньо переміщених осіб. Важливими напрямками є соціальна інтеграція ВПО та громад, розвиток інноваційних та цифрових платформ, а також впровадження екологічних і циркулярних проєктів. Додатково значення мають державна та міжнародна підтримка, формування культури соціальної відповідальності та залучення громад до соціально важливих ініціатив.

Таким чином, соціальне підприємництво стає інструментом одночасного економічного, соціального та екологічного розвитку України.

Організаційно-економічні форми та практичні напрями господарської діяльності соціального підприємництва в Україні створюють основу для формування соціально орієнтованої моделі економіки, що сприяє підвищенню зайнятості, соціальній інтеграції та сталому розвитку держави (табл. 1).

Порівняльний аналіз організаційно-економічних форм соціального підприємництва в Україні свідчить, що найбільш ефективними в сучасних умовах є гібридні моделі, які дозволяють поєднувати фінансову самодостатність із реалізацією соціальної місії. Водночас ФОП та ТОВ соціального спрямування забезпечують високу гнучкість та можливість масштабування, тоді як громадські та благодійні організації демонструють максимальний соціальний ефект, але обмежені в комерційній діяльності.

Соціальне підприємництво в Україні поєднує комерційну діяльність та соціальні цілі, забезпечуючи зайнятість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), жінок та інших вразливих груп. Оцінка практичних напрямів діяльності базується на аналізі понад 120 діючих соціальних підприємств у різних регіонах України [10]. Основні напрями діяльності соціальних підприємств:

1. Виробництво товарів соціального спрямування:

- виготовлення продуктів харчування, кондитерських виробів, дитячих товарів;
- ремесельна продукція та сувеніри;
- орієнтовно 35 – 40 % соціальних підприємств займаються виробництвом товарів.

Соціальний ефект від цієї діяльності – створюється 10 – 50 робочих місць на підприємство, з яких 40 – 60 % можуть становити ВПО.

**Порівняльна характеристика організаційно-
економічних форм соціального підприємництва в Україні**

Організаційна форма	Правовий статус	Джерела фінансування	Соціальна спрямованість	Переваги	Недоліки / обмеження
ФОП із соціальною місією	Комерційний суб'єкт	Власні доходи, гранти, донорська допомога	Частина прибутку спрямовується на соціальні цілі	Простота реєстрації, гнучкість управління, низьке податкове навантаження	Відсутність спеціального правового статусу соціального підприємства
ТОВ соціального спрямування	Комерційна юридична особа	Прибуток від діяльності, інвестиції, гранти	Реінвестування прибутку в соціальні програми	Можливість масштабування, залучення інвесторів	Вищі витрати на адміністрування
Громадська організація з господарською діяльністю	Неприбуткова організація	Гранти, пожертви, доходи від діяльності	Основна діяльність – вирішення соціальних проблем	Високий рівень довіри донорів, податкові пільги	Обмеження у розподілі прибутку
Благодійний фонд	Неприбуткова організація	Благодійні внески, гранти	Соціальна допомога та підтримка вразливих груп	Значний соціальний вплив	Обмежені можливості для комерційної діяльності
Соціальний кооператив	Колективна форма господарювання	Внески членів, прибуток від діяльності	Підвищення зайнятості та добробуту учасників	Демократичне управління, розвиток громад	Складність у прийнятті рішень
Гібридна модель (ГО + ФОП/ТОВ)	Комбінований статус	Прибуток, гранти, соціальні інвестиції	Поєднання бізнесу та соціальної місії	Баланс економічної стійкості та соціального ефекту	Потребує складнішого управління

Джерело: розроблено автором за даними [10 – 11].

2. Надання послуг соціального характеру:

- світні та навчальні курси (професійна підготовка, арт-терапія, психологічна підтримка);
- соціальні центри для ВПО;
- такі послуги пропонує близько 25 – 30 % соціальних підприємств.

Соціальний ефект даних підприємств – щороку охоплюється 500 – 1200 осіб, з них 60 % ВПО.

3. Інтеграція у сферу охорони здоров'я та реабілітації:

- реабілітаційні та оздоровчі центри;
- виробництво засобів догляду та реабілітаційного обладнання;
- близько 10 % підприємств працюють у цій сфері.

Соціальний ефект від діяльності цих підприємств – надається допомога 200 – 500 людям на рік, переважно постраждалим від війни або людям з інвалідністю.

4. Екологічні та енергетичні ініціативи:

- переробка відходів та проекти циркулярної економіки;
- впровадження відновлюваних джерел енергії;
- орієнтовно 15 % соціальних підприємств реалізують екологічні проекти.

Соціальний ефект – створюється 5 – 20 робочих місць на підприємство, додатково зменшується негативний вплив на довкілля.

5. Соціальні кооперативи та гібридні моделі:

- колективні підприємства та моделі “ГО + ФОП/ТОВ”;
- близько 10 – 15 % соціальних підприємств працюють за кооперативною моделлю.

Соціальний ефект від діяльності цих підприємств – кожен кооператив створює 15 – 40 робочих місць, 40 – 65 % яких займають ВПО; середній річний дохід кооперативу – 2 – 6 млн грн.

6. Інноваційні цифрові та освітні платформи:

- онлайн-курси та платформи для працевлаштування ВПО;
- інформаційні сервіси для об'єднання соціально активних підприємців;
- близько 5 % соціальних підприємств працюють у цифровому форматі.

Соціальний ефект – щороку охоплюється 2000 – 3000 користувачів, з них понад 50 % ВПО; дозволяє підвищувати цифрову та професійну грамотність [11].

Практичні напрями господарської діяльності соціального підприємництва в Україні демонструють високу ефективність і соціальну результативність, особливо у воєнний та післявоєнний періоди. Соціальні підприємства створюють близько 500 – 2000 робочих місць на рік, значна частина яких припадає на ВПО та жінок, забезпечують фінансову самоокупність (рівень самоокупності 70 – 90 %) та генерують річні доходи від 1 до 25 млн грн, залежно від форми підприємництва.

Таким чином, соціальне підприємництво в Україні є важливим інструментом економічної стабілізації та соціальної інтеграції, поєднуючи фінансову стійкість із максимальним соціальним ефектом. Зробимо порівняльну таблицю практичних напрямів соціального підприємництва в Україні (табл. 2).

Практичні напрями господарської діяльності соціального підприємництва в Україні

Напрямок діяльності	Частка підприємств, %	Кількість робочих місць	Частка ВПО серед працівників, %	Орієнтовний річний дохід, млн грн	Соціальний ефект
Виробництво товарів соціального спрямування	35 – 40	10 – 50	40 – 60	1 – 3	Робочі місця для ВПО, розвиток локальної економіки
Надання послуг соціального характеру	25 – 30	5 – 30	60	1 – 2	Підвищення кваліфікації ВПО, інтеграція у ринок праці
Інтеграція у сферу охорони здоров'я та реабілітації	10	5 – 20	50 – 60	0,5 – 1	Підтримка людей з інвалідністю та постраждалих від війни
Екологічні та енергетичні ініціативи	15	5 – 20	30 – 50	1 – 4	Зменшення екологічного навантаження, робочі місця
Соціальні кооперативи та гібридні моделі	10 – 15	15 – 40	40 – 65	2 – 6	Стабільний дохід учасників, інтеграція ВПО, розвиток громад
Інноваційні цифрові та освітні платформи	5	2 – 10	50	1 – 3	Підвищення цифрової грамотності, доступ до навчання та працевлаштування ВПО

Джерело: розроблено автором за даними [10; 11; 12].

На основі табл. 2 можемо зробити наступні висновки щодо діяльності соціального підприємництва в Україні:

1. Різноманітність напрямів діяльності. Соціальне підприємництво в Україні охоплює широкий спектр секторів: від виробництва товарів та надання послуг до охорони здоров'я, екологічних проєктів, кооперативних моделей і цифрових платформ. Це свідчить про гнучкість і адаптивність соціальних підприємств до соціально-економічних викликів, зокрема в умовах воєнного стану.

2. Масштаб зайнятості та соціальна інтеграція ВПО. Найбільше робочих місць створюють виробництво товарів (10 – 50) та кооперативи/гібриди (15 – 40), при цьому частка ВПО серед працівників коливається від 40 % до 65 %. Це показує, що соціальні підприємства не лише забезпечують економічну ефективність, але й активно інтегрують ВПО у ринок праці.

3. Фінансова ефективність. Орієнтовний річний дохід підприємств різниться за напрямами: від 0,5 – 1 млн грн у охороні здоров'я до 2 – 6 млн грн у кооперативних та гібридних моделях. Найбільший економічний потенціал спостерігається у кооперативних та виробничих моделях, які поєднують прибутковість та соціальний ефект [12].

Соціальний ефект кожного напрямку:

- виробництво товарів: робочі місця для ВПО, розвиток локальної економіки;
- соціальні послуги: підвищення кваліфікації, інтеграція ВПО;
- охорона здоров'я та реабілітація: підтримка постраждалих і людей з інвалідністю;
- екологічні проекти: створення робочих місць та зменшення негативного впливу на довкілля;
- кооперативи та гібриди: стабільний дохід, інтеграція ВПО, розвиток громад;
- цифрові платформи: підвищення цифрової грамотності та доступ до навчання і працевлаштування ВПО.

Соціальне підприємництво демонструє поєднання економічної та соціальної ефективності. Основні драйвери розвитку – це виробничі та кооперативні моделі, які забезпечують одночасно прибутковість та соціальну інтеграцію ВПО. Сфери послуг, охорони здоров'я та цифрові платформи мають значний соціальний ефект, хоча створюють менше робочих місць, що робить їх важливими для підтримки вразливих груп населення.

На рис. 1 побудуємо діаграму з метою наочно продемонструвати структуру соціального підприємництва, його економічний та соціальний вплив.

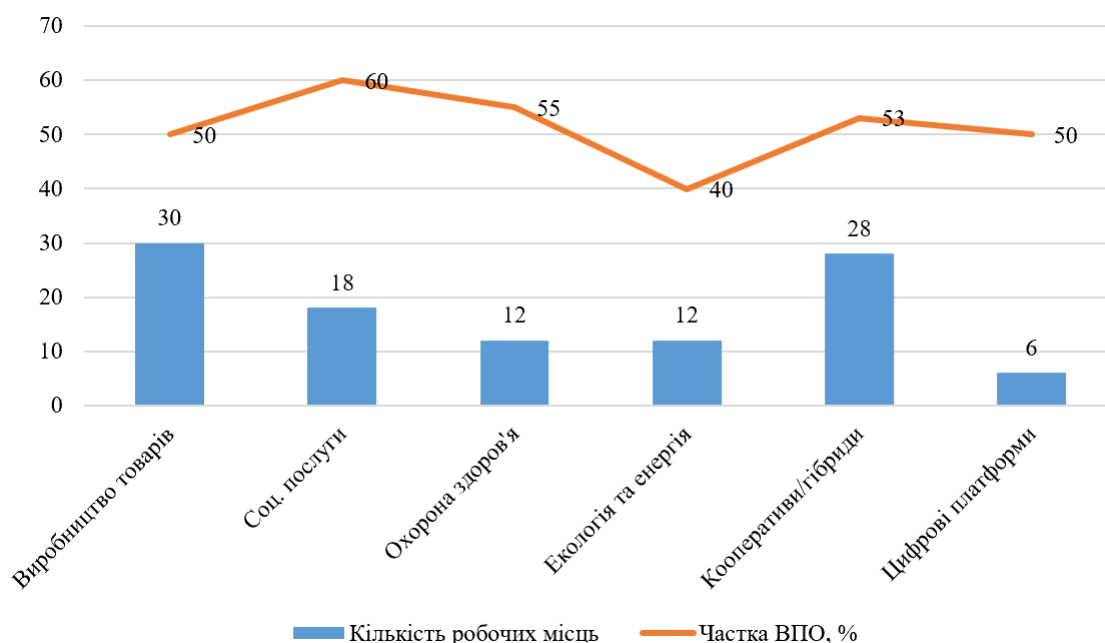


Рис. 1. Практичні напрями господарської діяльності соціального підприємництва в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [11; 12].

Діаграма на рис. 1 відображає порівняння кількості робочих місць та частки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) серед працівників у різних напрямках соціального підприємництва.

Виробництво товарів є наймасштабнішим напрямом із середньою кількістю робочих місць 30, при цьому 50 % працівників – ВПО, що свідчить про одночасне забезпечення економічної ефективності та соціальної інтеграції.

Соціальні послуги займають друге місце за соціальним впливом: 18 робочих місць і 60 % ВПО, що підкреслює високу соціальну орієнтацію цього напрямку.

Охорона здоров'я та екологія/енергія мають меншу кількість робочих місць (12) і частку ВПО 55 % та 40 % відповідно, що відображає специфіку та обмеженість ресурсів цих сфер.

Кооперативи та гібридні моделі демонструють поєднання значного масштабу (28 робочих місць) і високої частки ВПО (53 %), що робить їх важливим інструментом соціальної та економічної інтеграції.

Цифрові платформи мають найменшу кількість робочих місць (6) при високій частці ВПО (50 %), що показує потенціал масштабування за рахунок онлайн-сервісів і віддаленої зайнятості.

Рис. 1 наочно демонструє комбінацію економічної ефективності та соціального впливу у різних напрямках соціального підприємництва. Найбільшу соціально-економічну ефективність забезпечують виробництво товарів та кооперативні/гібридні моделі, а найбільший соціальний ефект щодо ВПО спостерігається у соціальних послугах.

Економічна ефективність соціального підприємництва в Україні оцінюється за системою показників, що відображають здатність суб'єктів господарювання забезпечувати фінансову стійкість одночасно з реалізацією соціальної місії. Ключовими економічними показниками є обсяг доходів від господарської діяльності, рівень самоокупності, рентабельність діяльності, частка реінвестованого прибутку, а також структура та диверсифікація джерел фінансування.

В умовах воєнного стану соціальне підприємництво в Україні набуває особливого значення як інструмент економічної адаптації та соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Економічна ефективність таких підприємств оцінюється з урахуванням фінансової стійкості, рівня самоокупності, здатності до створення робочих місць та масштабування соціального впливу.

Для ФОП із соціальною місією, орієнтованих на працевлаштування ВПО, середній місячний дохід, за узагальненими експертними оцінками, коливається в межах 80 – 250 тис. грн, при рівні самоокупності 70 – 85 % уже протягом першого року діяльності. Рентабельність таких суб'єктів зазвичай не перевищує 8 – 15 %, оскільки 30 – 50 % чистого прибутку реінвестується у соціальні програми (професійне навчання, психологічну підтримку, компенсацію житла для ВПО).

ТОВ соціального спрямування, що функціонують у сфері виробництва, переробки або надання послуг, демонструють вищі фінансові показники. Річний обсяг доходів таких підприємств може сягати 5 – 20 млн грн, а рівень рентабельності – 12 – 20 %. Частка реінвестованого прибутку в соціальні цілі становить у середньому 40 – 60 %, що дозволяє створювати 10 – 50 робочих місць, з яких не менше 30 – 50 % припадає на ВПО або інші вразливі групи населення [11].

Для громадських організацій, що поєднують господарську діяльність із реалізацією соціальних програм, характерною є комбінована структура фінансування. Частка грантових коштів у загальному бюджеті зазвичай становить 50 – 70 %, тоді як доходи від підприємницької діяльності – 30 – 50 %.

Рівень самоокупності в умовах війни коливається в межах 40 – 60 %, проте стабільність функціонування забезпечується довгостроковими програмами міжнародної донорської підтримки, спрямованими на відновлення економіки та інтеграцію ВПО.

Соціальні кооперативи, що створюються за участю ВПО та місцевих громад, характеризуються помірними показниками рентабельності (5 – 12 %), однак мають значний мультиплікативний ефект. У середньому один кооператив забезпечує зайнятість 15 – 40 осіб, з яких до 60 % становлять внутрішньо переміщені особи. Основним економічним показником ефективності таких форм є зростання середнього доходу учасників на 20 – 35 % протягом перших двох років діяльності [12].

Найбільш економічно стійкими в умовах воєнної нестабільності є гібридні моделі соціального підприємництва (ГО + ФОП/ТОВ). Вони демонструють рівень диверсифікації джерел фінансування на рівні 3 – 5 незалежних потоків доходів, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність навіть за умов скорочення одного з джерел. Середній рівень самоокупності таких моделей перевищує 85 %, а соціальний ефект вимірюється створенням 20 – 70 робочих місць, значна частина яких орієнтована саме на ВПО, жінок та осіб, які втратили роботу внаслідок війни [12].

Отримані економічні показники свідчать, що соціальне підприємництво в умовах воєнного стану є не лише механізмом соціальної підтримки, а й дієвим інструментом економічної стабілізації, здатним забезпечувати самоокупність, створення робочих місць та сталий розвиток територій. Залучення ВПО до підприємницької діяльності сприяє зменшенню соціальної напруги, відновленню людського капіталу та формуванню соціально орієнтованої моделі економічного розвитку України (табл. 3).

Таблиця 3

Економічні показники ефективності соціального підприємництва в Україні (з урахуванням воєнного контексту та ВПО)

Організаційно-економічна форма	Середній річний дохід	Рівень самоокупності, %	Рентабельність, %	Частка реінвестованого прибутку, %	Частка ВПО серед працівників, %
ФОП із соціальною місією	1,0 – 3,0 млн грн	70 – 85	8 – 15	30 – 50	40 – 60
ТОВ соціального спрямування	5,0 – 20,0 млн грн	80 – 90	12 – 20	40 – 60	30 – 50
ГО з господарською діяльністю	0,8 – 2,5 млн грн	40 – 60	5 – 10	до 100	50 – 70
Соціальний кооператив	2,0 – 6,0 млн грн	60 – 80	5 – 12	50 – 70	до 60
Гібридна модель (ГО + ФОП/ТОВ)	6,0 – 25,0 млн грн	85 – 95	15 – 22	50 – 70	40 – 65

Джерело: розроблено автором за даними [10; 11].

Аналіз даних таблиці свідчить, що найвищі показники фінансової стійкості та самоокупності демонструють гібридні моделі соціального підприємництва, які поєднують підприємницьку діяльність із неприбутковими організаціями. Завдяки диверсифікації джерел фінансування (комерційні доходи, гранти, донорська підтримка) рівень їх самоокупності перевищує 85 – 95 %, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища.

Водночас ФОП із соціальною місією є найбільш доступною формою започаткування бізнесу для ВПО, зокрема жінок. Попри відносно невеликі обсяги доходів, такі підприємства забезпечують високий рівень залучення ВПО до економічної діяльності – до 60 % персоналу, що сприяє зниженню соціальної напруги в приймаючих громадах (рис. 2).

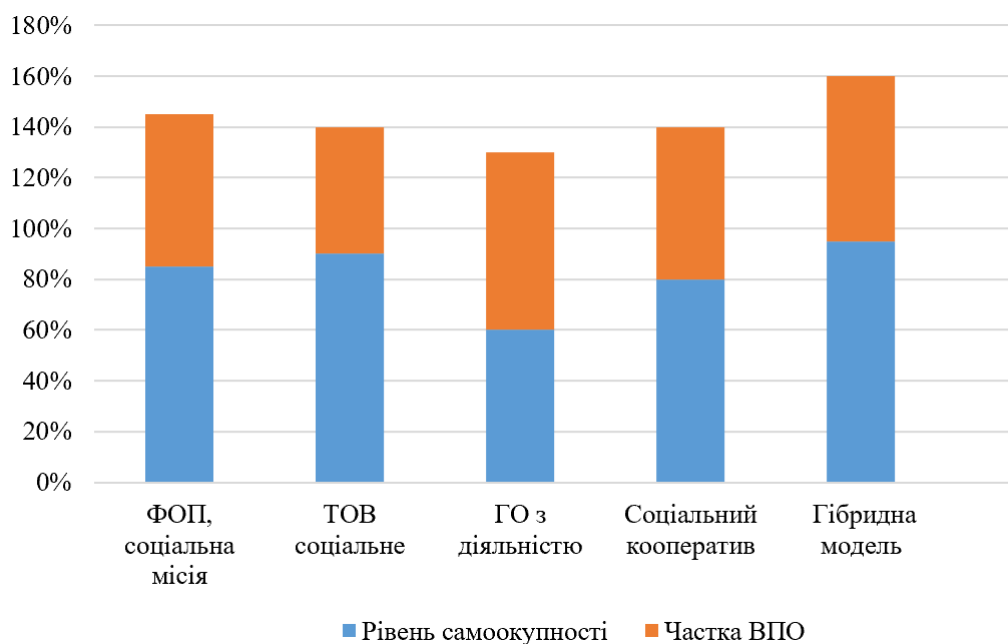


Рис. 2 Порівняльна характеристика рівня самоокупності та частки ВПО в соціальних підприємствах України

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.

Аналіз даних, представлених на рис. 2, свідчить, що найвищий рівень самоокупності характерний для гібридних моделей соціального підприємництва та ТОВ соціального спрямування, що зумовлено диверсифікацією джерел фінансування та можливістю масштабування діяльності. Водночас найбільша частка внутрішньо переміщених осіб серед зайнятих спостерігається у громадських організаціях з господарською діяльністю та соціальних кооперативах, що підтверджує їхню ключову роль у соціальній інтеграції ВПО в умовах воєнного стану.

Здійснимо прогноз розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного та післявоєнного періоду на основі поєднання кількісних та якісних методів аналізу, що зумовлено високим рівнем невизначеності соціально-економічного середовища та обмеженістю офіційної статистичної інформації щодо діяльності соціальних підприємств.

Базою для формування прогнозу стали узагальнені фактичні показники діяльності соціальних підприємств за 2021 – 2024 рр., зокрема рівень самоокупності, структура доходів та частка внутрішньо переміщених осіб серед

зайнятих. Додатково враховано аналітичні матеріали міжнародних організацій і програм підтримки соціального підприємництва, результати експертних опитувань, а також практичні кейси функціонування соціальних підприємств у регіонах України, що приймають ВПО.

Методично прогноз побудовано з використанням методу екстраполяції тенденцій, який передбачає перенесення виявлених середніх темпів зміни показників на прогнозний період. Для підвищення достовірності результатів екстраполяцію доповнено експертною корекцією, що дозволило врахувати вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, державних і донорських програм підтримки бізнесу, а також очікувані структурні зміни на ринку праці. Основними припущеннями прогнозу є: збереження базового рівня макроекономічної стабільності, поступова адаптація підприємств до умов воєнного стану, продовження міжнародної фінансової та інституційної підтримки соціального підприємництва, а також зростання попиту на соціально орієнтовані товари та послуги. За цих умов прогноз відображає базовий сценарій розвитку, що не враховує різких негативних або надзвичайно сприятливих змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонований прогноз має аналітично-оціночний характер і спрямований не на точне передбачення майбутніх значень показників, а на виявлення ймовірних тенденцій розвитку соціального підприємництва та оцінку його потенціалу як інструменту економічної стабілізації й соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Україні. Показники для прогнозу – рівень самоокупності соціальних підприємств, % та частка ВПО серед зайнятих, % наведемо в табл. 4.

Таблиця 4

Прогнозні показники самоокупності соціальних підприємств та частки ВПО серед зайнятих, 2026 – 2029 рр.

Роки	Самоокупність, %	Частка ВПО, %
2026	78	48
2027	82	52
2028	87	56
2029	90	60

Джерело: прогноз автора.

Прогноз здійснено методом екстраполяції тенденцій із використанням експертних оцінок, що є прийнятним для соціально-економічних досліджень в умовах високої невизначеності (рис. 3).

Побудований прогноз свідчить про поступове зростання рівня економічної стійкості соціальних підприємств в Україні в середньостроковій перспективі. Очікується, що рівень самоокупності зросте з 78 % у 2026 р. до 90 % у 2029 р., що зумовлено адаптацією бізнес-моделей до воєнних викликів, диверсифікацією джерел фінансування та активною підтримкою соціального підприємництва з боку міжнародних донорів.

Одночасно прогнозується збільшення частки внутрішньо переміщених осіб серед зайнятих у соціальних підприємствах з 48 % до 60 %, що підтверджує посилення ролі соціального підприємництва як інструменту інтеграції ВПО в економічне життя країни.

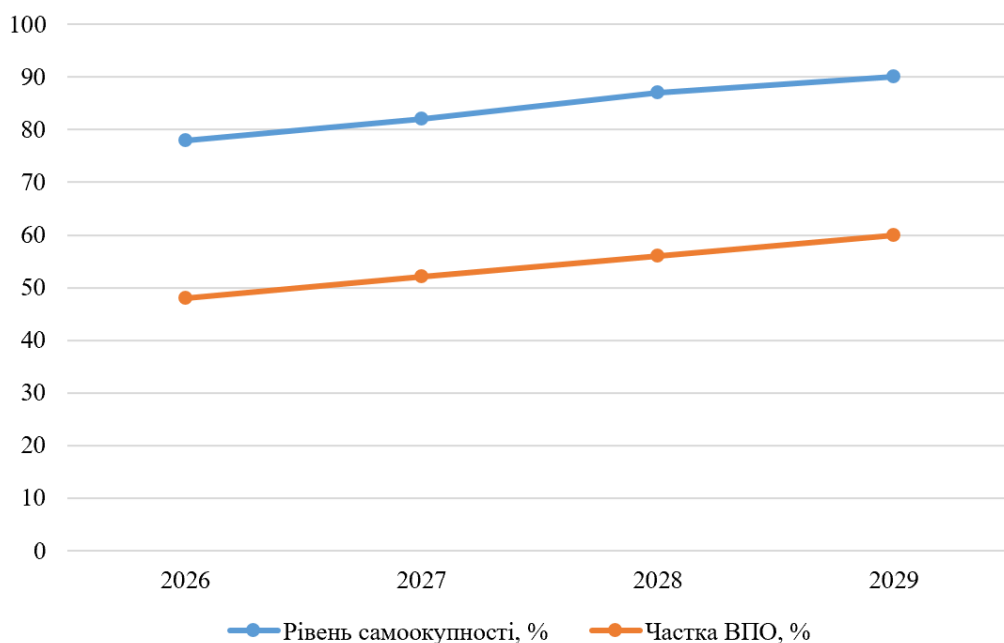


Рис. 3. Прогноз динаміки розвитку соціального підприємництва в Україні, 2026 – 2029 рр.

Джерело: побудовано автором.

Така динаміка свідчить про трансформацію соціального підприємництва з кризового механізму підтримки у стійкий елемент післявоєнного відновлення економіки України.

Схему на рис. 4 побудуємо на основі узагальнення результатів аналітичного дослідження розвитку соціального підприємництва в Україні у воєнний та післявоєнний періоди, з урахуванням експертних оцінок, аналізу діяльності соціальних підприємств у регіонах України, а також систематизації ключових економічних, соціальних та екологічних чинників їх функціонування.

При формуванні діаграми використано дані державних і міжнародних аналітичних звітів, матеріали програм підтримки соціального підприємництва, а також результати авторського аналізу практичних напрямів діяльності соціальних підприємств, орієнтованих на підвищення економічної ефективності, соціальну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, інноваційно-цифрову трансформацію та розвиток екологічної й циркулярної економіки.

Схема на рис. 4, яка відображає ключові напрями розвитку секторів та їх взаємозв'язок з економічними, соціальними та екологічними ефектами побудована для наочного відображення напрямів розвитку соціального підприємництва в Україні.

Соціальне підприємництво в Україні демонструє значний потенціал економічного та соціального розвитку, особливо у контексті воєнного стану та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Аналіз перспектив розвитку дозволяє виділити чотири ключові напрями:

1. Економічна ефективність:

- соціальні підприємства, які працюють у виробництві товарів і кооперативах, забезпечують 10 – 50 робочих місць на підприємство;
- орієнтовний річний дохід таких підприємств складає 1 – 6 млн грн;
- частка ВПО серед працівників – 40 – 65 %;

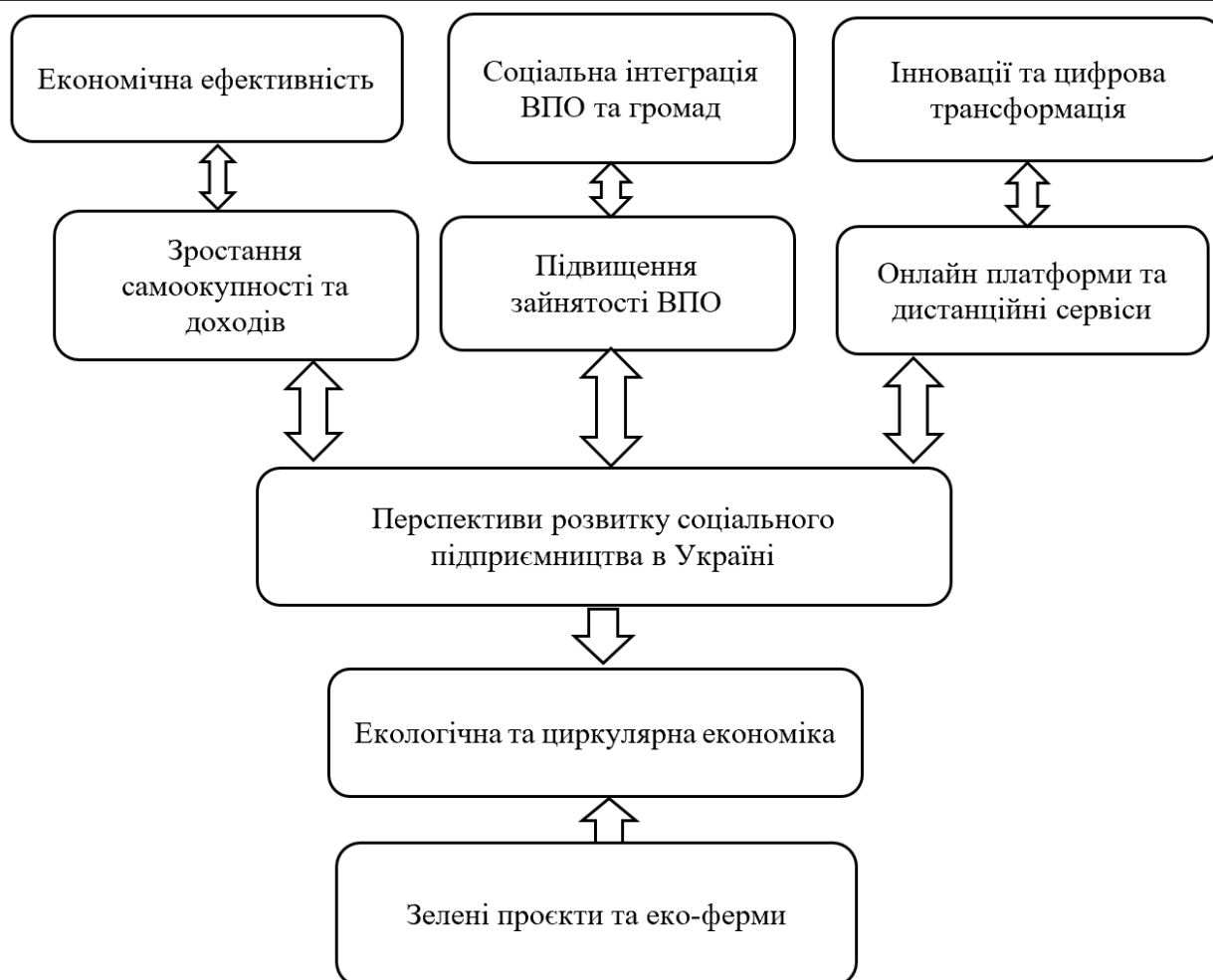


Рис. 4. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні

Джерело: побудовано автором.

Так, виробничі кооперативи та ремісничі майстерні для місцевих ринків забезпечують стабільний дохід та робочі місця для ВПО.

2. Соціальна інтеграція ВПО та громад:

– соціальні послуги (освітні та психологічні центри, арт-терапія) охоплюють 500 – 1200 осіб на рік, з них понад 60 % – ВПО;

– підвищується зайнятість вразливих груп та їхні шанси на працевлаштування.

Так, соціальні кафе та освітні центри, де більшість персоналу – ВПО, сприяють їхній економічній інтеграції.

3. Інноваційна та цифрова трансформація:

– розвиток онлайн-платформ і дистанційних сервісів охоплює 2000 – 3000 користувачів щороку, половина з яких – ВПО;

– підприємства у цифровому сегменті створюють 2 – 10 робочих місць, але забезпечують значний соціальний ефект через доступ до навчання та працевлаштування.

Так, освітні онлайн-платформи для ВПО з курсами цифрової грамотності та професійної сертифікації.

4. Екологічна та циркулярна економіка:

- еко-ферми та “зелені” проекти забезпечують 5–20 робочих місць на підприємство та зменшують негативний вплив на довкілля;
- частка ВПО серед працівників таких проектів – 30–50 %.

Так, виробництво екотоварів та переробка відходів за принципами циркулярної економіки.

Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні полягають у комбінації економічної стійкості та соціального впливу. Найбільший економічний потенціал спостерігається у виробництві та кооперативних моделях, соціальний ефект – у освітніх, цифрових і соціальних сервісах, що забезпечує інтеграцію ВПО та розвиток громад.

Необхідно також зауважити, що розвиток соціального підприємництва в Україні відбувається в умовах підвищеної соціально-економічної нестабільності, зумовленої воєнним станом, трансформацією ринку праці та значним зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб [14, с. 105]. Незважаючи на значний соціальний потенціал, діяльність соціальних підприємств супроводжується низкою ризиків і бар’єрів, які обмежують їх економічну стійкість, можливості масштабування та довгострокового розвитку. Систематизація таких ризиків дозволяє виділити кілька ключових груп.

Фінансові ризики є одними з найбільш суттєвих для соціального підприємництва. Значна частина соціальних підприємств, особливо на початкових етапах діяльності, характеризується високою залежністю від грантового фінансування, донорської допомоги та благодійних внесків. У разі скорочення або завершення грантових програм виникає ризик втрати фінансової стабільності, що негативно впливає на рівень самокупності та безперервність соціальних програм. Обмежений доступ до банківського кредитування, відсутність спеціалізованих фінансових інструментів (соціальні облигації, *impact investing*) та низька інвестиційна привабливість через соціальну орієнтацію діяльності посилюють фінансові обмеження соціальних підприємств.

Інституційні ризики пов’язані насамперед із відсутністю законодавчо закріпленого статусу соціального підприємства. Невизначеність правового поля ускладнює ідентифікацію таких суб’єктів, обмежує їх участь у цільових державних і муніципальних програмах підтримки, а також знижує рівень довіри з боку потенційних інвесторів і фінансових установ. Відсутність єдиних критеріїв віднесення підприємств до соціальних створює ризик формального використання соціальної риторики без реального соціального ефекту, що негативно впливає на репутацію сектору в цілому [15, с. 47].

Кадрові ризики є особливо актуальними для соціальних підприємств, орієнтованих на працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення [16, с. 40]. Значна частина ВПО має обмежені можливості для швидкої інтеграції у ринок праці через втрату професійних навичок, невідповідність кваліфікації потребам локального ринку, психологічні наслідки війни та нестабільні житлові умови. Для соціальних підприємств це означає додаткові витрати на навчання, перекваліфікацію та соціальну адаптацію працівників, що знижує загальну рентабельність діяльності.

Воєнні та безпекові ризики суттєво впливають на всі напрями господарської діяльності соціальних підприємств. До них належать руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, перебої з постачанням сировини, енергетичні обмеження, зростання операційних витрат, а також загрози безпеці працівників [17, с. 64]. Воєнні дії знижують інвестиційну активність, обмежують довгострокове планування та змушують соціальні підприємства працювати в режимі постійної адаптації, що підвищує ризик фінансових втрат і скорочення соціальних програм [18, с. 43].

Обмеження масштабування є комплексним бар'єром, що поєднує фінансові, інституційні та управлінські чинники. Більшість соціальних підприємств орієнтовані на локальні ринки та громади, що обмежує можливості розширення діяльності. Відсутність управлінських компетенцій, бізнес-стратегій масштабування, цифрових інструментів та стабільних партнерських мереж стримує перехід від локальних ініціатив до регіонального або національного рівня. Крім того, соціальна місія часто обмежує можливість агресивного зростання, оскільки пріоритет надається соціальному ефекту, а не максимізації прибутку.

Отже, розвиток соціального підприємництва в Україні супроводжується комплексом взаємопов'язаних ризиків і бар'єрів, подолання яких потребує системного підходу. Зменшення фінансових та інституційних ризиків можливе через удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток спеціалізованих фінансових інструментів і програм підтримки, інвестування в людський капітал та посилення безпекової й інфраструктурної стійкості соціальних підприємств. Усунення зазначених бар'єрів створить передумови для підвищення економічної ефективності соціального підприємництва та посилення його ролі у відновленні економіки й соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Проведене дослідження засвідчує, що соціальне підприємництво в Україні є важливим інструментом поєднання економічної діяльності з вирішенням актуальних соціальних проблем, зокрема в умовах воєнного стану та значного внутрішнього переміщення населення. Соціальні підприємства виконують подвійну функцію – забезпечують фінансову стійкість господарської діяльності та сприяють соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю й інших вразливих груп, тим самим підтримуючи соціальну стабільність і розвиток територіальних громад.

Аналіз організаційно-економічних форм соціального підприємництва показав, що в Україні найбільш поширеними є ФОП із соціальною місією, ТОВ соціального спрямування, громадські та благодійні організації з господарською діяльністю, соціальні кооперативи та гібридні моделі. Найбільш економічно стійкими в сучасних умовах є гібридні моделі, які завдяки диверсифікації джерел фінансування поєднують високу самокупність із значним соціальним ефектом. Водночас ФОП і ТОВ соціального спрямування забезпечують гнучкість та потенціал масштабування, а громадські та кооперативні форми – максимальний рівень соціальної інтеграції ВПО.

Дослідження практичних напрямів господарської діяльності соціальних підприємств підтвердило їх високу адаптивність до соціально-економічних викликів. Найбільший внесок у створення робочих місць забезпечують виробничі

напрями та кооперативні моделі, тоді як соціальні послуги, освітні, цифрові та реабілітаційні проекти характеризуються значним соціальним впливом. Екологічні та циркулярні ініціативи, у свою чергу, формують додаткові можливості для сталого розвитку та “зеленого” відновлення економіки.

Оцінка економічної ефективності соціального підприємництва свідчить про зростання рівня самоокупності, доходів і рентабельності підприємств, особливо в гібридних та кооперативних моделях. Соціальні підприємства демонструють здатність забезпечувати фінансову стійкість на рівні 70 – 95 %, створюючи при цьому значну кількість робочих місць для ВПО та інших вразливих груп. Це підтверджує доцільність розгляду соціального підприємництва не лише як інструменту соціальної підтримки, а й як важливого елементу економічного відновлення країни.

Водночас розвиток соціального підприємництва стримується низкою фінансових, інституційних, кадрових, воєнних та управлінських ризиків. Ключовими бар'єрами залишаються відсутність спеціального правового статусу соціальних підприємств, залежність від грантового фінансування, обмежені можливості масштабування та нестабільність зовнішнього середовища. Подолання цих обмежень потребує комплексних управлінських рішень, удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку механізмів державної й міжнародної підтримки та інвестування в людський капітал.

Прогноз розвитку соціального підприємництва в Україні свідчить про поступове зростання його економічної стійкості та посилення соціальної ролі в середньостроковій перспективі. Очікуване підвищення рівня самоокупності та збільшення частки ВПО серед зайнятих підтверджує трансформацію соціального підприємництва з кризового інструменту підтримки у системний чинник післявоєнного відновлення економіки та розвитку громад.

Отже, соціальне підприємництво в Україні формує основу соціально орієнтованої моделі економічного розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальну інтеграцію та екологічну відповідальність. Подальший розвиток цього сектору має відбуватися на засадах інституціоналізації, розширення фінансових інструментів, впровадження інноваційних і цифрових рішень та активної взаємодії держави, бізнесу, громад і міжнародних партнерів, що дозволить максимізувати його внесок у сталий розвиток України.

РОЗДІЛ 5

МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА

5.1. Вплив цифрового маркетингу на лояльність клієнтів: сутність, проблеми та шляхи вирішення

© Живко З. Б.

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>*

© Панченко В. А.

*д-р екон. наук, д-р наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>*

© Шегинська А. І.

*магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, м. Пюссі, Естонія
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>*

Цифровізація економічних процесів суттєво трансформує підходи до маркетингової діяльності підприємств, висувуючи на перший план не лише завдання залучення клієнтів, а й формування довгострокової лояльності як стратегічного нематеріального активу. У сучасних умовах саме цифровий маркетинг стає ключовим інструментом побудови стійких взаємовідносин між підприємством і споживачем, забезпечуючи персоналізовану взаємодію, інтерактивність і безперервний зворотний зв'язок [1].

У науковому дискурсі цифровий маркетинг розглядається як система управлінських рішень і технологій, що реалізуються з використанням цифрових каналів комунікації та аналітики даних з метою створення споживчої цінності й досягнення стратегічних цілей підприємства [2]. Його особливістю є можливість інтеграції маркетингових, інформаційних та поведінкових підходів, що дозволяє формувати клієнтський досвід нового типу.

Цифровий маркетинг та лояльність клієнтів, управління інноваційним розвитком у смарт-економіці є актуальними аспектами наукових досліджень. Лисиця Н. М. досліджує вплив цифрових маркетингових стратегій на формування лояльності споживачів у B2C-секторі, акцентуючи увагу на ролі персоналізації, соціальних мереж і клієнтського досвіду. Авторка доводить, що інтеграція цифрових каналів комунікації підвищує рівень повторних покупок і довіри до бренду. Результати цього дослідження безпосередньо корелюють із положеннями нашої монографії щодо стратегічної ролі цифрового маркетингу у формуванні довгострокової лояльності клієнтів та підтверджують доцільність

використання комплексних цифрових стратегій у B2C-середовищі [3]. Бойко О. зосереджується на використанні AI-орієнтованих прогнозних моделей у системах управління ризиками сервісної інфраструктури. Хоча дослідження має технологічний фокус, його результати є важливими для нашої монографії, оскільки демонструють можливості штучного інтелекту у підвищенні надійності та якості сервісу, що опосередковано впливає на клієнтський досвід і рівень лояльності. У нашій роботі ці положення використовуються для обґрунтування ролі аналітики та AI в адаптивних цифрових маркетингових стратегіях [4]. Семенда О. В., Корман І. І. аналізують інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу як чинник формування попиту споживачів. Автори показують, що якісна лідогенерація створює основу для подальшого розвитку відносин із клієнтами. У контексті нашої монографії це дослідження доповнює тезу про трансформацію лідогенерації з інструмента залучення у механізм формування первинної лояльності та довгострокової цінності клієнта [5]. Колективна монографія за ред. Вдовіченої О. Г. системно розкриває механізми формування лояльності споживачів у сфері обслуговування, зосереджуючись на сервісній якості та клієнтському досвіді. На відміну від неї, наша монографія розширює предмет дослідження, інтегруючи цифрові маркетингові інструменти та аналітичні моделі (CLV, NPS, RR), що дозволяє поглибити розуміння лояльності в умовах цифрової трансформації [6].

Живко З. Б., Живко О. В. обґрунтовують необхідність адаптивних стратегій управління інноваційним розвитком у смарт-економіці. Ідеї адаптивності та гнучкого реагування на зміни середовища прямо імплементовані в нашій монографії при формуванні концепції адаптивного цифрового маркетингу як ключового чинника підтримки клієнтської лояльності [7]. Хасавнех А. Дж. досліджують природу та призначення штучного інтелекту в контексті економічних і соціальних трансформацій. Це дослідження формує методологічне підґрунтя нашої монографії щодо використання AI в персоналізації маркетингових комунікацій, прогнозуванні поведінки клієнтів та підвищенні ефективності програм лояльності [8]. Горохова Т. аналізує вплив цифрових технологій на поведінку споживачів, доводячи зміну моделей прийняття рішень під впливом цифрових каналів. У нашій монографії ці результати використано для обґрунтування необхідності переорієнтації маркетингових стратегій на управління клієнтським досвідом і емоційною лояльністю [9].

Балюк Н. розглядають маркетинг як чинник сталого економічного розвитку на прикладі енергетичного комплексу. Хоча галузевий фокус відрізняється, дослідження підтверджує системну роль маркетингу у формуванні довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, що узгоджується з висновками нашої монографії щодо стратегічної природи лояльності клієнтів [10]. Нехаєнко К. досліджує програми лояльності в B2C-секторі, визначаючи їх типологію та методи реалізації. У нашій монографії положення цього дослідження слугують теоретичною базою, яка доповнюється сучасними цифровими інструментами та платформними рішеннями, що трансформують традиційні програми лояльності [11]. Ільяс Г. Б. емпірично доводять вплив цифрового маркетингу та сприйнятої цінності через задоволеність клієнтів на лояльність. Це дослідження

безпосередньо підтверджує ключову гіпотезу нашої монографії про багаторівневий характер впливу цифрового маркетингу на лояльність та необхідність інтегрованого підходу до управління клієнтськими відносинами [12].

Проаналізовані дослідження формують цілісне наукове підґрунтя, на основі якого наша монографія синтезує теоретичні, методичні та прикладні підходи до оцінювання й управління лояльністю клієнтів у цифровому середовищі. На відміну від наявних праць, у монографії зроблено акцент на інтеграції цифрового маркетингу, аналітики даних та адаптивних стратегій, що забезпечує її наукову новизну та практичну цінність.

Лояльність клієнтів у цифровому середовищі набуває багатовимірною характеру та формується під впливом як економічних, так і психологічних чинників. Вона включає поведінкову складову (повторні покупки), емоційну (довіра, прихильність) та когнітивну (усвідомлене надання переваги бренду) [13]. Цифровий маркетинг впливає на всі зазначені компоненти одночасно, що зумовлює його стратегічне значення.

Аналітичні дослідження доводять, що підприємства, які системно використовують цифрові маркетингові інструменти, демонструють вищі показники утримання клієнтів та їх життєвої цінності порівняно з тими, що застосовують фрагментарні або традиційні підходи [14].

Для кількісного оцінювання рівня утримання клієнтів у цифровому середовищі використовується показник коефіцієнт утримання (Retention rate-RR), який визначається за формулою:

$$RR = \frac{C_e - C_n}{C_s} \times 100\%, \quad (1)$$

де RR – коефіцієнт утримання клієнтів;

C_e – кількість клієнтів наприкінці періоду;

C_n – кількість нових клієнтів за період;

C_s – кількість клієнтів на початку періоду.

Зростання значення цього показника є прямим свідченням ефективності цифрових комунікацій і програм лояльності. Ключові показники оцінювання клієнтів (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові показники оцінювання
лояльності клієнтів у цифровому маркетингу**

Показник	Сутність	Управлінське значення
Retention Rate	Утримання клієнтів	Оцінка стабільності бази
CLV	Життєва цінність клієнта	Планування доходів
NPS	Готовність рекомендувати	Репутація бренду

Джерело: розроблено авторами.

Важливим індикатором довгострокової лояльності клієнтів є показник довічної (життєвої) цінності клієнта (Customer lifetime value (CLV)), що відображає економічну цінність клієнта протягом усього періоду взаємодії з підприємством:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{Rt - Ct}{(1+d)^t}, \quad (2)$$

де Rt – дохід від клієнта у періоді t ;

Ct – витрати на обслуговування клієнта;

d – ставка дисконту;

T – тривалість життєвого циклу клієнта.

Цифровий маркетинг дозволяє підвищити CLV за рахунок персоналізації пропозицій, автоматизації сервісу та прогнозування поведінки клієнтів.

Розглянемо приклад:

Кейс 1. Малий бізнес (e-commerce) – український інтернет-магазин одягу після впровадження CRM-системи, персоналізованих email-кампаній та ретаргетингу в соціальних мережах підвищив коефіцієнт утримання (Retention rate) з 41 % до 63 %, а середній показник життєвої цінності клієнта CLV – на 27 % протягом року. Ключовим чинником стала інтеграція аналітики поведінки клієнтів у маркетингові рішення.

Важливим показником емоційної лояльності є індекс чистого промоутера (Net promoter score (NPS)), який відображає готовність клієнтів рекомендувати бренд:

$$NPS = \%Promoters - \%Detractors, \quad (3)$$

де Promoters – клієнти з оцінкою 9 – 10;

Detractors – клієнти з оцінкою 0 – 6.

Високе значення NPS свідчить про сформований рівень довіри та позитивний клієнтський досвід, що є прямим результатом ефективного цифрового маркетингу [15].

Схематичне подання логіки впливу цифрового маркетингу на економічну та емоційну лояльність клієнтів (рис. 1).

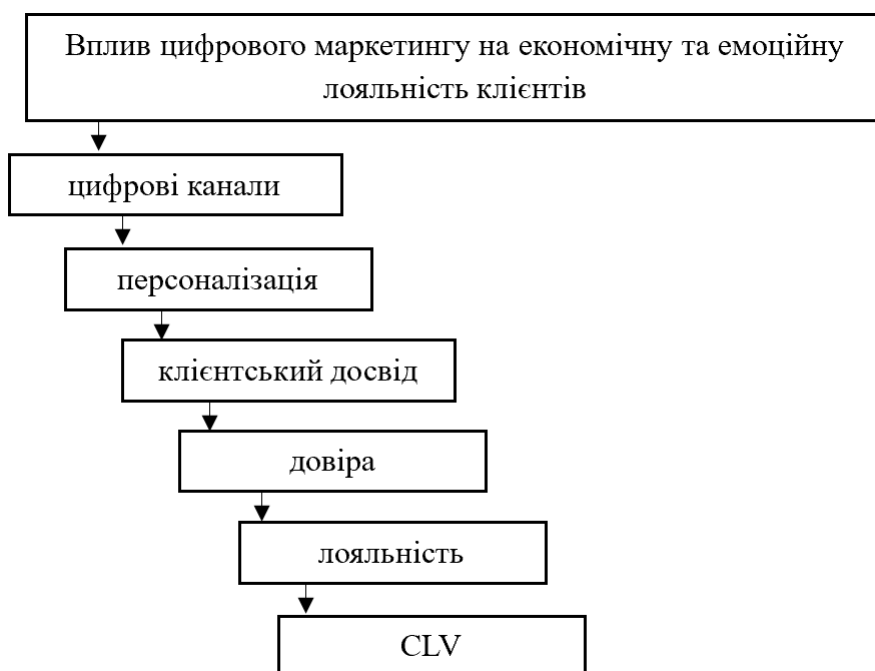


Рис. 1. Логіка впливу цифрового маркетингу на економічну та емоційну лояльність клієнтів

Джерело: розроблено авторами.

Разом із позитивним впливом цифрового маркетингу на лояльність клієнтів виявляється низка проблем: цифрова втома споживачів, зниження рівня довіри через агресивні комунікації, ризики порушення конфіденційності даних. Ці виклики зумовлюють необхідність переходу до адаптивних і етичних стратегій цифрового маркетингу [16]. Зокрема, як приклад розглянемо кейс 2.

Кейс 2. Сфера послуг. Мережа стоматологічних клінік, використовуючи цифрові канали зворотного зв'язку та мобільні застосунки, підвищила NPS з 32 до 58 пунктів за 18 місяців. Вирішальну роль відіграли персоналізовані повідомлення, онлайн-запис та цифрові програми лояльності.

Таким чином, цифровий маркетинг у сучасних умовах виступає системним фактором формування лояльності клієнтів, що поєднує економічні, технологічні та поведінкові аспекти. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до оцінювання впливу цифрового маркетингу на лояльність клієнтів із використанням показників утримання, довічної цінності клієнта, індексу чистого промоутера (RR, CLV та NPS). Практична цінність полягає в можливості використання запропонованих моделей підприємствами різних галузей у процесі цифрової трансформації.

Наукова новизна дослідження полягає у системному обґрунтуванні та розвитку адаптивних стратегій цифрового маркетингу як інструменту підвищення лояльності клієнтів в умовах динамічного цифрового середовища. На відміну від традиційних підходів, які здебільшого зосереджуються на окремих маркетингових каналах або статичних показниках ефективності, у роботі запропоновано комплексний, клієнтоорієнтований підхід, що враховує мінливість поведінки споживачів та вплив зовнішніх факторів у режимі реального часу.

Новизна полягає в тому, що адаптивність цифрового маркетингу розглядається не як окрема тактична характеристика, а як стратегічний принцип управління маркетинговими комунікаціями, заснований на поєднанні гнучкості, персоналізації та аналітики великих масивів даних. Це дозволяє підприємствам оперативно коригувати контент, канали комунікації та пропозиції відповідно до змін у споживчих уподобаннях і ринковому середовищі.

Особливу наукову цінність має обґрунтування комплексного підходу до оцінювання впливу цифрового маркетингу на лояльність клієнтів, який поєднує:

- кількісні показники (частота повторних покупок, показники утримання клієнтів, рівень залученості, конверсії, клієнтська довічна цінність);
- якісні параметри клієнтського досвіду (рівень задоволеності, сприйняття бренду, емоційна залученість, довіра до компанії).

На відміну від існуючих досліджень, де ці параметри аналізуються ізольовано, у даній роботі доведено доцільність їх інтегрованого використання для більш повного та об'єктивного вимірювання лояльності клієнтів у цифровому середовищі. Такий підхід дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між адаптивними цифровими маркетинговими стратегіями та формуванням стійких довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, наукова новизна полягає в розширенні теоретичних положень цифрового маркетингу шляхом адаптації їх до сучасних умов високої мінливості

ринку та в удосконаленні методичного підходу до оцінювання лояльності клієнтів, що базується на поєднанні аналітики даних у реальному часі та дослідження клієнтського досвіду.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для розроблення та впровадження адаптивних стратегій цифрового маркетингу, спрямованих на підвищення рівня лояльності клієнтів. Запропонований підхід може бути застосований у діяльності маркетингових підрозділів для: оптимізації маркетингових комунікацій у цифрових каналах; підвищення ефективності персоналізації пропозицій; оперативного реагування на зміни поведінки споживачів; удосконалення системи оцінювання результативності цифрового маркетингу.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін з цифрового маркетингу, управління клієнтським досвідом та стратегічного маркетингу.

Рекомендації щодо оптимізації маркетингових комунікацій у цифрових каналах (рис. 2).

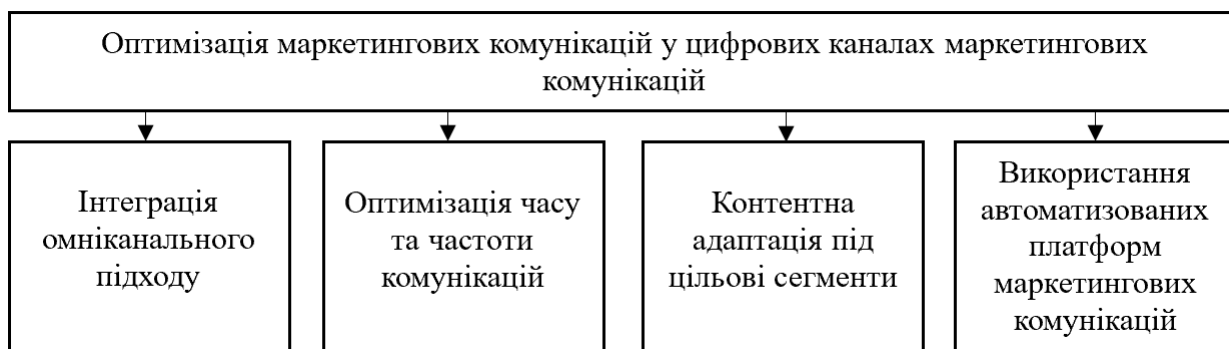


Рис. 2. Рекомендації щодо оптимізації маркетингових комунікацій у цифрових каналах маркетингових комунікацій

Джерело: розроблено авторами.

1. Інтеграція омніканального підходу. Забезпечити узгодженість маркетингових повідомлень у всіх цифрових каналах (соціальні мережі, email-маркетинг, месенджери, вебсайт, мобільні додатки) з метою формування єдиного клієнтського досвіду.

Омніканальний підхід – це стратегія організації маркетингових комунікацій і продажів, за якої всі канали взаємодії з клієнтом інтегровані, узгоджені та працюють як єдина система, забезпечуючи безперервний і цілісний клієнтський досвід незалежно від точки контакту.

Омніканальність передбачає, що клієнт може:

- розпочати взаємодію з брендом в одному каналі (соціальні мережі, сайт, мобільний застосунок);
- продовжити її в іншому (email, месенджер, кол-центр);
- завершити – в будь-якому зручному для нього каналі без втрати інформації, якості сервісу та персоналізації.

Ключові характеристики омніканального підходу:

- єдина база клієнтських даних (CRM/CDP), доступна для всіх каналів;
- узгоджені повідомлення та тон комунікації незалежно від платформи;

- безперервність клієнтського шляху (customer journey);
- персоналізація в реальному часі;
- синхронізація онлайн- та офлайн-каналів (за наявності).

Відмінність від інших підходів:

– мультиканальний підхід – канали існують паралельно, але не інтегровані між собою;

– омніканальний підхід – канали взаємопов'язані та доповнюють один одного, формуючи єдиний досвід для клієнта.

Застосування омніканального підходу дозволяє:

- підвищити рівень залученості та лояльності клієнтів;
- забезпечити послідовність бренду;
- оперативно реагувати на зміни поведінки споживачів;
- підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Омніканальний підхід – це інтегрована стратегія управління взаємодією з клієнтами, що забезпечує узгоджене використання всіх каналів комунікації на основі єдиної системи даних з метою формування цілісного клієнтського досвіду та підвищення лояльності споживачів.

2. Контентна адаптація під цільові сегменти. Розробляти диференційований контент з урахуванням демографічних, поведінкових та психографічних характеристик клієнтів, що підвищує релевантність комунікацій.

Контентна адаптація під цільові сегменти – це процес цілеспрямованої модифікації змісту, форми та подачі маркетингового контенту відповідно до характеристик, потреб і поведінки окремих груп споживачів з метою підвищення його релевантності та ефективності.

Йдеться не про створення абсолютно нового контенту для кожного клієнта, а про пристосування повідомлень (тексти, візуали, формат, тон комунікації, аргументи) до конкретних цільових сегментів, сформованих за певними ознаками.

Основні критерії сегментації для контентної адаптації (рис. 3).

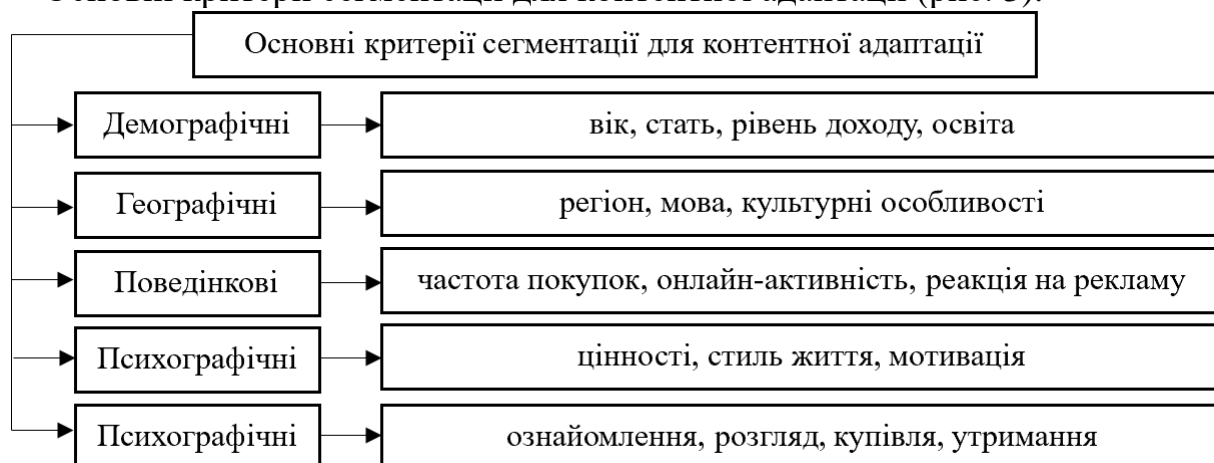


Рис. 3. Основні критерії сегментації для контентної адаптації

Джерело: розроблено авторами.

Контент адаптується за такими аспектами:

- зміст повідомлення: акценти на різних вигодах (ціна, якість, інновації, сервіс);

- формат: статті, відео, сторіз, email-розсилки, інфографіка;
- тон комунікації: формальний, експертний, емоційний, дружній;
- візуальні елементи: кольори, стиль зображень, персонажі;
- заклик до дії (Call to action): “дізнатися більше”, “замовити”, “отримати консультацію”.

Приклад для одного й того ж продукту:

- молодій аудиторії – короткий відеоконтент у соцмережах з емоційним посилом;

- бізнес-клієнтам – аналітичний контент із цифрами, кейсами та вигодами;
- лояльним клієнтам – персоналізовані пропозиції та програми лояльності.

Контентна адаптація під цільові сегменти дозволяє:

- підвищити залученість аудиторії;
- зменшити інформаційний шум;
- покращити показники конверсії;
- сформувати позитивний клієнтський досвід та лояльність.

Контентна адаптація під цільові сегменти – це інструмент цифрового маркетингу, що передбачає модифікацію маркетингового контенту відповідно до характеристик і потреб окремих сегментів споживачів з метою підвищення релевантності комунікацій та ефективності впливу на їх поведінку.

3. Використання автоматизованих платформ маркетингових комунікацій. Запроваджувати CRM- та CDP-системи для централізованого управління взаємодією з клієнтами та синхронізації даних між каналами.

Запровадження управління взаємовідносинами з клієнтами CRM (Customer relationship management) та платформа даних клієнтів CDP (Customer data platform)-систем є ключовим інструментом реалізації омніканального та клієнтоорієнтованого підходу в цифровому маркетингу. Такі системи забезпечують централізоване накопичення, обробку та використання клієнтських даних, що надходять з різних цифрових каналів взаємодії.

CRM-система орієнтована на управління відносинами з клієнтами та фіксацію всіх точок контакту, зокрема:

- історії покупок і звернень клієнтів;
- результатів маркетингових кампаній;
- взаємодії через сайт, email, соціальні мережі, кол-центр;
- роботи відділів маркетингу, продажів і сервісу.

Використання CRM дозволяє підприємству забезпечити послідовність комунікацій, підвищити якість обслуговування та уникнути дублювання або втрати інформації.

CDP-система доповнює CRM, зосереджуючись на зборі та інтеграції великих обсягів структурованих і неструктурованих даних про поведінку клієнтів у цифровому середовищі. Вона об'єднує дані з онлайн- та офлайн-каналів у єдиний профіль клієнта; забезпечує обробку даних у режимі реального часу; підтримує сегментацію та персоналізацію маркетингових комунікацій; слугує базою для аналітики та прогнозування поведінки споживачів.

Синергія CRM та CDP-систем (рис. 4).

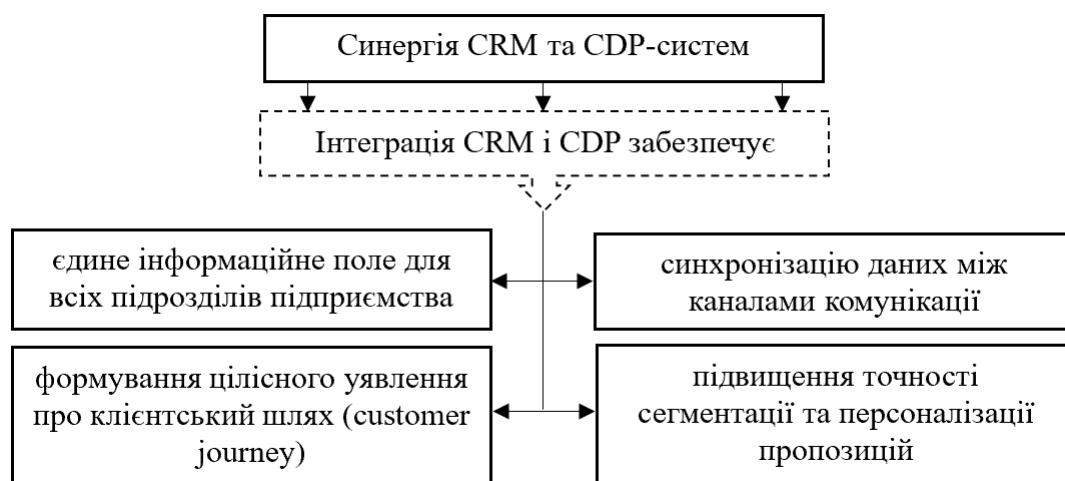


Рис. 4. Синергія CRM та CDP-систем

Джерело: розроблено авторами.

Практичні етапи впровадження:

1. Аудит наявних даних і каналів взаємодії з клієнтами.
2. Визначення бізнес-цілей використання CRM і CDP (підвищення лояльності, конверсії, утримання клієнтів).
3. Інтеграція систем із цифровими каналами (сайт, мобільні додатки, соціальні мережі, email-маркетинг).
4. Налаштування автоматизованих сценаріїв комунікації на основі поведінкових тригерів.
5. Навчання персоналу та регулярний моніторинг якості даних.

Запровадження CRM- та CDP-систем дозволяє:

- підвищити ефективність маркетингових комунікацій;
- забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами;
- оперативно реагувати на зміни поведінки споживачів;
- покращити показники лояльності та утримання клієнтів;
- удосконалити систему оцінювання результативності цифрового маркетингу.

Запровадження CRM- та CDP-систем доцільно розглядати як базову інфраструктурну умову реалізації адаптивних стратегій цифрового маркетингу, що забезпечує інтеграцію каналів, аналітичну підтримку управлінських рішень та формування цілісного клієнтського досвіду.

4. Оптимізація часу та частоти комунікацій. Застосовувати аналітику для визначення оптимальних часових інтервалів і частоти контактів, уникаючи перевантаження клієнтів маркетинговими повідомленнями.

Оптимізація часу та частоти комунікацій – це процес науково обґрунтованого визначення коли, як часто і через які канали доцільно взаємодіяти з клієнтами з метою максимізації ефективності маркетингових повідомлень та мінімізації комунікаційного перевантаження. У цифровому середовищі надмірна або несвоєчасна комунікація призводить до зниження рівня залученості, зростання відписок і негативного сприйняття бренду. Тому оптимізація часу та частоти передбачає баланс між активністю бренду та комфортом клієнта, з урахуванням його поведінки, уподобань і етапу

клієнтського шляху. Пейн А., Фроу П. – у межах концепції CRM автори наголошують на необхідності керування інтенсивністю контактів з клієнтами, координації точок взаємодії та уникнення надмірних комунікацій, що прямо відповідає ідеї балансу між активністю бренду та комфортом споживача [15]. Лемон К., Верху П. – розглядають клієнтський досвід упродовж усього клієнтського шляху, підкреслюючи важливість доречності й своєчасності контактів, оскільки надмірна або несинхронізована комунікація негативно впливає на сприйняття бренду.

Основні напрями оптимізації (рис. 5).

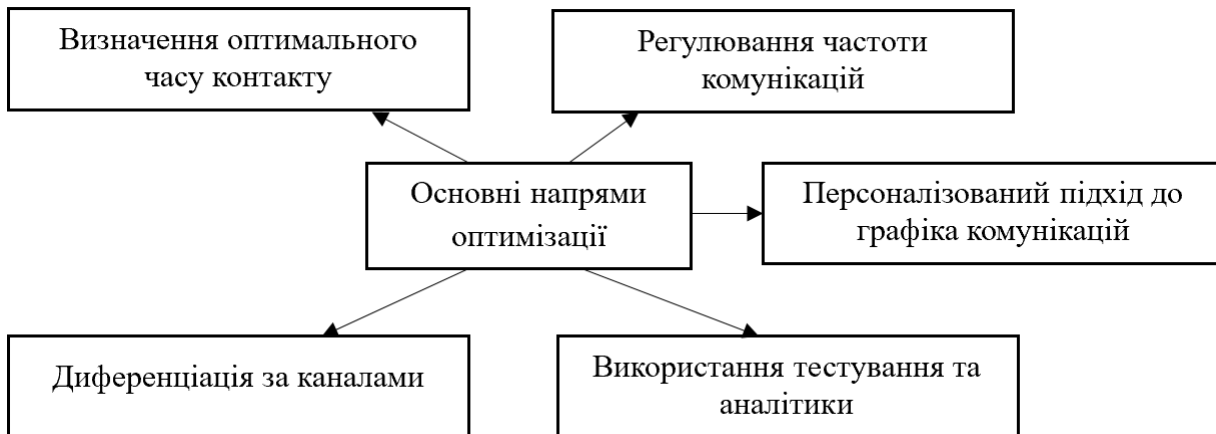


Рис. 5. Основні напрями оптимізації

Джерело: розроблено авторами.

Визначення оптимального часу контакту (1). Аналіз поведінкових даних (час відкриття листів, активність у соціальних мережах, відвідування сайту) дозволяє визначити найбільш ефективні часові інтервали для комунікацій з різними сегментами клієнтів.

Регулювання частоти комунікацій (2). Частота контактів має відповідати рівню зацікавленості клієнта:

– для нових користувачів – інформативні та обмежені за кількістю повідомлення;

– для лояльних клієнтів – регулярні, але ціннісно наповнені контакти;

– для неактивних клієнтів – точкові реактиваційні комунікації.

Персоналізований підхід до графіка комунікацій (3). Використання CRM- і CDP-систем дозволяє формувати індивідуальні графіки взаємодії на основі поведінкових тригерів, а не фіксованого розкладу.

Диференціація за каналами (4). Частота та час комунікацій мають адаптуватися залежно від каналу:

– email – рідше, але з високою інформаційною цінністю;

– соціальні мережі – частіше, але короткими повідомленнями;

– push- та месенджери – лише у релевантні моменти.

Використання тестування та аналітики (5). Застосування A/B-тестування дає змогу експериментально визначати оптимальні параметри часу та частоти комунікацій і постійно їх коригувати.

Оптимізація часу та частоти комунікацій сприяє:

– підвищенню показників відкриття та взаємодії з повідомленнями;

– зменшенню рівня відмов і відписок;

- підвищенню довіри до бренду;
- формуванню позитивного клієнтського досвіду та лояльності.

Оптимізація часу та частоти комунікацій – це елемент адаптивної стратегії цифрового маркетингу, що передбачає регулювання інтенсивності та моментів взаємодії з клієнтами на основі аналізу їх поведінки з метою підвищення ефективності маркетингових комунікацій і задоволеності споживачів.

Рекомендації щодо підвищення ефективності персоналізації пропозицій (рис. 6).

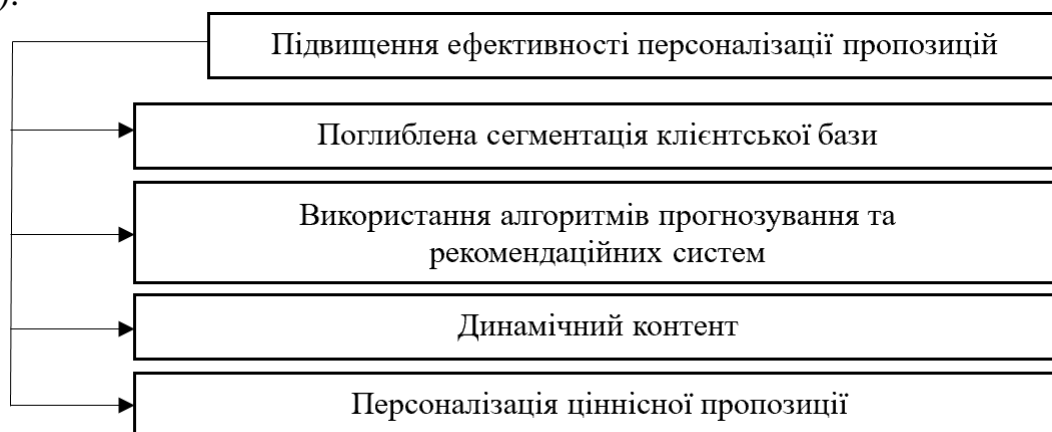


Рис. 6. Рекомендації щодо підвищення ефективності персоналізації пропозицій

Джерело: розроблено авторами.

Поглиблена сегментація клієнтської бази (1). Застосовувати поведінкову та контекстну сегментацію на основі історії покупок, онлайн-активності та етапу клієнтського шляху.

Використання алгоритмів прогнозування та рекомендаційних систем (2). Запроваджувати інструменти машинного навчання для формування персоналізованих товарних і контентних рекомендацій.

Динамічний контент (3). Використовувати динамічні елементи (персоналізовані банери, листи, push-повідомлення), які змінюються відповідно до поточних інтересів користувачів.

Персоналізація ціннісної пропозиції (4). Формувати індивідуальні пропозиції, що враховують не лише ціну, а й нематеріальні фактори – сервіс, швидкість доставки, додаткові переваги.

Рекомендації щодо оперативного реагування на зміни поведінки споживачів (рис. 7).

Моніторинг поведінки клієнтів у режимі реального часу (1). Використовувати веб-аналітику, соціальне слухання та інструменти відстеження поведінки користувачів для своєчасного виявлення змін у вподобаннях.

Гнучке управління маркетинговими кампаніями (2). Запроваджувати короткі цикли планування та тестування (А/В-тестування), що дозволяє швидко коригувати маркетингові дії.

Автоматизовані сценарії взаємодії (3). Налаштовувати тригерні комунікації, які активуються при зміні поведінки клієнта (зменшення активності, покинутий кошик, повторний інтерес).

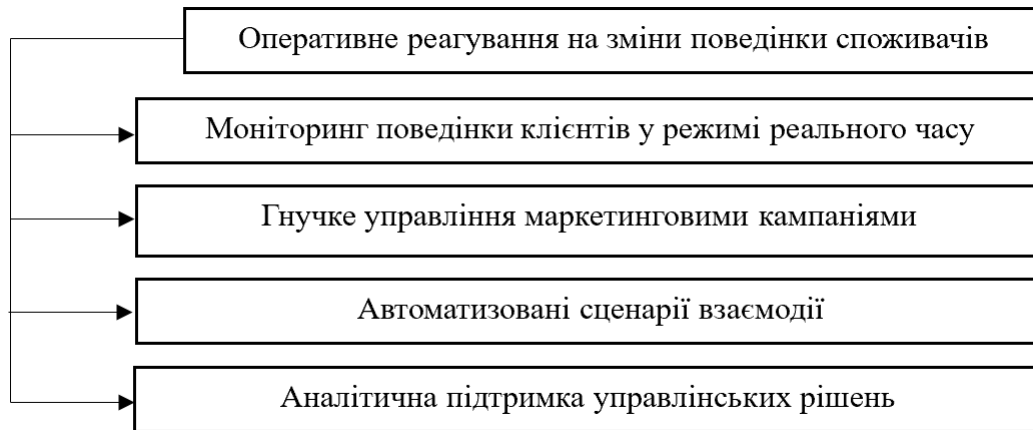


Рис. 7. Рекомендації щодо оперативного реагування на зміни поведінки споживачів

Джерело: розроблено авторами.

Аналітична підтримка управлінських рішень (4). Забезпечити регулярний аналіз даних та формування аналітичних звітів для оперативного ухвалення маркетингових рішень.

Рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання результативності цифрового маркетингу (рис. 8).

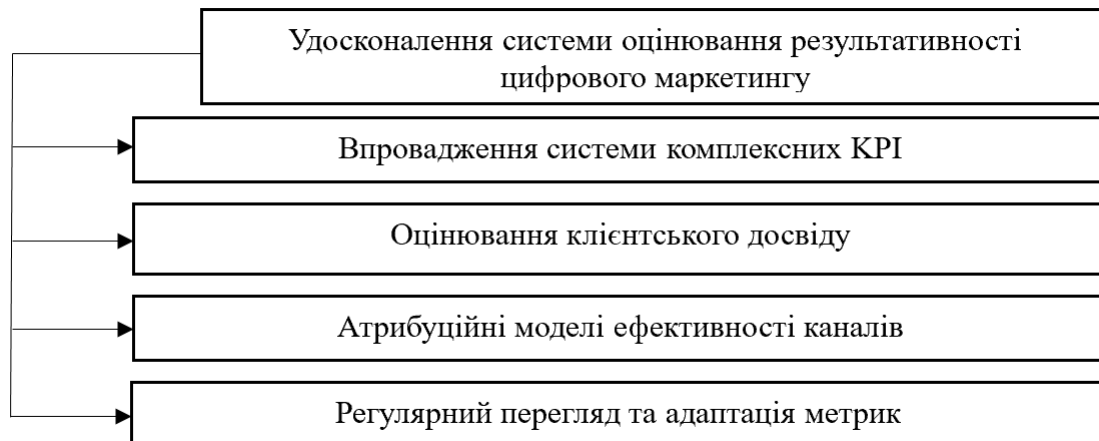


Рис. 8. Рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання результативності цифрового маркетингу

Джерело: розроблено авторами.

Впровадження системи комплексних KPI (1). Поєднувати фінансові (ROI, SAC, CLV) та нефінансові показники (залученість, задоволеність, лояльність клієнтів).

Оцінювання клієнтського досвіду (2). Використовувати індекси NPS, CSAT, CES разом із поведінковими метриками для комплексного аналізу ефективності маркетингових заходів.

Атрибуційні моделі ефективності каналів (3). Застосовувати багатоканальні моделі атрибуції для визначення реального внеску кожного цифрового каналу у формування лояльності та продажів.

Регулярний перегляд та адаптація метрик (4). Періодично оновлювати систему показників з урахуванням змін ринкових умов, стратегічних цілей підприємства та поведінки клієнтів.

В процесі дослідження встановлено, що цифровий маркетинг відіграє ключову роль у формуванні та підтримці лояльності клієнтів в умовах цифрової трансформації економіки. Його вплив проявляється не лише через стимулювання повторних покупок, а й через формування позитивного клієнтського досвіду, довіри до бренду та довгострокових відносин зі споживачами.

З'ясовано, що сутність впливу цифрового маркетингу на лояльність клієнтів полягає у можливості персоналізованої, інтерактивної та двосторонньої комунікації, що забезпечує глибше залучення споживачів і підвищує їхню цінність для підприємства. При цьому ефективність такого впливу значною мірою залежить від рівня інтеграції цифрових каналів, якості контенту та використання аналітики даних.

Основні проблеми реалізації цифрового маркетингу, серед яких: фрагментарність маркетингових комунікацій, недостатня персоналізація пропозицій, перевантаження клієнтів інформацією, обмежене використання даних у режимі реального часу та недосконалість системи оцінювання результативності цифрових маркетингових заходів. Зазначені проблеми знижують ефективність впливу цифрового маркетингу на рівень лояльності клієнтів і потребують системного вирішення.

Ми спробували обґрунтувати, що ключовими шляхами подолання виявлених проблем є впровадження адаптивних стратегій цифрового маркетингу, заснованих на принципах клієнтоорієнтованості, омніканального підходу та аналітики даних. Особливе значення має використання CRM- та CDP-систем для централізованого управління взаємодією з клієнтами, контентна адаптація під цільові сегменти, оптимізація часу й частоти комунікацій, а також оперативне реагування на зміни поведінки споживачів.

Доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання результативності цифрового маркетингу зумовлена багатовимірним характером його впливу на поведінку споживачів і результати діяльності підприємства, оскільки використання лише окремих фінансових або комунікаційних показників не дозволяє повною мірою відобразити формування клієнтського досвіду та лояльності. Поєднання кількісних метрик (рентабельність інвестицій, конверсія, утримання клієнтів, довічна цінність клієнта) з якісними показниками (задоволеність, довіра, емоційна залученість, сприйняття бренду) забезпечує всебічну оцінку ефективності цифрових маркетингових заходів, дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими активностями та поведінкою клієнтів і створює аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічного цифрового середовища.

Отже, вважаємо, що доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання результативності цифрового маркетингу, який поєднує кількісні показники ефективності та якісні параметри клієнтського досвіду дозволяє більш повно оцінити вплив цифрових маркетингових інструментів на формування лояльності клієнтів і слугує основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективний цифровий маркетинг за умови його адаптивності, інтегрованості та орієнтації на клієнтський досвід є важливим чинником підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі.

5.2. Омніканальний маркетинг підприємства торгівлі

© Шарко В. В.

д-р екон., наук, професор,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Вінниця, Україна

© Андрусенко Н. В.

канд. екон. наук, доцент,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Вінниця, Україна

© Гавенко М. С.

д-р філософії з екон. наук,

Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця, Україна

Проблематика розвитку омніканальних продажів упродовж останніх п'яти років перебуває в центрі уваги зарубіжних наукових досліджень. Водночас в Україні дана тематика наразі залишається недостатньо опрацьованою у працях теоретичного характеру, попри те, що в практичній діяльності щороку зростає кількість торговельних підприємств, які офіційно декларують перехід до реалізації омніканальної маркетингової стратегії. Подібну диспропорцію між практикою та науковим осмисленням відзначають також українські дослідники у сфері торгівлі та цифрового маркетингу, зокрема О. П. Чукурна, Н. С. Ілляшенко, І. Л. Решетнікова, які наголошують на фрагментарності вітчизняних досліджень у цій галузі.

Огляд зарубіжних праць засвідчує, що на сучасному етапі сформувалося декілька ключових напрямів дослідження застосування інструментів омніканального маркетингу, серед яких:

– розроблення концептуальних моделей омніканального маркетингу на основі аналізу досвіду торговельних підприємств – лідерів ринку [4; 5];

– оцінювання впливу мультиканального й омніканального маркетингу на фінансово-економічні результати та загальну ефективність діяльності підприємств, зокрема на показники лояльності клієнтів, обсяги продажів і рентабельність [2];

– дослідження трансформації систем управління ланцюгами постачання та дистрибуції в умовах переходу до мультиканальних моделей збуту [6; 7];

– вивчення механізмів переходу споживачів між каналами продажу та комунікації, а також досягнення синергетичного ефекту від їх інтеграції та зміни моделей споживчої поведінки в межах омніканальної стратегії [5];

– аналіз впливу соціально-економічних, психологічних та просторово-географічних чинників на реалізацію мультиканальних та омніканальних стратегій, зокрема відмінностей у їх застосуванні в міській і сільській місцевості [3].

Аналіз деяких українських досліджень у сфері омніканального маркетингу свідчить, що зазначені дослідження перебувають на етапі становлення. Основна увага зосереджується переважно на можливостях електронної комерції та інтернет-торгівлі. Зокрема, в роботах українських і зарубіжних авторів досліджуються особливості формування бізнес-моделей електронної комерції, здійснюється їх класифікація та визначаються напрями трансформації в умовах звуження традиційних ринків. Водночас значна увага приділяється питанням поєднання традиційної та електронної торгівлі в діяльності торговельних мереж з метою підвищення ефективності та маркетингової орієнтації торговельно-технологічних рішень [1].

У ході проведеного дослідження встановлено, що однією з ключових тенденцій розвитку діяльності торговельних мереж є посилення персоналізації споживчих пропозицій на основі використання цифрових технологій, великих даних та аналітики поведінки клієнтів. У цьому контексті до стратегічних напрямів розвитку глобальних і національних торговельних мереж у найближчій перспективі доцільно віднести формування та подальше впровадження омніканального маркетингу, який слід розглядати як складову розвитку інтегрованого маркетингу.

Застосування стратегії омніканальних продажів зумовлює глибоку трансформацію комунікаційної та збутової політики підприємства, а також потребує впровадження сучасних інформаційних систем і цифрових продуктів для забезпечення єдиного клієнтського досвіду.

В українській та зарубіжній науковій літературі широко використовуються терміни “омніканальний маркетинг” та “омніканальні продажі”. Аналіз наукових підходів до їх трактування свідчить, що зазначені поняття доцільно розглядати як близькі за змістом або синонімічні. Це пояснюється тим, що в підсумку споживач здійснює покупку лише через один обраний канал, тоді як інші канали виконують переважно функції комунікації, просування товару та формування споживчої цінності. У сукупності такі канали формують єдину систему маркетингових каналів підприємства.

Зокрема, у працях Й. Гюбнер, А. Волленбург, Й. Гольцапфель [7] доведено, що ефективність омніканальної стратегії безпосередньо залежить від рівня інтеграції логістичних процесів і синхронізації інформаційних потоків між каналами продажу С. Сагірі [10] розглядають омніканальний маркетинг як еволюцію мультиканального підходу, в межах якої ключову роль відіграють великі дані, штучний інтелект та аналітика в режимі реального часу.

Дослідження Н. Бек та Д. Ригель [8] та акцентують увагу на зміні моделей споживчої поведінки в омніканальному середовищі, зокрема на зростанні ролі мобільних застосунків, соціальних мереж і маркетплейсів як інтегрованих елементів єдиного клієнтського шляху. Автори доводять, що споживачі дедалі частіше очікують безперервного сервісу незалежно від каналу взаємодії з брендом.

У працях українських науковців проблема омніканального маркетингу також поступово набуває розвитку. Так, Н. С. Ілляшенко, Т. Є. Іванова [11] досліджують вплив цифрових маркетингових технологій на формування лояльності споживачів у торгівлі. О. М. Азарян, І. Л. Решетнікова розглядають омніканальність як складову інтегрованих маркетингових комунікацій та підкреслюють її роль у підвищенні ринкової вартості брендів.

У роботах О. П. Чукурни, М. А. Окландера обґрунтовано доцільність впровадження омніканальних стратегій у діяльність торговельних мереж України в умовах цифровізації економіки та розвитку електронної комерції. Автори наголошують, що ключовими обмеженнями для українських підприємств залишаються недостатній рівень цифрової зрілості, фрагментарність інформаційних систем і дефіцит кваліфікованих кадрів.

Сучасні європейські дослідження [9; 10] підтверджують, що успішна реалізація омніканального маркетингу можлива лише за умови стратегічної узгодженості маркетингу, логістики, ІТ-інфраструктури та управління персоналом. У цьому контексті омніканальний маркетинг доцільно розглядати як довгострокову стратегію розвитку торговельних підприємств, а не як сукупність окремих цифрових інструментів.

Розвиток моделей організації продажів і взаємодії з клієнтами представлено на рис. 1. та в табл. 1.

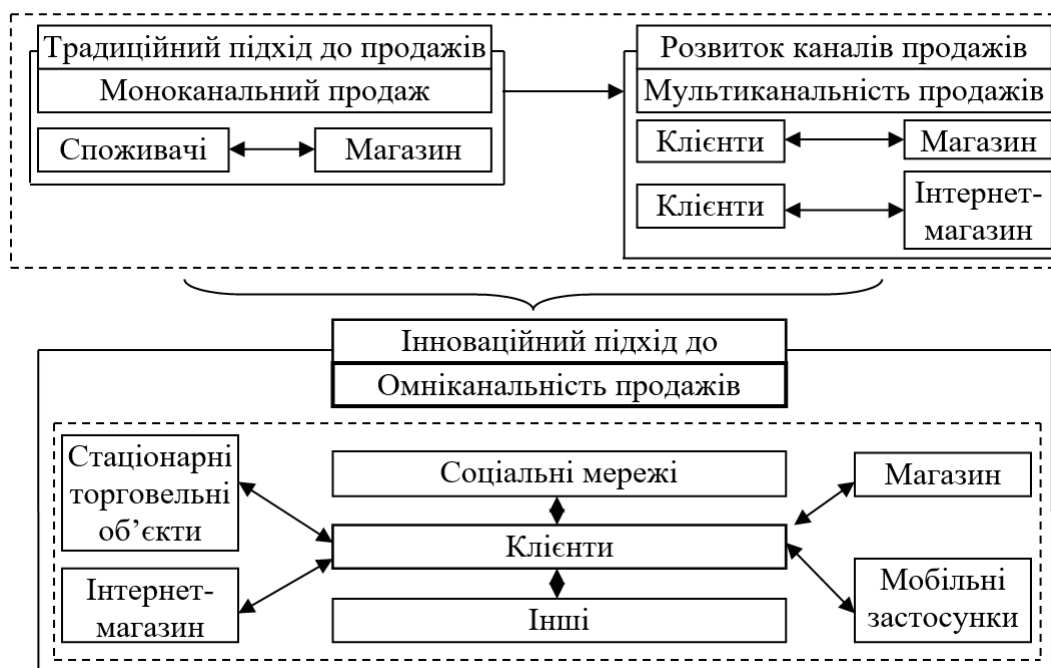


Рис. 1. Розвиток моделей організації продажів та взаємодії з клієнтами (споживачами)

Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 11].

Омніканальний маркетинг є найвищим рівнем інтеграції каналів продажу, що передбачає тісну взаємодію комунікаційних і збутових інструментів та формування безперервного клієнтського досвіду незалежно від точки контакту зі споживачем.

Традиційний маркетинг ґрунтувався на моделі моноканальних продажів, за якої споживач мав можливість придбати товар виключно через один канал збуту – наприклад, лише в стаціонарному магазині або виключно через інтернет-магазин.

Загострення конкуренції на вітчизняному споживчому ринку сприяло переходу до наступного етапу розвитку – мультиканальної інтеграції, що передбачала використання від двох до п'яти каналів продажу. Водночас цінова політика, програми стимулювання збуту та маркетингові інструменти суттєво відрізнялися залежно від обраного каналу, що обмежувало можливості формування цілісного клієнтського досвіду.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика моделей
організації продажів і взаємодії з клієнтами**

Назва показника	Моноканальний продаж	Мультиканальний продаж	Оmnіканальні продажі
Кількість каналів збуту в межах одного підприємства торгівлі, од.	1	2 – 5	Усі можливі
Ступінь взаємодії між маркетинговими каналами	Низька, практично відсутня	Середня: передусім пов'язана з передпродажним і післяпродажним сервісом	Висока: усі канали в сукупності розглядаються як єдина система
Ціноутворення	Ціна встановлюється для конкретного каналу	Ціна встановлюється окремо для кожного каналу	Переважно єдина система ціноутворення в усіх використовуваних каналах

Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 11].

Оmnіканальний маркетинг дедалі частіше розглядається не лише як інструмент збуту, а як комплексна цифрово-орієнтована система управління клієнтським досвідом (customer experience management). Зарубіжні науковці наголошують, що оmnіканальність виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки та трансформації поведінки споживачів.

У межах оmnіканального підходу споживач отримує можливість ознайомитися з інформацією, що впливає на вибір товару, через один канал, уточнити необхідні характеристики за допомогою іншого каналу, а безпосередньо здійснити покупку – через третій. Така модель взаємодії сприяє зростанню рівня лояльності покупців до конкретної торговельної організації, оскільки споживач може вільно переміщуватися між каналами, залишаючись у межах єдиної екосистеми компанії, не переходячи до конкурентів. Переваги застосування оmnіканального маркетингу для підприємств торгівлі представлено на рис. 2.

Разом із перевагами перехід до оmnіканального маркетингу супроводжується інвестиційними та ринковими ризиками. Насамперед це пов'язано з необхідністю здійснення додаткових інвестицій у процесі впровадження інноваційної системи продажів, зокрема на:

- розроблення та/або впровадження сучасних інформаційних продуктів, які забезпечують отримання й синхронізацію даних у режимі реального часу щодо замовлень у різних каналах продажу;

- модернізацію матеріально-технічної бази підприємства та розвиток інфраструктури, зокрема відкриття пунктів видачі замовлень, розбудову мережі поштаматів, шоурумів тощо;

- розвиток логістичної системи, включаючи трансформацію ланцюгів постачання та створення нових розподільчих центрів, здатних забезпечувати поставки товарів у будь-який канал продажу;

- відкриття нових і вдосконалення наявних маркетингових каналів;
- залучення кваліфікованих фахівців, а також організацію програм перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу для роботи в умовах омніканальної моделі.

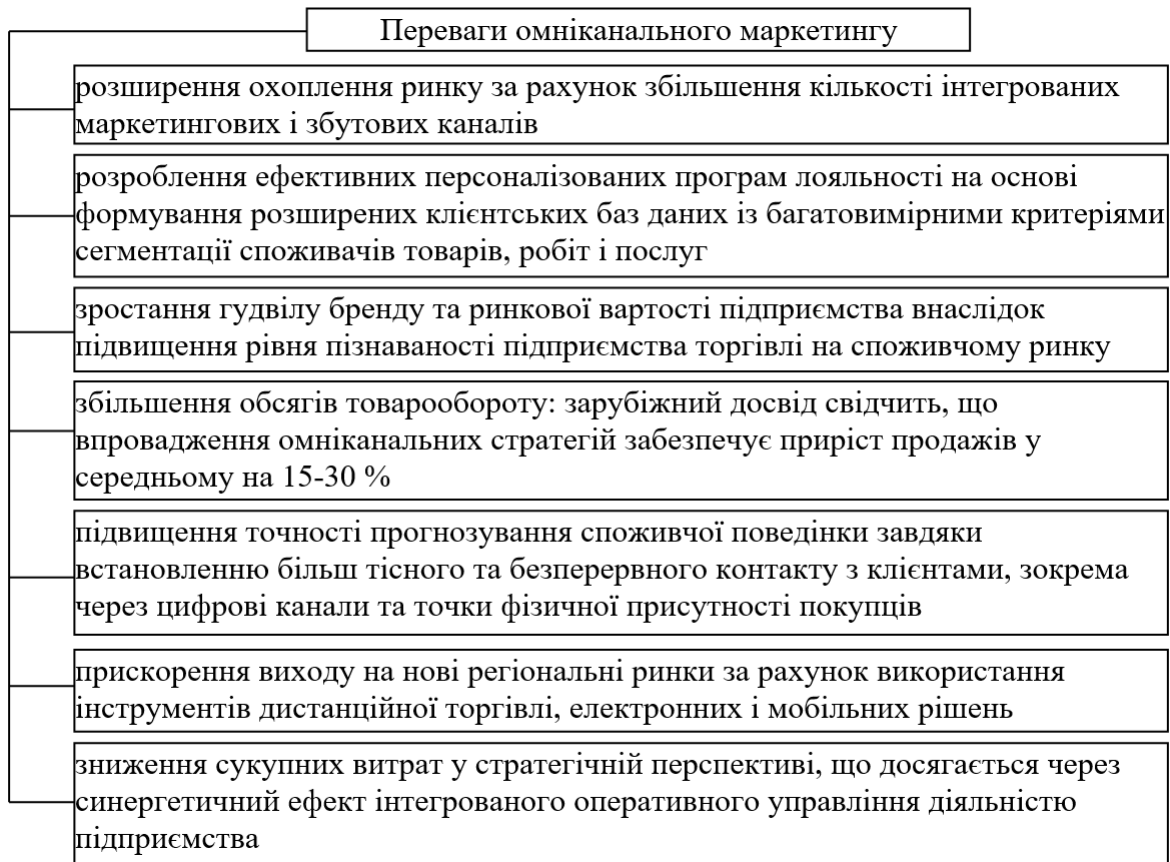


Рис. 2. Переваги омніканального маркетингу в діяльності підприємства торгівлі

Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 11].

Омніканальний маркетинг доцільно розглядати з позицій двох основних учасників ринку – виробників і підприємств торгівлі. У першому випадку формується стратегія омніканального маркетингу конкретного товару або товарної групи, що реалізується під певною торговельною маркою (брендом). У другому випадку йдеться про побудову цілісної системи омніканального маркетингу підприємства торгівлі в цілому.

Основні елементи системи омніканального маркетингу представлено в табл. 2.

До офлайн-торговельних об'єктів належать традиційні магазини, які залежно від типу будівлі та об'ємно-планувальних рішень поділяються на окремо розташовані, вбудовані та вбудовано-прибудовані, а також ті, що функціонують у торговельно-розважальних і багатофункціональних комплексах. В умовах розвитку омніканального маркетингу такі об'єкти, окрім функції місця продажу, виконують роль пунктів видачі замовлень і надання додаткових сервісно-інформаційних послуг.

Важливу роль у системі омніканального маркетингу відіграють мобільні застосунки, які забезпечують постійний контакт зі споживачем та доступ до персоналізованих пропозицій.

Таблиця 2

**Характеристика елементів системи
омніканального маркетингу підприємства торгівлі**

Назва елемента	Коротка характеристика
Офлайнові торговельні об'єкти	Фізичні магазини та торговельні точки, що забезпечують безпосередній контакт із споживачем
Інтернет-магазини	Онлайн-платформи для продажу товарів і послуг з можливістю дистанційного замовлення
Каталоги	Друковані або електронні переліки товарів із детальним описом асортименту
Телемагазини	Канали продажу, що використовують телебачення та телефонний зв'язок
Мобільні застосунки	Програмні продукти для мобільних пристроїв, що забезпечують доступ до товарів і сервісів
Торговельні термінали (постамати)	Автоматизовані пункти видачі та приймання замовлень
Об'єкти самообслуговування (вендинг)	Автоматизовані пристрої для продажу товарів без участі персоналу
Соціальні мережі та цифрові платформи	Онлайн-канали комунікації, просування та продажу товарів через цифрове середовище

Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 11].

Наступним значущим елементом є поштамати, що являють собою автоматизовані пункти видачі товарів, замовлених через інтернет-магазини, мобільні канали продажу, каталоги або кул-центри, та обладнані платіжними терміналами. Обслуговування клієнтів у таких пунктах здійснюється без участі продавця. Поштамати можуть перебувати у власності підприємства торгівлі або сервісного оператора на договірних засадах.

З огляду на трансформацію бізнес-процесів у межах омніканальної стратегії, зауважимо, що перехід до омніканального маркетингу потребує комплексних змін у системі управління бізнес-процесами підприємства торгівлі. Передусім трансформації наступні бізнес-процеси:

- управління відносинами з клієнтами;
- управління асортиментом, у тому числі товарним і візуальним мерчандайзингом;
- управління маркетинговою діяльністю;
- управління запасами та замовленнями.

Однією з ключових переваг омніканального маркетингу є формування ефективного механізму зворотного зв'язку з клієнтами, що досягається, зокрема, шляхом організації роботи сучасних кол-центрів. У межах управління клієнтськими відносинами мають бути розроблені чіткі регламенти взаємодії з новими, постійними, ключовими та періодичними клієнтами, а також із клієнтами, залученими через партнерські канали.

На рис. 3 представлено алгоритм омніканального маркетингу, що дозволяє отримати дані про використовувані маркетингові канали на різних етапах організації продажу товару.



Рис. 3. Алгоритм омніканального маркетингу

Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 11].

Впровадження омніканального маркетингу відкриває для керівництва компанії нові можливості щодо персоналізації споживчих пропозицій і розширює аналітичний потенціал управлінських рішень. Персоналізація забезпечується шляхом формування індивідуальних пропозицій у “особистих кабінетах” користувачів на основі історії переглядів товарів, здійснених покупок, списків бажань, а також персональних даних і активності споживачів у соціальних мережах.

У межах реалізації омніканальної стратегії компанія отримує можливість розміщувати рекламно-інформаційні повідомлення для цільової аудиторії через оптимальні канали у найбільш доцільний часовий період, що підвищує результативність маркетингових комунікацій.

Водночас зростає рівень адресності електронних розсилок: зокрема, e-mail-повідомлення можуть бути персоналізовані та “прив’язані” до конкретних товарних груп, брендів, маркетингових кампаній або програм лояльності.

Крім того, омніканальний підхід створює можливості для налаштування сценаріїв підтримки ключових бізнес-процесів підприємства, що забезпечує узгодженість дій маркетингових, збутових і логістичних підрозділів.

Аналітичний модуль омніканальної системи має забезпечувати отримання управлінської та маркетингової звітності в режимі реального часу. До ключових показників, що використовуються в аналітичних цілях, належать: ефективність продажів; результативність маркетингових заходів; аналітика клієнтів і сегментів; аналіз поведінки споживачів; оцінювання партнерських програм; фінансова аналітика; операційна ефективність; інтегровані управлінські звіти (табл. 3).

Таблиця 3

Система показників оцінювання омніканального маркетингу підприємства

Група показників	Зміст аналітичних показників	Аналітичне призначення та управлінська цінність
Ефективність продажів	Загальний обсяг продажів; обсяг продажів за окремими каналами збуту (онлайн, офлайн, маркетплейси тощо); середній чек; конверсія	Сприяє оцінці результативності омніканальної стратегії та ефективності кожного каналу збуту окремо (Павлова, 2013)
Результативність маркетингових заходів	ROI рекламних кампаній; коефіцієнт залучення клієнтів; вартість залучення клієнта (CAC); ефективність стимулюючих акцій	Забезпечує оцінювання доцільності маркетингових витрат та оптимізацію рекламного бюджету
Аналітика клієнтів і сегментів	Звіти щодо окремих покупців; сегментація клієнтів; частота покупок; життєва цінність клієнта (CLV)	Сприяє персоналізації маркетингових комунікацій і підвищенню лояльності споживачів
Аналіз поведінки споживачів	Аналіз незавершених покупок (abandoned cart); шлях клієнта (customer journey); точки відмови	Дає змогу виявляти проблемні етапи процесу купівлі та підвищувати конверсію
Оцінювання партнерських програм	Ефективність участі у партнерських і ко-брендінгових програмах; приріст продажів від партнерів	Дозволяє оцінити економічну доцільність співпраці та розширення партнерських каналів
Фінансова аналітика	Дохід, витрати, прибутковість за каналами; маржинальність; фінансові KPI	Забезпечує підтримку фінансового та управлінського обліку в режимі реального часу
Операційна ефективність	Швидкість обробки замовлень; рівень виконання замовлень; логістичні витрати	Сприяє оптимізації операційних процесів і підвищенню якості сервісу
Інтегровані управлінські звіти	Гнучко налаштовувані звіти; дашборди для керівництва; прогностичні моделі	Підтримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на стратегічному та тактичному рівнях

Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 11].

Важливою вимогою омніканальної моделі є також забезпечення можливості здійснення розрахунків усіма доступними способами оплати, включаючи готівкові, безготівкові, електронні та мобільні платіжні інструменти.

Таким чином, подальше посилення конкурентного тиску та інтеграційних процесів на споживчому ринку зумовлюватиме зростання кількості компаній, що впроваджують омніканальний маркетинг. Водночас сфера застосування та наукових досліджень омніканального маркетингу надалі розширюватиметься, оскільки омніканальні підходи інтегруватимуться в системи управління продажами не лише товарів споживчого призначення, а й послуг, передусім у фінансовому секторі, електронній комерції та сервісних індустріях.

До ключових умов подальшого розвитку омніканального маркетингу слід віднести зростання частки інтернет-користувачів, модернізацію торговельної (складської та роздрібної) інфраструктури, прискорений розвиток інформаційних технологій, а також посилення синергетичної взаємодії в ланцюгу “виробники – підприємства торгівлі”.

5.3. Вплив воєнного стану на функціонування автомобільного транспорту в Україні

© Шевченко І. Ю.

д-р екон. наук, професор,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет,

м. Харків, Україна

Автомобільний транспорт є стратегічно важливою невід'ємною частиною транспортної системи, забезпечуючи перевезення вантажів і пасажирів у міжнародному, міжобласному, внутрішньообласному та міському сполученні.

Традиційно автомобільний транспорт в Україні займав лідируючу позицію як з перевезень вантажів, так і з перевезень пасажирів [1], проте повномасштабне вторгнення та воєнний стан потребували від підприємств автомобільного транспорту не лише швидкої адаптації до нових умов функціонування, а й напрацювання унікальних підходів до провадження діяльності з перевезення вантажів і пасажирів з урахуванням воєнних ризиків.

Метою дослідження є аналіз впливу воєнного стану на функціонування автомобільного транспорту в Україні.

Для проведення аналітичного дослідження використаємо статистичні дані щодо функціонування автомобільного транспорту в Україні у 2020 – 2024 рр., наявні у відкритому доступі на сайті Державної служби статистики України.

У якості ключових індикаторів функціонування автомобільного транспорту в Україні приділимо увагу наступним класичним показникам [2]:

- обсяг перевезення вантажів (абсолютний і відносний у порівнянні з іншими видами транспорту);
- структура обсягу перевезення вантажів за видами вантажів;
- вантажообіг (абсолютний і відносний у порівнянні з іншими видами транспорту);
- середня відстань перевезення однієї тонни вантажів;
- коефіцієнт використання пробігу при перевезенні вантажів;
- коефіцієнт екологічності перевезень вантажів;
- обсяг перевезення пасажирів (абсолютний і відносний у порівнянні з іншими видами транспорту);
- структура обсягу перевезення пасажирів за видами сполучення;
- пасажирообіг (абсолютний і відносний у порівнянні з іншими видами транспорту);
- коефіцієнт екологічності перевезень пасажирів.

Як слідує з даних рис. 1, обсяг перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні суттєво зменшився з початком повномасштабного вторгнення: у 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяг перевезення вантажів зменшився одразу на 38 % – із 1121 млн т до 695 млн т. Зменшення обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом продовжувалося і у 2023 р., а з 2024 р. має місце тенденція поступового зростання обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом.

Попри тенденцію суттєвого зменшення обсягу перевезення вантажів після введення воєнного стану в Україні, автомобільному транспорту все ж вдалося утримати лідируючу позицію в даному сегменті перевезень (рис. 2).

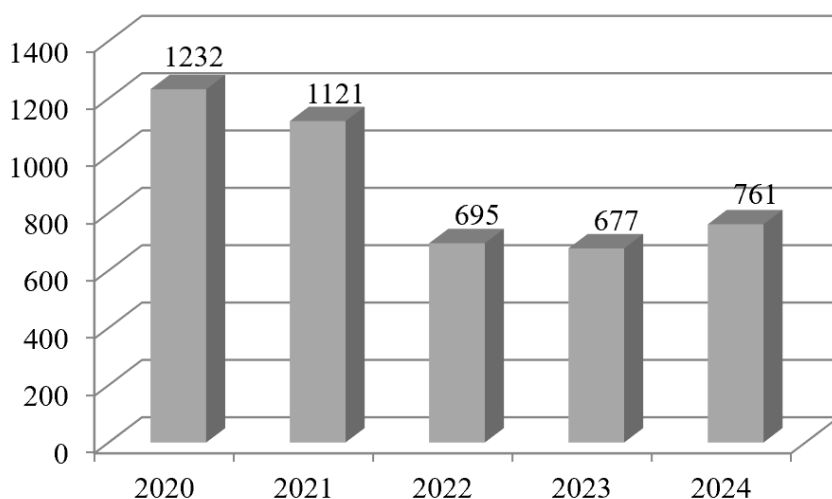


Рис. 1. Обсяг перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні, 2020 – 2024 рр., млн. т

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

Дані рис. 2 наочно свідчать про покращення конкурентної позиції автомобільного транспорту на ринку перевезень вантажів у порівнянні з головним конкурентом – залізничним транспортом. На інші види транспорту (водний, морський, авіаційний) в досліджуваний період приходилося 5 – 6 % обсягу перевезення вантажів в Україні.

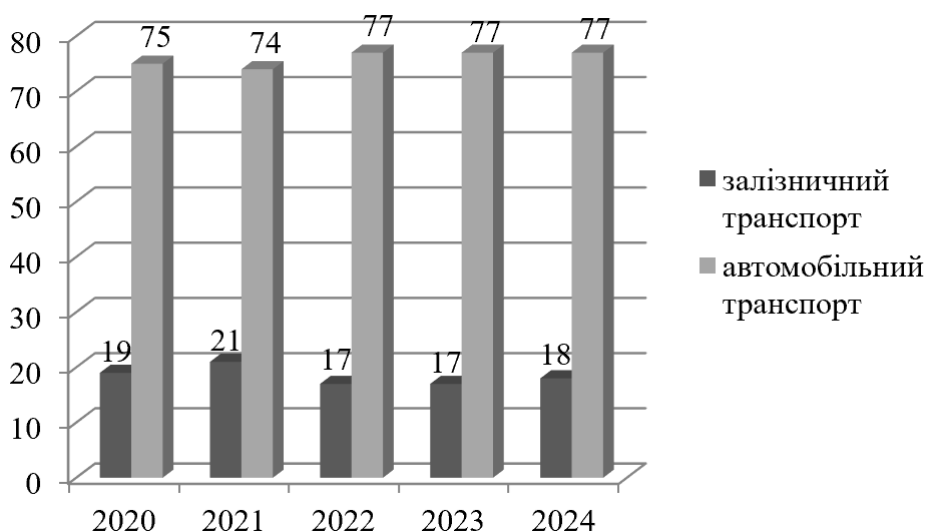


Рис. 2. Частка перевезень вантажів залізничним і автомобільним транспортом в Україні, 2020 – 2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

У структурі вантажів, що перевозилися автомобільним транспортом в Україні у 2020 – 2024 рр., превалювали такі види вантажів як “руди металеві та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар’єрів; торф; уранові та торієві руди”, “продукція сільського господарства, мисливства та лісового господарства; риба та інша продукція рибальства”, “харчові продукти, напої та тютюнові вироби”, на які в досліджуваний період приходилося близько 60 % обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом (табл. 1).

З даних табл. 1 наглядно прослідковується негативний вплив воєнного стану на вітчизняну добувну та переробну промисловості, про що зокрема

свідчить зменшення частки вантажів видів “руди металеві та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар’єрів; торф; уранові та торієві руди” та “продукція мінеральна неметалева інша”.

Таблиця 1

Структура обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні, 2020 – 2024 рр. за видами вантажів

Вид вантажу	Частка обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом, %				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Руди металеві та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар’єрів; торф; уранові та торієві руди	32,8	38,5	21,6	22,2	26,6
Продукція сільського господарства, мисливства та лісового господарства; риба та інша продукція рибальства	13,7	12,2	17,7	19,8	18,6
Харчові продукти, напої та тютюнові вироби	12,6	9,8	15,5	15,6	14,1
Кокс і продукти нафтоперероблення	5,0	4,2	8,0	7,1	9,1
Продукція мінеральна неметалева інша	8,1	7,7	5,6	6,1	4,8
Основні метали; готові металеві вироби, крім машин і устаткування	3,1	2,8	2,0	2,3	3,2
Кам’яне і буре вугілля; сира нафта та природний газ	3,2	2,3	9,5	3,9	2,8
Меблі; інші промислові товари, не віднесені до інших угруповань	1,4	1,5	2,6	2,5	2,6
Вторинна сировина; комунальні та інші відходи	1,7	2,4	1,8	1,7	2,5
Деревина та вироби з деревини та корка (крім меблів); вироби з соломки та матеріалів рослинних для плетіння; целюлоза, папір і вироби з паперу; друковані матеріали й записані носії інформації	2,6	2,5	2,7	2,6	2,3
Речовини та продукти хімічні, волокна штучні та синтетичні; вироби гумові та пластмасові; паливо ядерне	1,2	1,2	1,5	1,5	1,7
Машини і устаткування, не віднесені до інших угруповань; офісні машини та комп’ютери; електричні машини і прилади, не віднесені до інших угруповань; радіо- і телевізійне устаткування і прилади, обладнання зв’язку; медичне обладнання, точні та оптичні прилади; наручні та інші годинники	1,2	1,2	1,5	1,6	1,5
Інші види вантажів	13,4	13,7	10,0	13,1	10,2

Джерело: сформовано автором за даними [3 – 7].

Логічно зменшення обсягу перевезення вантажів отримало відображення у зменшенні вантажообігу автомобільного транспорту (рис. 3).

З огляду на меншу спроможність автомобільного транспорту в частині перевезення великих вантажів на дальні відстані, автомобільний транспорт поступається за критерієм вантажообігу залізничному транспорту (рис. 4).

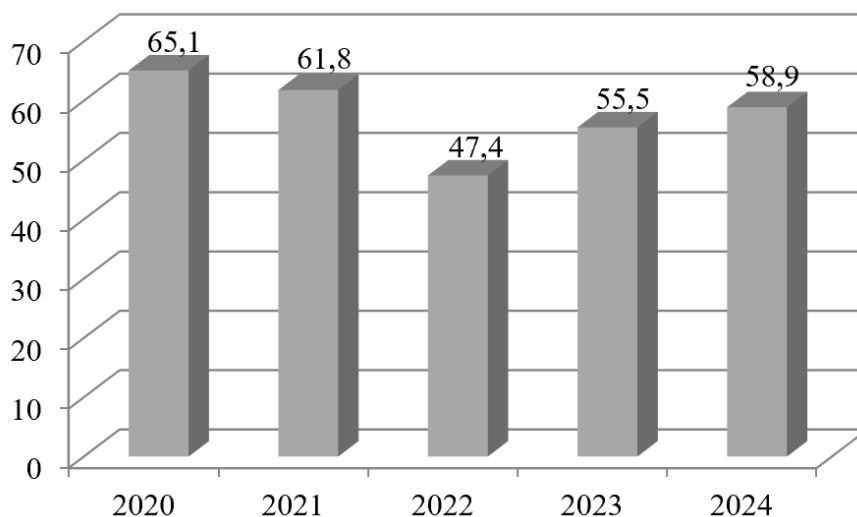


Рис. 3. Вантажообіг автомобільного транспорту в Україні, 2020 – 2024 рр., млрд ткм

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

Разом з тим дані рис. 4 наглядно демонструють поступове покращення конкурентної позиції автомобільного транспорту в порівнянні з основним конкурентом – залізничним транспортом – і за критерієм “вантажобіг”. На інші види транспорту в досліджуваній період сукупно приходилося 15 – 23 % вантажообігу в Україні.

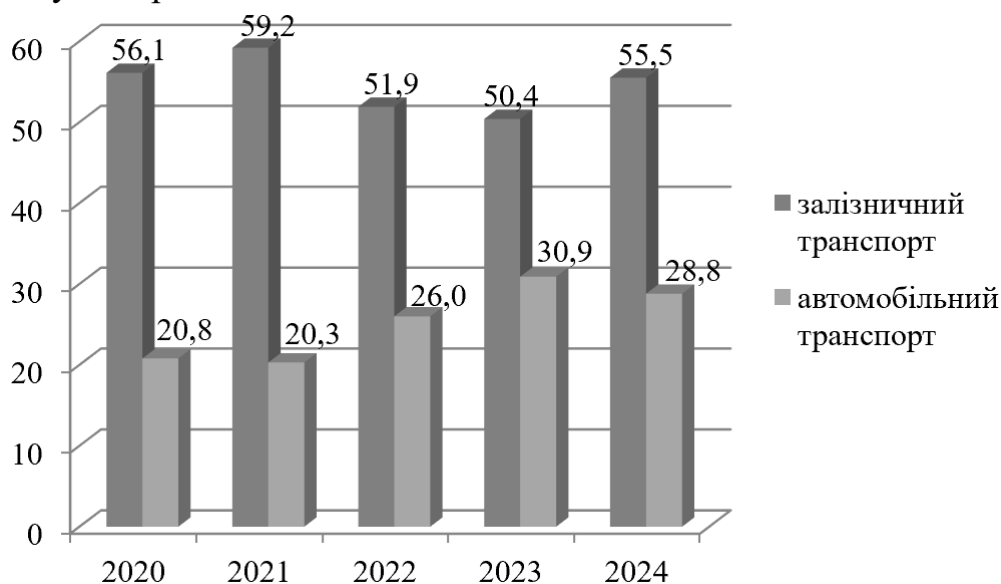


Рис. 4. Частка вантажообігу залізничного й автомобільного транспорту в Україні, 2020 – 2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

Поступово зростала і середня відстань перевезення однієї тонни вантажів автомобільним транспортом в Україні в досліджуваній період (рис. 5).

Важливим індикатором ефективності перевезень вантажів автомобільним транспортом є коефіцієнт використання пробігу, який являє собою відношення пробігу рухомого складу автомобільного транспорту з вантажем до загального пробігу рухомого складу автомобільного транспорту.

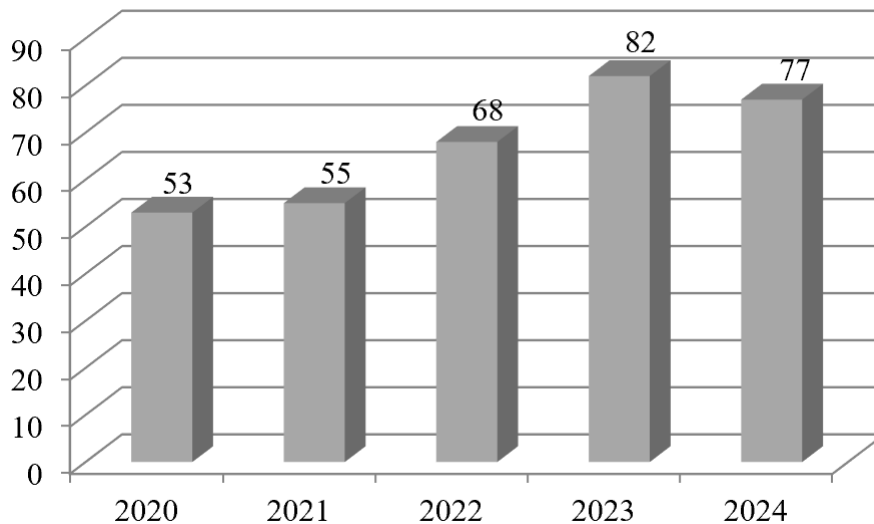


Рис. 5. Середня відстань перевезення однієї тонни вантажів автомобільним транспортом в Україні, 2020 – 2024 рр., км

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

Попри той факт, що теоретично максимальне значення коефіцієнту використання пробігу рухомого складу автомобільного транспорту складає 1, нормативного значення даного індикатору не встановлено з огляду на значну диференціацію умов перевезення вантажів автомобільним транспортом. На практиці для вантажних перевезень автомобільним транспортом вважаються задовільними значення коефіцієнту використання пробігу більші за 0,6.

В умовах воєнного стану в Україні, на жаль, спостерігається зменшення значень коефіцієнту використання пробігу при перевезенні вантажів рухомим складом автомобільного транспорту (рис. 6).

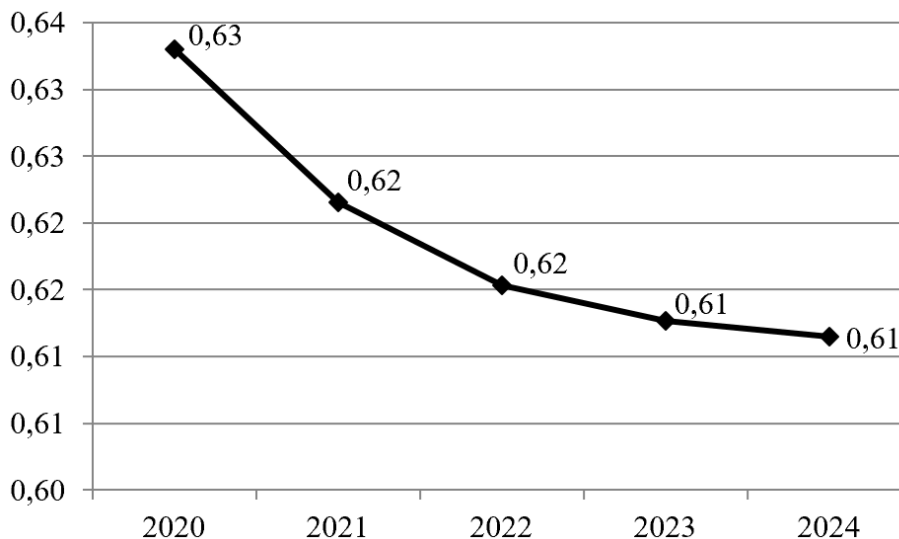


Рис. 6. Коефіцієнт використання пробігу при перевезенні вантажів рухомим складом автомобільного транспорту в Україні, 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі власних розрахунків за даними [3 – 7].

Хоч на підставі даних рис. 6 зменшення значень коефіцієнтів використання пробігу при перевезенні вантажів рухомим складом автомобільного транспорту в Україні у 2020 – 2024 рр. видаються несуттєвими, тривожною тенденцією є поступове наближення значення даного індикатора до умовної граничної межі ефективності вантажних перевезень автомобільним транспортом.

Важливим напрямком розвитку автомобільного транспорту, зокрема в частині підвищення якості послуг із перевезення вантажів, є екологізація рухомого складу та перевізного процесу.

Коефіцієнт екологічності перевезень характеризує частку перевезень, що здійснені рухомим складом автомобільного транспорту на інших видах пального, а ніж бензин і дизельне пальне.

Рис. 7 демонструє тенденцію зменшення коефіцієнту екологічності перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні у 2020 – 2024 рр.

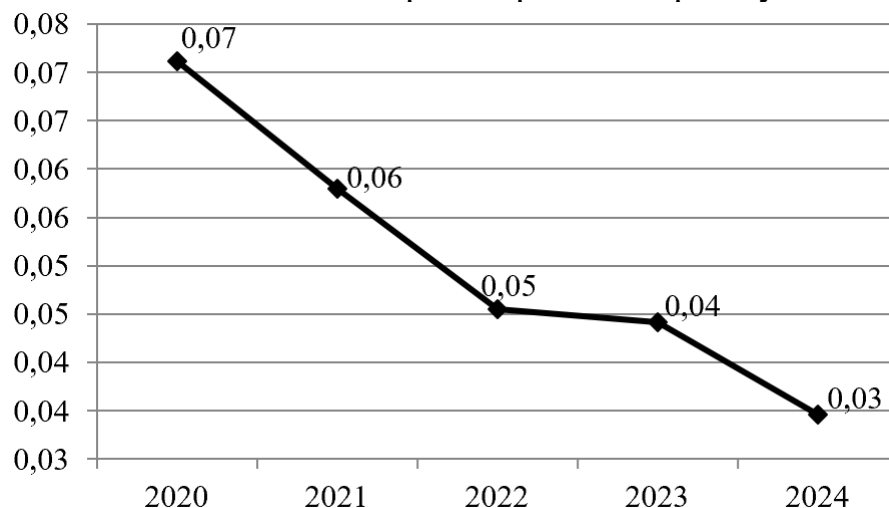


Рис. 7. Коефіцієнт екологічності перевезень вантажів рухомим складом автомобільного транспорту в Україні, 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі власних розрахунків за даними [3 – 7].

Дослідимо ключові індикатори перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні у 2020 – 2024 рр.

Обсяг перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні також демонстрував тенденцію до зменшення у 2022 р. із подальшим поступовим відновленням у наступні періоди (рис. 8).

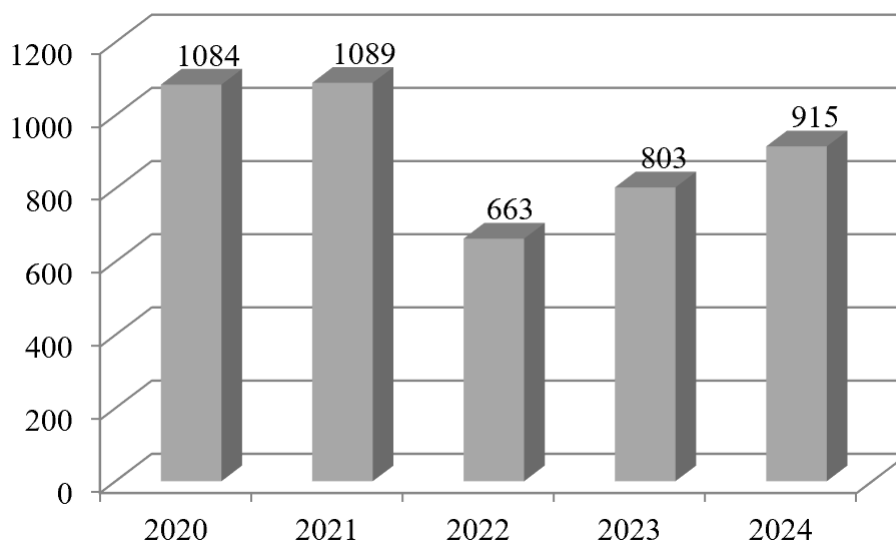


Рис. 8. Обсяг перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні, 2020 – 2024 рр., млн. пас.

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

Якщо в сегменті перевезення вантажів в Україні автомобільний транспорт впевнено утримував лідируючу позицію у 2020 – 2024 рр., то за критерієм “частка перевезення пасажирів” автомобільний транспорт поступався міському електричному транспорту в досліджуваний період (рис. 9).

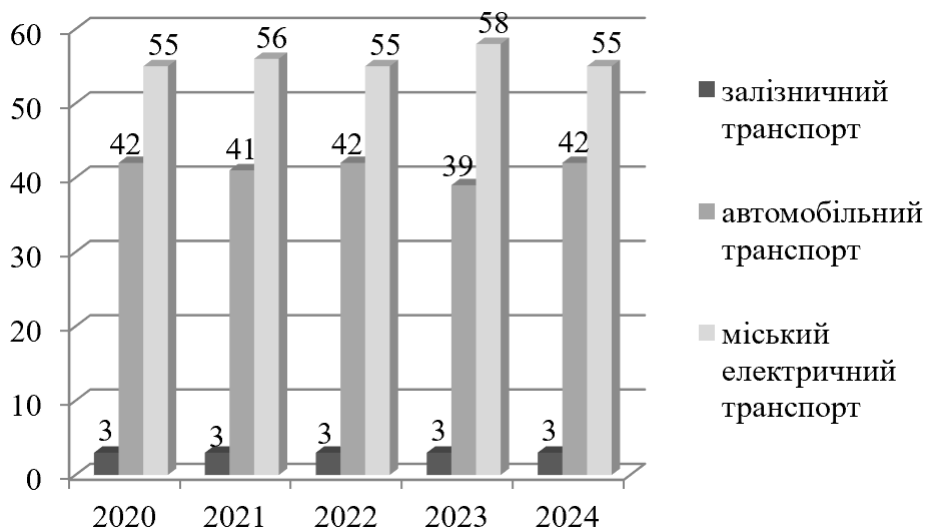


Рис. 9. Частка перевезення пасажирів залізничним, автомобільним і міським електричним транспортом в Україні, 2020 – 2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

У структурі перевезень пасажирів автомобільним транспортом в Україні у 2020 – 2024 рр. превалювали перевезення у внутрішньоміському сполученні, на які приходилося понад $\frac{3}{4}$ усього обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом у досліджуваний період (табл. 2).

Таблиця 2

Структура обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні, 2020 – 2024 рр. за видами сполучення

Вид сполучення	Частка обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом, %				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Міжміське (в т.ч. міжнародне) сполучення	6,5	5,7	5,9	5,6	5,9
Приміське сполучення	17,5	17,3	18,1	16,2	15,3
Внутрішньоміське сполучення	76,0	77,0	76,0	78,2	78,8

Джерело: сформовано автором на підставі власних розрахунків за даними [3 – 7].

Динаміка пасажирообігу автомобільного транспорту в досліджуваний період в Україні наочно представлена на рис. 10.

Попри той факт, що автомобільний транспорт поступався міському електротранспорту обсягом перевезення пасажирів, за часткою пасажирообігу автомобільному транспорту вдавалося зберігати лідируючу позицію (рис. 11).

Разом з тим доцільно відзначити з даних рис. 11 стрімке зростання в 2020 – 2024 рр. в Україні частки пасажирообігу основного конкурента автомобільного транспорту – залізничного транспорту.

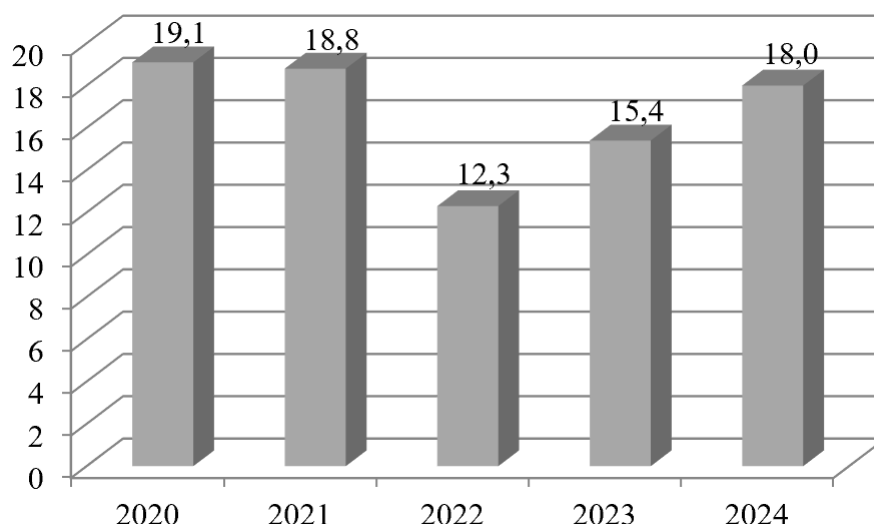


Рис. 10. Пасажи́рообі́г автомобільного транспорту в Україні, 2020 – 2024 рр., млрд. пас. км

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

Коефіцієнт екологічності перевезень пасажирів рухомим складом автомобільного транспорту в Україні у 2020 – 2024 рр. також, на жаль, мав тенденцію до зменшення (рис. 12).

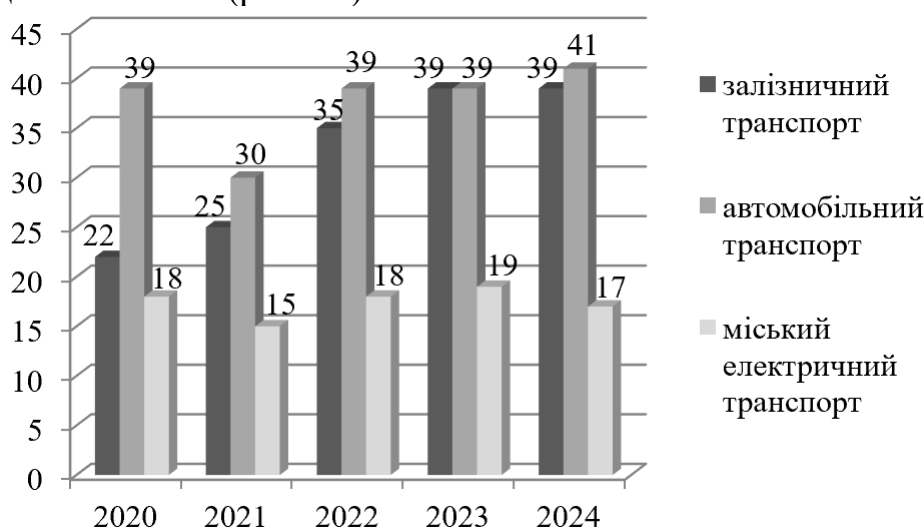


Рис. 11. Частка пасажирообігу залізничного, автомобільного та міського електричного транспорту в Україні, 2020 – 2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [3 – 7].

На підставі результатів проведеного дослідження впливу воєнного стану на функціонування автомобільного транспорту в Україні можна сформулювати наступні висновки:

– у 2022 р. із введенням режиму воєнного стану в Україні відбулося суттєве зменшення обсягів перевезення вантажів (на 38,0 %) і пасажирів (на 39,1 %) автомобільним транспортом, вантажообігу (на 23,3 %) та пасажирообігу (на 34,6 %) автомобільного транспорту. У 2023 – 2024 рр. обсяги перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом, вантажообіг і пасажирообіг автомобільного транспорту демонстрували позитивну тенденцію поступового зростання, проте так і не досягли значень, які мали місце до повномасштабного вторгнення;

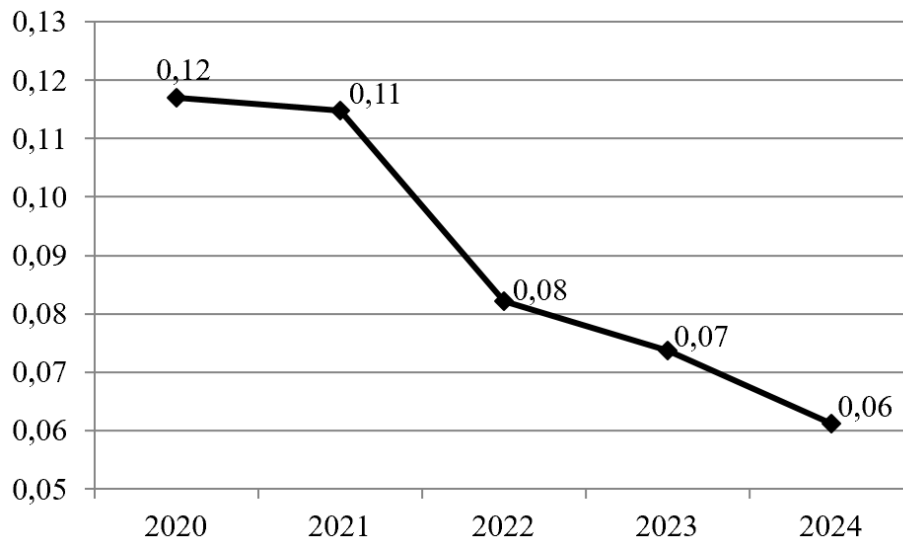


Рис. 12. Коефіцієнт екологічності перевезень пасажирів рухомим складом автомобільного транспорту в Україні, 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі власних розрахунків за [3 – 7].

– попри негативну тенденцію зменшення обсягів перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом, вантажообігу та пасажирообігу автомобільного транспорту, автомобільним транспортом все ж утримувалася лідируюча позиція в сегменті перевезення вантажів і стабільна конкурентна позиція в сегменті перевезення пасажирів, поступаючи лише часткою обсягу перевезення пасажирів міському електричному транспорту;

– проблемами, які потребують нагального вирішення для підвищення ефективності перевезень вантажів і пасажирів автомобільним транспортом, є: посередній рівень використання пробігу рухомого складу автомобільного транспорту; низький рівень екологізації рухомого складу та перевізного процесу автомобільного транспорту.

РОЗДІЛ 6

МЕНЕДЖМЕНТ,
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**6.1. Інституційні засади соціальної відповідальності бізнесу та професійної етики економіста в умовах інноваційно-інституційних перетворень, післявоєнної відбудови та євроінтеграції**

© Данкевич А. Є.

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки і права,
Національний університет харчових технологій,
м. Київ, Україна*

ORCID: 0000-0003-1801-7516

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є концепцією, яка передбачає інтеграцію соціальних, екологічних і економічних цілей у діяльність підприємств. Цей підхід спрямований на збалансування інтересів бізнесу, суспільства та довкілля. Основні принципи СВБ: етичність – дотримання норм етики у взаєминах із працівниками, партнерами та споживачами; сталий розвиток – впровадження практик, що сприяють довгостроковій екологічній стабільності; підтримка громад – участь у соціальних ініціативах, спрямованих на поліпшення життя місцевих громад. Їх дотримання сприяє формуванню позитивного іміджу, довгостроковій стабільності та сталому розвитку як компаній, так і суспільства загалом.

Сталий розвиток – це систематично керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють моделювати різні варіанти напрямків розвитку, прогнозувати їх результати та вибрати найбільш оптимальний. Економіст в даному контексті є ключовим генератор руху.

У табл. 1 продемонстровано ключові складові інституційних засад етики в бізнесі, підкреслюючи їх значення у формуванні прозорості, відповідальності та соціально орієнтованої бізнес-діяльності.

Інституційні засади етики в бізнесі формують основу для дотримання моральних принципів у діяльності компаній. Вони базуються на взаємодії законодавства, корпоративних структур, міжнародних ініціатив і активності громадянського суспільства, створюючи умови для сталого розвитку та соціальної гармонії. У 2020 р. в Україні ухвалили Концепцію реалізації державної політики щодо сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу й розробили план заходів її виконання. Основні пункти – популяризація соціальної відповідальності, секторальних керівництв Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема щодо відповідального ведення

бізнесу інституціональних інвесторів, та Цілей сталого розвитку. Також в Україні працює Національний контактний пункт (НКП) із реалізації керівництва для багатьох національних компаній ОЕСР при Мінекономіки.

Таблиця 1

Інституційні засади етики в бізнесі

Категорія	Компоненти	Приклади
Нормативно-правові акти	Національні закони Міжнародні стандарти	Законодавство про захист прав працівників та довіклля ISO 26000, Декларація ООН про права людини
Корпоративні інститути	Етичні кодекси Етичні комітети Системи моніторингу етики	Кодекси корпоративної поведінки Створення внутрішніх органів контролю Етичні аудити
Неприбуткові організації та асоціації	Професійні асоціації Організації корпоративної відповідальності	CFA Institute Transparency International, Global Reporting Initiative
Глобальні ініціативи	Глобальний договір ООН Керівні принципи ОЕСР для транснаціональних компаній	10 принципів Глобального договору ООН Рекомендації ОЕСР щодо відповідальної поведінки
Роль держави	Регуляторні функції Інститути контролю Стимулювання етичної поведінки	Антикорупційні служби Екологічний нагляд Податкові пільги для соціально відповідального бізнесу
Роль громадянського суспільства	Споживацькі організації Громадські організації Медіа	Контроль якості продукції Моніторинг діяльності компаній Розслідування та публічне висвітлення проблем

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [6; 7; 8; 11] та власних досліджень.

На рис. 1 структуровано ключові принципи етики економіста, що є основою для прийняття обґрунтованих та відповідальних рішень у професійній діяльності. Ці ключові положення відображають, як вчені розуміють і формують етичні стандарти в економічній науці, враховуючи вплив аналізів на політику, бізнес та суспільство в цілому. Економісти мають бути етичними, оскільки вони формують фундаментальні рішення, які впливають на суспільство, бізнес і природу. Їхня етичність допомагає уникати негативних наслідків, забезпечувати довіру до економічних систем і сприяти сталому розвитку. Без етики діяльність економістів може призвести до кризи довіри, соціальної несправедливості та порушення глобального балансу.

Етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) взаємопов'язані, оскільки обидві концепції спрямовані на забезпечення сталого розвитку, справедливого розподілу ресурсів та підвищення якості життя суспільства. Вони взаємодоповнюють одна одну, формуючи етичну основу для прийняття рішень на макро- і мікрорівнях.

Питання етики економіста в бізнесі є багатограним і залежить від багатьох факторів, включаючи культуру, регуляції, соціальні очікування та внутрішні

цінності компанії. Етична поведінка в бізнесі може приносити довгострокову вигоду: лояльність клієнтів, позитивний імідж, формування нової доданої вартості, залучення інвесторів і розвиток сталих відносин із суспільством. Бізнес, який дотримується етичних стандартів, частіше отримує конкурентні переваги, особливо у країнах із розвиненою культурою соціальної відповідальності.

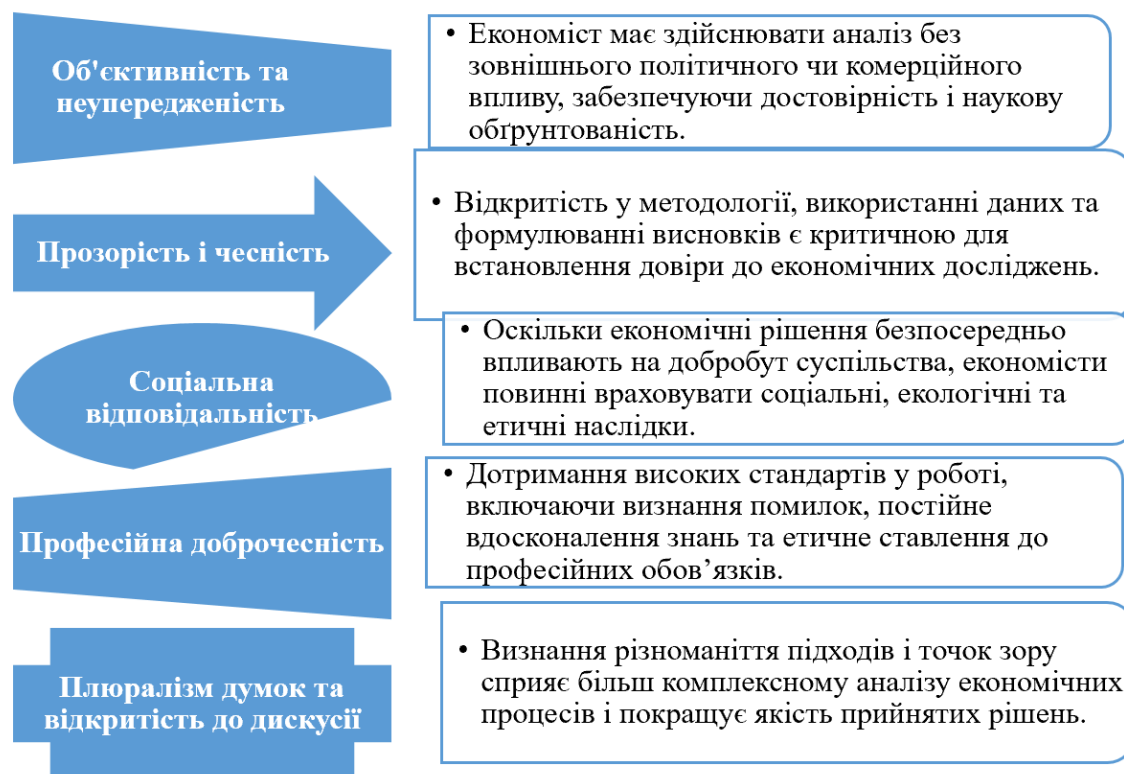


Рис. 1. Основні складові етики економіста

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [5; 7; 9; 10; 12] та власних досліджень.

Неетичні практики, як-от корупція, експлуатація або маніпуляції, можуть призвести до фінансових втрат, юридичних проблем і зниження довіри до компанії. Етика та вигода в бізнесі не є взаємовиключними поняттями. Вони можуть і повинні доповнювати одне одного. Хоча іноді бізнес дійсно орієнтується лише на вигоду, світова практика показує, що етика стає ключовою складовою сталого й успішного бізнесу. Існує різниця між етикою та соціальною відповідальністю. Корпоративна соціальна відповідальність – це вплив компанії на суспільство, а етика – це як компанія заробляє гроші [8].

Дослідження вчених відображають глибоке розуміння того, що етика економіста є фундаментальною основою для формулювання політик, що сприяють сталому і справедливому розвитку суспільства. Джон Мейнард Кейнс наголошував на соціальній відповідальності економістів і важливості державного втручання в економіку, зокрема стверджував, що економічна політика повинна працювати для людей та орієнтуватись на загальний добробут суспільства [6]. Адам Сміт як класик економіки, у своїх працях неодноразово наголошує на ролі взаємозв'язку між моральними цінностями та економічними процесами [2]. Амартії Сена, в своїх працях [4] зокрема книзі “Ідея справедливості”, чітко зазначає, що кожне економічне рішення має етичний

вимір, а економічна політика тісно переплетена із соціальною справедливістю. Щоб економіка була корисною, вона повинна враховувати людські цінності – ця теза відображає основну ідею з робіт Джозефа Стігліца, зокрема в книзі “Ціна нерівності” [5]. Бізнес заради прибутку чи для моральних цілей – дилема сучасного підприємця, констатують вітчизняні вчені [3; 5; 21]. Впровадження принципів соціальної відповідальності є важливим кроком на шляху до формування ефективної та стійкої системи корпоративного управління в аграрному секторі, що сприяє не лише економічному процвітання підприємств, але й соціальному та екологічному добробуту суспільства в цілому. Це інвестиція в майбутнє, що забезпечує гармонійний розвиток бізнесу та навколишнього середовища [27]. В умовах сьогодення, новим напрямом реалізації соціальних ініціатив стали програми допомоги ЗСУ.

В рамках інституційних засад соціальної відповідальності важливою є концепція стейкхолдерів. Це – будь-які особи, групи чи організації, які “мають частку” в діяльності підприємства. Їхні інтереси можуть бути різними, проте вони повинні враховуватися для сталого розвитку та успіху підприємства.

До основних груп стейкхолдерів можуть належати:

- акціонери (власники), ключовими інтересами яких є отримання прибутку та зростання вартості вкладеного капіталу;
- працівники, зацікавлені у справедливій оплаті праці, безпечних і комфортних умовах роботи, професійному розвитку та стабільності зайнятості;
- споживачі (клієнти), які очікують високої якості продукції, прийнятних цін і дотримання етичних стандартів ведення бізнесу;
- постачальники, орієнтовані на стабільні, довгострокові та взаємовигідні партнерські відносини;
- місцеві громади, на соціально-економічний та екологічний стан яких безпосередньо впливає діяльність аграрних підприємств (через зайнятість населення, розвиток інфраструктури, вплив на довкілля). Вони, як правило, зацікавлені у соціальних інвестиціях та відповідальній поведінці бізнесу;
- органи державної влади, що здійснюють регулювання діяльності суб’єктів агробізнесу та зацікавлені у дотриманні законодавства, сплаті податків і забезпеченні соціальної стабільності;
- неурядові організації, які представляють інтереси окремих соціальних або екологічних груп і можуть суттєво впливати на ділову репутацію аграрних підприємств;
- конкуренти, дії та ринкові стратегії яких опосередковано впливають на позиції підприємств агробізнесу;
- засоби масової інформації, що формують громадську думку та інформаційне середовище навколо діяльності аграрних компаній.

Суб’єкти агробізнесу повинні ідентифікувати ключових стейкхолдерів та через комунікацію розуміти їхні потреби й очікування. Це може включати проведення консультацій, опитувань та інших форм діалогу. Основна ідея концепції стейкхолдерів полягає в тому, що підприємство досягне більшого успіху в довгостроковій перспективі, якщо буде враховувати інтереси всіх своїх ключових стейкхолдерів, а не лише акціонерів. Для суб’єктів агробізнесу це означає:

– розуміння потреб стейкхолдерів та їхніх очікувань (можна досягти завдяки постійній активній взаємодії зі своїми стейкхолдерами, щоб розуміти, що для них важливо);

– балансування інтересів. Часто інтереси різних стейкхолдерів можуть суперечити один одному. Суб'єкти агробізнесу повинні знаходити баланс і приймати рішення, які б максимально враховували інтереси всіх зацікавлених сторін;

– побудова довіри та партнерських відносин. Взаємодія зі стейкхолдерами має бути прозорою та чесною, сприяючи побудові довгострокових і взаємовигідних відносин;

– врахування соціальних та екологічних наслідків [27; 28].

На наше переконання, етична місія економіста в контексті сучасних трансформацій економіки має спиратись на концепцію сталого розвитку вітчизняного ринку і бути зосереджена не тільки на розробці стратегій та реалізації політик спрямованих на досягнення компромісу в тріаді “бізнес-суспільство-сталий розвиток”, а й формування парадигми нового соціально-економічного мислення та ментальності суспільства і бізнесу по відношенню до свої дій, психології управлінських рішень, формування нової розвиненої культури та філософії взаємодії.

Етика економіста – це система моральних принципів і норм, що регулюють поведінку економістів у процесі їхньої професійної діяльності. Вона визначає відповідальність економіста перед суспільством, колегами, замовниками та природним середовищем. Етика економіста включає в себе: дотримання принципів чесності, прозорості, об'єктивності; відповідальність за економічні рішення та їх наслідки для суспільства; балансування між професійними інтересами і суспільним добробутом. Етика бізнесу – це синтез теорії етики і традиційного навчання веденню справ, таких, як організаційна поведінка, економіка, стратегічне планування, фінанси, облік, маркетинг. Економічна етика – вид соціальної етики, що містить моральні норми і вимоги, пропонувані до учасників економічних відносин [8].

Етичні дилеми є невід'ємною частиною сучасного бізнесу та економіки. Їх вирішення вимагає чіткого розуміння принципів етики, прозорості та відповідальності перед суспільством. Бізнес і економісти, які діють етично, сприяють не лише власному успіху, але й сталому розвитку суспільства загалом. В даному контексті поняття етики економіста не обмежуються мікрорівнем, а спрямовується на пошук моделей відродження базовий галузей економіки та можливості передачі наступним поколінням природного біорізноманіття [24; 25].

Компанії готові ділитись прибутком і запускати етичні ініціативи передусім задля:

1. Формування довіри і підвищенні репутації серед клієнтів, партнерів та суспільства, особливо це важливо при освоєнні нових ринків продукції, товарів робіт та послуг.

2. Зменшення ризиків – нівелювання конфліктів, юридичних проблем та соціальних протестів, формування нормального середовища для розвитку бізнесу шляхом розвитку суспільства та підвищенню якості життя, реалізація цілей сталого розвитку.

3. Формування корпоративної культури що стимулює працівників до підвищення результатів роботи, зниження рівня конфліктів і плинності кадрів [4; 5].

Економісти є модераторами ідей у формуванні стратегій соціальної відповідальності бізнесу. Вони допомагають бізнесу оцінювати вплив його діяльності на суспільство та довкілля, розробляють економічно обґрунтовані політики та рекомендації, які враховують етичні принципи та довгострокові інтереси суспільства. Відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості та справедливості в процесі ухвалення бізнес-рішень [14]. Сфери взаємодії етичних норм з соціальними програмами більш детально зображені на рис. 2.

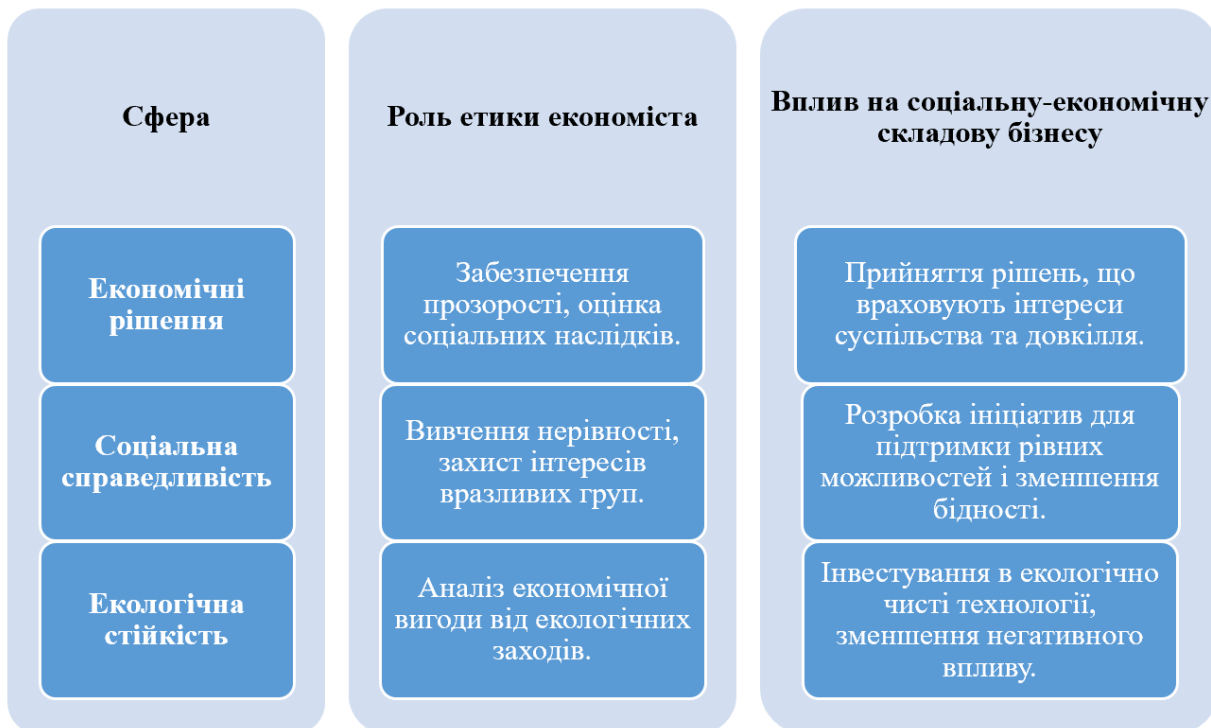


Рис. 2. Роль етики економіста в бізнесі

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [14; 15; 24; 25] та власних досліджень.

Економісти системно володіють комплексною інформацією що дозволяє їм враховувати не лише прибуток, але й моральні аспекти, такі як соціальний вплив, рівність можливостей та екологічна стійкість [25]. Економісти сприяють впровадженню етичних принципів у корпоративну культуру, виступаючи радниками керівництва та допомагаючи адаптувати глобальні стандарти соціальної відповідальності.

Корпоратизація, або перехід підприємств до корпоративної форми управління, змінює підходи до соціальної відповідальності. У корпоративних структурах СВБ стає частиною стратегії, що дозволяє підвищити довіру інвесторів, клієнтів і суспільства. Їх характерною рисою є: інституційні механізми – формування комітетів із соціальної відповідальності та впровадження звітності за стандартами ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність); прозорість – корпорації активно звітують про свою діяльність у сфері СРБ; підтримка бренду – СВБ використовується як інструмент репутаційного менеджменту. З метою узагальнення передового досвіду та знань у цій сфері ISO 26000 було впроваджено у 2010 р. та ратифіковано в Україні наприкінці 2020 р.

Сучасний український бізнес переживає тривалу трансформацію, яка зумовлена не лише глобальними ініціативами, а й військовою агресією Російської Федерації проти України. Тому питання соціально відповідального бізнесу (СВБ) є особливо актуальними.

Основоположниками цієї концепції в різний час були Керролл А. Б., Фредерік В. С., Свонсон Д. Л. та інші видатні зарубіжні вчені. Керролл А. Б. розвинув і вперше поширив розуміння КСВ в цілому як базової моделі, Фредерік В. С. підійшов до цього питання з іншого боку, назвавши цей процес корпоративною соціальною сприятливістю. В основі обох підходів лежать відносини з суспільством, але в першому випадку вони представлені широко і стосуються всіх аспектів функціонування бізнесу, в іншому – через систему управлінських відносин. Це другий варіант, який включає особисті погляди, розуміння, світогляд, виділений і розроблений Суонсоном Д. Л., заснований на концепції Фредеріка В. К.

Загалом під КСВ розуміють бізнес-практику, засновану на етичному та соціально орієнтованому ставленні до співробітників, людей і суспільства в цілому, посиленні екологічної спрямованості, покращенні іміджу компанії і, як наслідок, інвестиційній привабливості, прибутковості та економічній ефективності.

У середовищі, що постійно змінюється, професійно етичні підходи економіста до КСВ і СВБ повинні бути гнучкими, інноваційними та соціально відповідальними. Важливими елементами є інтеграція сталого розвитку, технологічних інновацій та підтримка соціальної рівності. У цьому контексті етика економіста виступає як орієнтир для створення справедливих, прозорих і сталих економічних моделей, що відповідають потребам сучасного суспільства і враховують майбутнє. Основна відмінність між даними категоріями полягає у різних акцентах в підходах до корпоративної відповідальності, особливо в умовах динамічних змін.

КСВ часто ототожнюють із СВБ. Однак це не зовсім так (рис. 3). Останнє поняття є ширшим за змістом, оскільки крім корпоративних структур охоплює й інші форми підприємств та організацій. У цьому дослідженні ці категорії будуть використовуватися як ідентичні. Соціальна відповідальність бізнесу охоплює всі рівні бізнесу і зосереджена на загальних етичних принципах. Натомість корпоративна соціальна відповідальність є специфічним підходом, характерним для великих корпорацій, що включає формалізацію і системний підхід до вирішення соціальних, екологічних та економічних викликів.

Найпоширеніші моделі політики СВБ, прийняті у США, континентальній Європі та Великій Британії. Головна особливість американської моделі передбачає максимальну самостійність корпорацій у визначенні свого суспільного внеску, через відповідні податкові пільги та заліки при мінімальному державному регулюванні. Модель СВБ континентальної Європи є своєрідною системою державного регулювання за допомогою норм, стандартів і законів

відповідних держав. При цьому європейські корпорації є більш обмеженими у питаннях своєї відповідальності перед суспільством. А британська модель поєднує у собі елементи американської та континентальної моделей.

Критерії	Соц. відп-сть бізнесу (СВБ)	Корп. соц. відп-сть бізнесу (КСВ)
Сфера застосування	Всі типи бізнесу	Переважно великі корпорації
Формалізація	Часто неформальна	Чітко структурована
Масштаб діяльності	Локальний або глобальний	Переважно міжнародний
Стратегії реалізації	Моральний обов'язок	Інтеграція в корпоративну стратегію
Етична роль економіста	Контроль за дотриманням етичних норм у повсякденній практиці компанії.	Вироблення стратегій, які враховують вплив на стейкхолдерів та глобальні цінності.
Етичний аспект	Включає глобальні виклики: боротьба з бідністю, гендерна рівність, екологічна стійкість.	Спрямована на конкретні дії: дотримання етичних стандартів, чесність у бізнесі.
Звітування	Необов'язкове	Обов'язкове (звіти, стандарти GRI, SDG тощо)

Рис. 3. Етика економіста в парадигмі соціальної відповідальності

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [16; 18; 19; 24; 26] та власних досліджень.

Азійська модель СВБ передбачає активне державне регулювання при якому бізнес виконує майже всі соціальні зобов'язання стосовно своїх працівників: надають житло, заохочують розвиток сімейних професійних династій, оплачують навчання, охорону здоров'я та пенсійне забезпечення. Африканська модель СВБ зосереджена на адресному розв'язанню соціальних та екологічних проблем громад, притаманних найбільш біднішим країнам світу [11; 24].

Порівняльна характеристика основних національних моделей соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) дає змогу зрозуміти, як різні країни підходять до концепції відповідальності бізнесу перед суспільством і як діяти Україні (рис. 4).

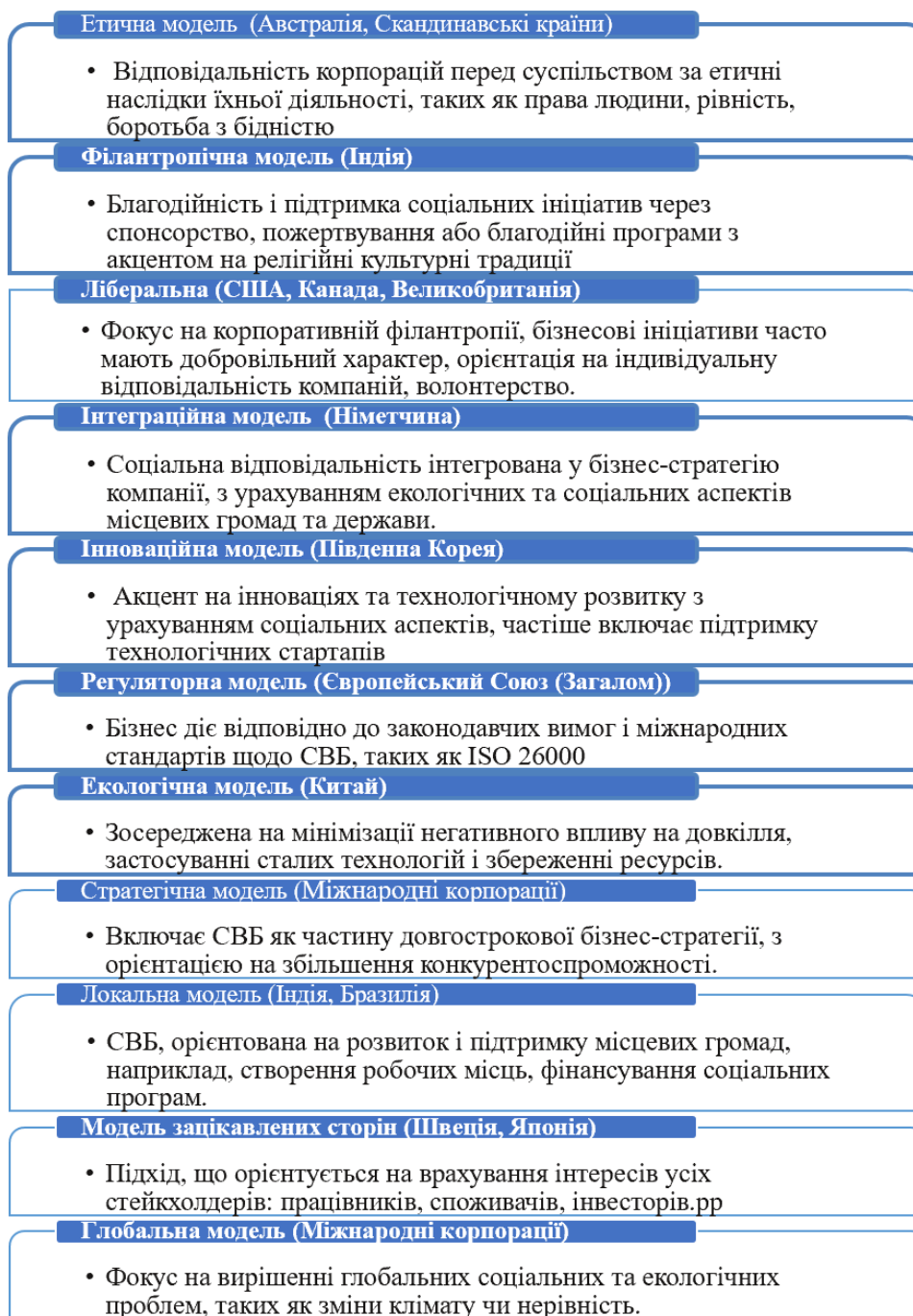


Рис. 4. Моделі соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [21; 24; 36; 38] та власних досліджень.

До основних методів що дозволяють розкрити теоретико-методичні засади соціальної відповідальності бізнесу слід віднести:

– діалектичний метод використовувався для визначення змін в соціально орієнтований підхід компаній та наслідки таких змін;

– герменевтичний метод використовувався з метою пошуку зв'язків між міжнародними нормами та стандартами щодо соціально-етичного та іншого ставлення до компаній, що впроваджуються в рамках КСВ;

– сценарного моделювання – визначення наслідків рішення, які приймаються керівництвом компаній щодо зміни соціально-економічних цінностей у короткостроковій та довгостроковій перспективі;

– системного аналізу – аналіз взаємозв'язків змін соціально етичних цінностей бізнесу та їх наслідків для керівництва компаній та інших зацікавлених сторін;

– метод аналізу PESTLE використовувався для стратифікації ознайомитися з міжнародними документами у сфері SRB та соціально-етичних та інших факторів, що впливають на функціонування компаній;

– метод групування використовувався для класифікації компаній за дотримання соціально-етичних принципів роботи в рамках КСВ.

Стандарти, кодекси та правила КСВ. Найбільша група міжнародних документів формується, розробляється і поширюється під керівництвом ООН і Міжнародної організації стандартизації. Характеристика основних з них наведена в табл. 2.

Таблиця 2

**Характеристика основних міжнародних документів,
прийнятих ООН, та стандартів міжнародних організацій**

Найменування документа	Зміст
Глобальний договір ООН (GC)	Залучення підприємців до прискорення процесів глобалізації, стабільності економіки та зміцнення СВБ
Керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини (GPBHR)	Запровадження державою комплексу заходів щодо захисту прав людини у підприємстві та нагляду за дотриманням бізнесом принципів КСВ
Цілі сталого розвитку ООН (частина Порядку денного сталого розвитку до 2030 р.) (ЦСР)	Вектор дій у напрямку зменшення бідності, підвищення відповідальності за довкілля та добробут людей у всьому світі
Соціальна підзвітність 8000 (SA)	Призначений для аналізу відповідності системи управління нормам стандарту, впровадження та досягнення сталого розвитку компанії, етичного походження продукції у виробництві, ланцюгу поставок
Рекомендації щодо соціальної відповідальності (ISO 26000)	Об'єднує всі питання, пов'язані з КСВ, включаючи методологію, принципи, характеристики та керівництво

Джерело: [11; 21].

Крім перелічених міжнародних документів, в Україні в рамках цього вектора розвитку прийнято Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 р. [11]. Ця концепція має стати орієнтиром, поряд із міжнародно-правовими нормами, у цій сфері. Його основна мета полягає в об'єднанні цілей держави та бізнесу, бізнесу та суспільства щодо створення належних умов для соціально-економічного розвитку. Основними напрямками розвитку в концепції є за своїм змістом подібні до міжнародних документів і містять напрямки поліпшення навколишнього природного середовища, зайнятості населення, розвитку трудової зайнятості.

Міжнародні організації, в тому числі ООН, впровадили документи, що містять принципи, норми та правила соціально-етичної поведінки компанії, і покликані підвищити рівень довіри та наслідки рішень, прийнятих керівництвом таких компаній. Наразі на міжнародному просторі поширилися Глобальний

договір, Керівні принципи бізнесу та прав людини, Цілі сталого розвитку, Соціальна підзвітність 8000, Керівництво щодо соціальної відповідальності ISO 26000 тощо. Більшість із зазначених вище документів ратифіковано в Україні.

Ми стратифікували основні міжнародні документи за принципами, цілями та іншими компонентами за допомогою аналізу PESTLE. Проведений поділ свідчить, що найбільше значення в документах приділяється соціальному спрямуванню та правовому регулюванню. Іноді, на наш погляд, деякі компоненти пов'язані з декількома групами факторів, що пов'язано з багатовпливовістю таких компонентів. Головна умова приєднання до цих документів – не змусити керівників компаній діяти, а створити таке середовище, яке надихає їх на підвищення відповідальності перед усіма активними та пасивними учасниками ринку.

Соціально-етична орієнтація компаній. Етичні та соціальні питання в рамках КСВ є їх невід'ємною частиною. Про це, зокрема, йдеться у працях визнаних класиків вчених: Гарретта Т. М. і Клоноскі Р. Дж. (у розумінні ділової етики) (1985 р., Ділова етика), Джеймса В. (етика прагматизму) (1907 р., Прагматизм: нова назва для деяких). Старі способи мислення), Карнегі А. (ідея філософського прагматизму як аспекту етики прагматизму) (1889 р., “Євангеліє багатства”) та ін. [1].

Українські компанії орієнтуються виключно на економічні показники діяльності: прибуток, економію витрат на заробітну плату, охорону праці, охорону навколишнього середовища тощо. Виділяють 10 правил бізнес-етики, притаманних вітчизняним компаніям: правило чесності у веденні бізнесу, недобросовісної реклами, правило працевлаштування без дискримінації, правило соціально відповідального бізнесу, етика відносин з партнерами, правило поваги до правових норм, зовнішній вигляд і манери як складові іміджу ділової людини, конфлікт інтересів, культура спілкування в Інтернеті та мобільний етикет і тайм-менеджмент [3].

Зазначена ситуація ускладнюється й іншими причинами:

- підприємці не бачать у цьому потреби;
- керівники компанії не впроваджують соц підходи через брак коштів;
- підприємці вважають, що це прерогатива влади та місцевої влади, а не їхня проблема.

Вирішення цих проблем можливе в умовах переходу до функціонування вітчизняних компаній в умовах глобалізації ринків, поширення передових практик КСВ, імплементації норм і стандартів міжнародних організацій у їх повсякденну діяльність.

Для покращення ситуації в етичному напрямку бізнесу варто дотримуватись базових економічних принципів, сформованих А. Шептицьким. Він виділив такі постулати: чесна торгівля (продавати тільки якісні товари), справедлива ціна/чесна угода (не перекладати тягар витрат на клієнтів), справедлива оплата (гідна винагорода працівників за працю), освіта – основа економіки (хороша (освічені) спеціалісти формують потужну економіку та економічний розвиток), партнерство (кооперація) (об'єднують окремих виробників у сильного потужного гравця на ринку), бути хорошими працівниками (вказівки працівникам бути хорошими господарями свого обладнання, реального маєток, бізнес).

Для адекватного ставлення стейкхолдерів до підопічних компанії можна залучати їх до процесу формування та впровадження рекомендацій та визначення впливу на зацікавлених осіб. Залучені стейкхолдери можна класифікувати таким чином: референтні групи (основні стейкхолдери щодо предмета оцінювання надають власні рекомендації та забезпечують своєчасність, актуальність і точність процесів); дослідницькі групи (сформовані із зацікавлених сторін для надання оцінок, але менш важливі, ніж у референтних групах); керівні групи (надання деяким зацікавленим сторонам членства в керівних групах для консультування та надання рекомендацій); консультативні групи (складаються з окремих експертів, не пов'язаних з компанією, які дають об'єктивну оцінку предмету оцінки) [1].

Таким чином, сформовано широке коло науково-практичних проблем у напрямку соціально-етичного напрямку розвитку, які потребують вирішення вітчизняні, іноземні, міжнародні та транснаціональні компанії, що працюють в Україні.

Статистика КСВ у корпораціях. Світові інвестиції у КСВ. За даними Deloitte (2023 р.), глобальні витрати на корпоративну соціальну відповідальність досягли понад 20 млрд дол США. Основні напрями: екологічні ініціативи (40 %), освіта та розвиток громад (30 %), охорона здоров'я (20 %) і соціальна справедливість (10 %) [1].

Рівень впровадження КСВ у корпораціях згідно зі звітом KPMG, у 2022 р.:

- 80% великих корпорацій із країн G250 мають чітко задекларовані КСВ-стратегії;
- 56% підприємств включають цілі сталого розвитку (SDGs) до своїх корпоративних звітів.

Україна. Дослідження Центру корпоративної соціальної відповідальності в Україні (2021 р.) показало, що:

- 75 % великих українських компаній впроваджують КСВ у своїй діяльності;
- найбільші інвестиції спрямовуються на екологічні ініціативи (35 %) і розвиток місцевих громад (30 %);
- середній бюджет на КСВ проекти складає близько 1,5 % від прибутку компаній [1].

Приклади реалізації КСВ:

- Microsoft. Компанія інвестує в екологічні проекти, спрямовані на досягнення нульового вуглецевого сліду до 2030 р.;
- Nestlé. Підтримує місцеві фермерські господарства, впроваджує програми відповідального використання водних ресурсів;
- МХП (Україна). Інвестує у розвиток місцевих громад, освітні програми та ініціативи з охорони довкілля.

Компанії агропромислового комплексу України активно реалізують КСВ-програми, зосереджуючись на таких напрямках:

- екологічна стійкість: скорочення викидів, переробка відходів;
- соціальний розвиток: підтримка громад, розвиток інфраструктури;
- освіта і кадри: програми для молоді та працівників;
- інновації: використання технологій для підвищення ефективності.

Кожна з цих категорій робить свій внесок у сталий розвиток, сприяючи покращенню якості життя та захисту довкілля.

Компанії, що працюють в Україні, переживають складні часи трансформації бізнесу. Окрім вирішення економічних проблем, керівництво компанії має також вирішити низку соціальних та етичних питань. Коло питань, які мають вирішувати компанії, лежить у двох площинах: зовнішній і внутрішній. Якщо внутрішня спрямованість роботи керівництва формує належні умови праці, санітарію та безпеку праці, необхідні умови для відпочинку, екологічно безпечні технології виготовлення продукції та вплив на екологію, гідну винагороду за результати праці, культурні заходи та розвиток корпоративної культури тощо; тоді зовнішні процеси безпосередньо впливають на роботу компанії і часто не залежать від волі керівництва самої компанії.

Важливою умовою етичної поведінки компанії є формування та подання прозорості нефінансової звітності. Цей документ містить нефінансові показники діяльності підприємства, які відображають задекларовані завдання соціальної політики, механізми їх реалізації, показники, що стосуються внутрішніх (відносини з працівниками, акціонерами, керівництвом, охорона праці, природоохоронна діяльність тощо) та зовнішні процеси (відносини з клієнтами, постачальниками, конкурентами тощо). При формуванні такої звітності керуються вимогами рамкового стандарту AA1000AS (AccountAbility 1000 Assurance Standard). Цей стандарт призначений для управління залученням зацікавлених сторін. Компанії, які піклуються про власну репутацію, проходять незалежний аудит цього звіту. Аудиторський висновок перевірки звіту є обов'язковою умовою для компаній, які бажають або вже торгують цінними паперами на біржі. Так само перевіряється відповідність вимогам інших стандартів сталого розвитку, зокрема (GRI, ISO 26000, Social Accountability 8000, Global Compact тощо). ISO 26000 не є обов'язковим для дотримання компанією та не підлягає сертифікації. Проте виконання його вимог суттєво підвищує рівень прозорості, довіри та демонструє соціальну та етичну прихильність компанії.

Окрім загальноприйнятих підходів до формування та впровадження принципів етики та соціальної спрямованості в контексті КСВ, компаніям також рекомендовано застосовувати принципи ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління). Цей показник має нефінансовий характер, він дає змогу досліджувати "бізнес-операції через соціально-етичні стосунки компанії з навколишнім середовищем та її стейкхолдерами – зацікавленими сторонами (працівниками, споживачами, клієнтами, суспільством загалом, державними органами, ЗМІ). тощо). Це ключові фактори для вимірювання стійкості та етичного впливу інвестицій у компанію та бізнес" [1]. Найвищі позиції на кожному компанію за індексом прозорості ESG 2020 в Україні дісталися компаніям у сфері електроенергетики, за якими йдуть компанії у сфері нафти, газу та вугілля і замикають рейтинг промислові металургійні та гірничодобувні компанії. Перевагами використання принципів ESG є формування висококласної команди спеціалістів із молодих, цілеспрямованих, талановитих, перспективних та якісних працівників; покращення фінансових та інвестиційних показників шляхом покращення відносин із зацікавленими сторонами; впровадження вдосконалень та інновацій в операційну діяльність тощо.

Деякі з перерахованих компаній схвалили Політику відповідності та дотримуються її. Основною метою Compliance Policy є дотримання національного законодавства, міжнародних норм, правил і стандартів, а також етичних принципів. Серед них: ДП “НАЕК “Енергоатом”, НАК “Нафтогаз України”, Укренерго, ДТЕК, Оператор ГТС України та інші відомі компанії.

ДП “НАЕК “Енергоатом” підтверджує репутацію найкращої соціально орієнтованої (державної) компанії з прозорою звітністю. Компанія дотримується принципів партнерства та рівноправності з усіма зацікавленими сторонами: з населенням, контрагентами, державними органами, органами територіальних громад, ЗМІ, працівниками компанії, науковою та експертною спільнотою, громадськими інституціями (соціальними, екологічними, галузеві, антикорупційні) та міжнародні некомерційні організації (енергетика, екологічний сектор, SRB). Соціальну відповідальність реалізують через підвищення заробітної плати порівняно з компаніями-конкурентами (у 2020 р. – у середньому майже на 6,8 тис. грн.), на соціальний розвиток – понад 0,7 млрд грн, що майже на 4 % більше, ніж у попередній період, витрати на підвищення кваліфікації, перепідготовку та навчання працівників склали близько 19 млн. грн.

НАК “Нафтогаз України” також вважається однією з найкращих компаній, керівництво якої впровадило у свою діяльність 10 принципів Глобального договору та дотримується 7 Цілей сталого розвитку у своїй повсякденній діяльності. Нафтогаз є найбільшим платником податків в Україні (у 2021 р. – 11 % загальних надходжень до державного бюджету), а також виступає партнером понад 240 територіальних громад в 11 областях. Фінансова підтримка та пожертви є важливою складовою соціально відповідальної поведінки компанії. Так, у 2017 – 2021 рр. компанія витратила понад 1/4 млрд грн. на підтримку об’єктів соціальної та інфраструктурної сфери, на боротьбу з наслідками COVID19 – 0,7 млрд грн, на підтримку Збройних Сил – понад 70 млн грн.

CSR Ukraine [1] вперше розробив модель SRB для компаній, що працюють в умовах воєнного часу. Запропонована модель включає наступні елементи: безперервність бізнесу (готовність компанії до кризового періоду та включає основні ресурси: трудові, матеріальні, основні фонди тощо); безпека людей (піклування про морально-психологічну та фізичну безпеку працівників підприємства, фінансування переміщення підприємств і людей, будівництво бомбосховищ і укриттів); допомога армії (фінансування основних потреб армії, матеріальне забезпечення військовослужбовців, які проходять військову службу, лікуються, та їх сімей); партнерство (взаємодія з місцевими та державними органами влади, конкурентами, податковими органами); місцеві громади (фінансування важливих гуманітарних та соціальних проектів, підтримка різноманітних благодійних організацій, внутрішньо переміщених осіб).

На основі відкритих джерел інформації компанії ми провели PESTLE-аналіз факторів (табл. 3), що мають зовнішній і внутрішній вплив на діяльність компанії щодо реалізації нею соціально-етичних та інших принципів в умовах запровадження КСВ. Хоча аналіз PESTLE як маркетинговий інструмент призначений для аналізу зовнішнього впливу факторів на об’єкт, ми пропонуємо використовувати його і для оцінки впливу внутрішніх факторів. Не можна

виділити чіткий вплив факторів на деякі з напрямків діяльності компанії. На соціальну орієнтацію та етичну поведінку компанії впливає цілий комплекс факторів, одні більшою мірою, інші меншою.

Таким чином, група політичних факторів розкриває здатність компанії виконувати свої зобов'язання. Це може бути боротьба з корупцією, прозора звітність, відсутність цінової дискримінації, відсутність конфліктних ситуацій, принципи етики по відношенню до зовнішніх стейкхолдерів тощо.



Рис. 5. Детермінанти соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [17; 29; 33; 37; 38; 39] та власних досліджень.

Щодо економічних чинників, то керівництво компанії усвідомлює свою відповідальність перед стейкхолдерами та підтримує малозабезпечені, спрямовує інвестиції на підтримку та розвиток місцевої інфраструктури, спрямовує частину прибутку на благодійність тощо.

Найважливішою групою факторів є соціальні. Вирішення цих питань здійснюється шляхом підтримки місцевих програм соціального розвитку, підвищення довіри споживачів, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, які втратили роботу, створення здорових та безпечних умов праці на робочому місці, надання пакету соціальних гарантій, підвищення добробуту працівників тощо.

Технологічні фактори створюють безпечні умови праці, знижуючи рівень травматизму за рахунок модернізації існуючих основних засобів виробництва, їх оновлення, впровадження зелених і безвідходних технологій у виробництво, повторне використання відходів виробництва, проходження етапів стандартизації щодо відповідності різним міжнародним і національним стандартам.

Правові фактори регулюють дотримання компанією національного законодавства та міжнародних стандартів, норм і правил, власних (внутрішньо-корпоративних) розроблених і затверджених кодексів, політик і стандартів.

Війна суттєво трансформує підходи до КСВ, змушуючи бізнес концентруватися на антикризових заходах, підтримці суспільства та захисті своїх працівників. У таких умовах КСВ стає не лише інструментом репутаційного менеджменту, але й засобом виживання та внеску у відновлення країни після конфлікту. У сучасних нестабільних і турбулентних умовах виникла потреба у розробці (модифікації) моделі СВБ для компаній, що працюють в умовах воєнного часу. Запропонована модель міститиме такі елементи: безперервність бізнесу; безпека людей; допомога армії; партнерство та місцеві громади.

У рамках цього дослідження ми пропонуємо виділити декілька сценаріїв розвитку соціально-етичних норм в компанії.

Сценарій 1. Компанія орієнтована виключно на отримання прибутку, не використовує стандарти та норми морально-етичної поведінки у своїй діяльності. Для таких компаній характерні такі дії: недоплата повної суми заробітної плати, її затримка, відправлення працівників у відпустку без збереження заробітної плати, неповага до культурних та релігійних переконань працівників, продаж покупцям неякісних товарів, невиконання зобов'язань тощо. Однак у стратегічному баченні зі зміною ситуації в регіоні роботи, керівництво підприємства при незмінному підході до своєї діяльності матиме такі проблеми: висока плинність кадрів, дефіцит кадрів, незадоволеність якістю та обслуговуванням споживачів, проблеми з державними органами, що призведе до невтішних фінансових наслідків. Висновок: якщо компанія не змінить свою бізнес-філософію, не впровадить соціальні та етичні цінності в рамках розвитку програми КСВ, їй загрожує банкрутство та можлива ліквідація.

Сценарій 2. Компанія, як і в попередньому випадку, нехтує соціально-етичними нормами. У довгостроковій перспективі керівництво поступово

впроваджує КСВ, але лише з орієнтацією на досягнення етичних принципів роботи. Частково висвітлює прийняті зобов'язання в нефінансовій звітності. У результаті відношення покращується ставлення до клієнтів, постачальників, органів влади, зацікавлених сторін тощо, з таким же ставленням до персоналу компанії. Компанія не (планує) виходити на фондовий ринок. Висновок: компанія змінює свою бізнес-філософію, але нехтує соціальною відповідальністю всередині компанії, що може спричинити поширення небажаної інформації від юристів та поступове зниження довіри зовнішніх стейкхолдерів, і, як наслідок, погіршення фінансових показників.

Сценарій 3. Компанія, як і в попередніх випадках, нехтує соціально-етичними нормами. Однак керівництво компанії починає розуміти негативний вплив створеного іміджу компанії на її роботу і вирішує запровадити необхідні зміни в компанії. У всіх сферах діяльності компанії враховуються необхідні вітчизняні та міжнародні норми, стандарти та правила. Компанія провела або проводить ІРО на внутрішньому або міжнародному фондовому ринку, планує інвестиції в поліпшення соціально-побутових умов, умов праці, підвищення рівня безпеки праці, удосконалення існуючих видів продукції та послуг, впровадження модернізації та оновлення існуючої виробничо-технологічної бази, екологізація виробництва тощо. Висновок: позитивний ефект відображається не лише на економічних показниках ефективності, а й на соціально-етичних цінностях, які впроваджує компанія. керівництво компанії.

Сценарій 4. З самого початку керівництво компанії обрало курс не тільки на прибутковий бізнес, а й на створення іміджу соціально відповідальної компанії. Цей сценарій передбачає, що всі зацікавлені внутрішні та зовнішні учасники обов'язково задоволені роботою компанії. Розроблена та впроваджена програма КСВ, включаючи етичну та соціальну спрямованість, забезпечить стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

Принципи КСВ, викладені в стратегії розвитку компанії, реалізовані в повній мірі. Компанія разом з територіальними громадами, освітніми центрами, органами державної влади робить великий внесок у вирішення проблемних питань.

Висновок: компанія, яка стурбована соціально-етичними, морально-психологічними, санітарно-епідеміологічними, екологічними та іншими проблемами, має вищі рейтинги та позиціонується як компанія зі стабільними поглядами на СВБ.

Незважаючи на наслідки пандемії COVID-19 та військових дій на території України, вітчизняні компанії трансформують свої бізнес-процеси в напрямку впровадження соціально орієнтованих цінностей. Проведене дослідження показало, що в Україні ситуація в соціально-етичному спрямуванні роботи компаній знаходиться на різних стадіях розвитку. Українські компанії впроваджують практики КСВ, щоб підвищити довіру зовнішніх зацікавлених сторін, особливо державних органів влади, територіальних громад, постачальників та підрядників, до інвесторів, банківських установ, клієнтів, біржі тощо; та внутрішні стейкхолдери – працівники, керівники, акціонери тощо.

Незважаючи на досягнення компаній у цій сфері роботи, український бізнес має багато претензій до корупції, непрозорості ведення бізнесу, відсутності сенсу інвестувати в добробут та інфраструктуру громад (якщо компанія не планує входити в фондовий ринок), перекладання тягара відповідальності на державні та місцеві органи влади, неетичне ставлення до довкілля, суспільства в цілому тощо.

Вирішення проблем у соціально-етичній площині можливе через залучення стейкхолдерів до розробки та реалізації рекомендацій та вплив на стейкхолдерів компанії. Всі ці аспекти повинні лягти в основу створеної програми КСВ і стати частиною стратегічного плану розвитку компанії.

Дослідження дозволяє виокремити ключові аспекти впровадження соціальної відповідальності в корпоративне управління аграрних підприємств. До них належать: ідентифікація та врахування інтересів основних стейкхолдерів; інтеграція соціальних і екологічних цілей у стратегічне управління; розробка та реалізація відповідних політик і процедур у сфері трудових відносин, екології, взаємодії з місцевими громадами, відповідального постачання та етичної поведінки; забезпечення прозорості та нефінансової звітності; впровадження систем моніторингу й оцінки результативності соціально відповідальних ініціатив; активна участь керівництва у формуванні корпоративної культури соціальної та екологічної відповідальності.

Важливим аспектом є налагодження комунікаційного процесу у структурі механізму соціальної відповідальності між стейкхолдерами та оперативне реагування на виклики. Розуміння внутрішніх та зовнішніх аспектів соціальної відповідальності є критично важливим для формування змістовного комунікаційного процесу.

У сучасних нестабільних і турбулентних умовах виникла потреба у розробці (модифікації) моделі СВБ для компаній, що працюють в умовах воєнного часу. Запропонована модель міститиме такі елементи: безперервність бізнесу; безпека людей; допомога армії; партнерство та місцеві громади. Надалі необхідно зосередитися на більш глибокому об'єктному аналізі та розробці сценаріїв безпосередньо для окремих учасників ринку.

Виклики впровадження СВБ в Україні:

1. Відсутність законодавчої підтримки: в Україні поки немає обов'язкових вимог до соціальної звітності компаній.

2. Низька обізнаність: частина бізнесу не розуміє переваг впровадження СВБ і сприймає його як додатковий тягар.

3. Процеси євроінтеграції відкривають для бізнесу нові перспективи, але також підвищують вимоги до соціальної відповідальності підприємств. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами впливає на бізнес-середовище.

4. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах євроінтеграції має стати складовою бізнес-процесів, а не лише маркетинговою акцією.

Перспективами інституційного розвитку КСВ має стати: розробка єдиного законодавства – прийняття закону про КСВ сприятиме чіткішій регламентації цього напрямку; інтеграція до міжнародних програм – участь у європейських

ініціативах, таких як “Зелений курс”; підтримка бізнесу – створення стимулів для підприємств, що впроваджують КСВ (податкові пільги, грантові програми). Ключовий зміст концепції стейкхолдерів полягає в тому, що підприємство має вищі шанси на досягнення довгострокового успіху за умови комплексного врахування інтересів усіх ключових зацікавлених сторін.

На наше переконання, етика в умовах змін має спиратись на концепцію сталого розвитку і бути зосереджена в 2 напрямках:

1) розробці стратегій досягнення етичних компромісів в концепції “споживач-компанія-продукт-суспільство-держава-сталий розвиток”;

2) формування парадигми нового соціально-економічного мислення та ментальності суспільства і бізнесу по відношенню до свої дій, культури та філософії взаємодії.

Ми вважаємо що немає універсальних етичних запобіжників у боротьбі з цифровою еволюцією бізнесу у створення нової доданої вартості. В той же час є базові речі такі як освіта, духовність, креативність, розвиток критичного мислення, що дозволять людині залишатись автентичною і адаптуватись до нових реалій.

6.2. Концептуальні підходи до формування економічної політики територіальних громад в умовах цифрової трансформації

© Коненко В. В.

канд. екон. наук, доцент,

*Харківський національний університет міського господарства
ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна*

© Рудаченко О. О.

д-р екон. наук, професор,

*Харківський національний університет міського господарства
ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна*

© Міненко С. І.

д-р філос., доцент,

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими стрімким поширенням цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя. Цифровізація та цифрова трансформація стають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності економіки, якості управління та рівня життя населення, формуючи нові вимоги до системи державного та регіонального управління. В умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування особливої актуальності набуває питання формування економічної політики територіальних громад, здатної забезпечити сталий розвиток територій у цифровому середовищі.

Територіальні громади сьогодні виступають не лише адміністративними одиницями, а й активними суб'єктами соціально-економічного розвитку, відповідальними за формування локальних стратегій, залучення інвестицій,

розвиток людського капіталу та впровадження інновацій. У цьому контексті цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, розширення доступу населення до публічних послуг та активізації підприємницької діяльності. Водночас вона породжує низку викликів – кадрових, інституційних, правових, технологічних, інфраструктурних і соціальних, які потребують системного осмислення та врахування у процесі формування економічної політики територіальних громад.

Аналіз наукових підходів до проблем цифрового розвитку свідчить, що більшість досліджень зосереджена переважно на загальнодержавному або регіональному рівнях, тоді як рівень територіальних громад залишається недостатньо концептуалізованим. Це зумовлює потребу в поглибленні теоретичних засад формування економічної політики територіальних громад в умовах цифрової трансформації, з урахуванням багаторівневості процесів цифровізації, специфіки локальних ресурсів та інтересів ключових стейкхолдерів. У зв'язку з цим, актуальним є переосмислення сутності економічної політики територіальних громад як динамічної системи цілей, інструментів і механізмів управління розвитком, що функціонує у цифровому просторі та ґрунтується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Такий підхід дозволяє розглядати економічну політику територіальних громад не лише як складову регіональної політики, а як самостійну ланку просторового розвитку, здатну забезпечити узгодження державних, регіональних і місцевих інтересів.

Метою даного дослідження є обґрунтування концептуальних підходів до формування економічної політики територіальних громад в умовах цифрової трансформації, визначення ключових передумов, принципів та інструментів її реалізації, а також виявлення основних викликів і можливостей цифровізації для сталого розвитку територій.

У сучасних трансформаційних умовах особливого значення набуває розробка ефективної системи управління регіональною економікою, важливою складовою якої є регіональна економічна політика. Вона є базисом для визначення пріоритетів довгострокової стратегії економічного розвитку країни, регіонів та територіальних громад, а також дозволяє забезпечити пропорційний, збалансований і сталий розвиток господарського комплексу на всіх рівнях управління, що є ключовим чинником досягнення суспільного добробуту. Проте, в умовах масштабної та стрімкої цифровізації соціально-економічних відносин регіональні органи влади та органи місцевого самоврядування територіальних громад мають оперативно адаптуватися до нових цифрових реалій. Відтак фокус регіональної економічної політики повинен розширюватися: окрім розв'язання традиційних проблем (безробіття, демографічні зміни тощо), він має включати активне впровадження цифрових технологій на рівні регіонів і територіальних громад як ключових осередків соціально-економічного розвитку.

Регіональна політика насамперед спрямована на реалізацію загальнодержавних інтересів та оптимізацію використання ресурсів країни з

урахуванням особливостей кожної адміністративно-територіальної одиниці, зокрема регіонів і територіальних громад. На сучасному етапі процеси регіонального та місцевого розвитку і формування відповідної політики значною мірою зумовлені глобалізацією світового господарства, посиленням впливу транснаціональних корпорацій, а також інноваційним характером сучасного виробництва, що вимагає підвищення спроможності територіальних громад до стратегічного планування та управління розвитком.

Цифрова трансформація надає регіонам і територіальним громадам унікальні можливості для підвищення їхньої інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та якості публічних послуг. Тому сучасний науковий дискурс сфокусований на вивченні феномену цифровізації економіки як основи формування регіональної економічної політики та політики розвитку територіальних громад. Дослідження у цій галузі дозволяють виявити потенціал цифрових технологій для стимулювання економічного зростання регіонів і громад, залучення інвестицій, розвитку місцевого підприємництва та створення сприятливого бізнес-середовища.

Цифровізація зумовлює трансформацію виробничих і суспільних відносин та потребує реалізації нових методичних і практичних підходів до управління суб'єктами господарювання. На регіональному та місцевому рівнях ці процеси характеризуються різною динамікою, що значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості територіальних громад. Оптимальний розвиток спостерігається там, де формується ефективно цифрове середовище взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянами. У таких регіонах і громадах розвиваються власні інформаційно-комунікаційні рішення, що відповідають сучасним потребам управління та економіки. Цифровізація вносить суттєві якісні зміни в життя суспільства, зумовлюючи глибокі структурні перетворення в економіці регіонів і територіальних громад. Це проявляється у зміщенні центрів створення доданої вартості у сферу цифрових ресурсів, сервісів і процесів. У результаті формується новий технологічний та економічний уклад, виникають нові галузі економіки, що посилює роль територіальних громад як просторових осередків інноваційного розвитку. У зв'язку з цим цифровізація є одним із ключових пріоритетів держави, регіонів, територіальних громад та бізнесу.

Всеосяжне поширення цифровізації в різних сферах призводить до формування цифрової економіки, яка є системою економічних, соціальних, культурних і технологічних відносин між державою, регіонами, територіальними громадами, бізнесом і громадянами. Ця економіка функціонує у глобальному інформаційному просторі та базується на широкому використанні мережових і цифрових технологій. Вона формує нові моделі виробництва та надання товарів і послуг, що сприяють підвищенню ефективності управління соціально-економічними процесами на місцевому та регіональному рівнях.

Цифрова трансформація охоплює широкий спектр змін, зумовлених використанням цифрових технологій у діяльності органів влади, бізнесу та територіальних громад. Вона є ключовим трендом сучасного розвитку, що дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських процесів, розширити

масштаби економічної діяльності та покращити якість життя населення. Стратегії цифрової трансформації регіонів і територіальних громад спрямовані на зміну виробничих процесів, організаційних моделей і форм взаємодії зі споживачами на основі впровадження інноваційних технологій. Тісний діалектичний зв'язок між поняттями “цифровізація”, “цифрова трансформація” та “цифрова економіка” (рис. 1) доцільно позначити терміном “цифрова еволюція”. Цей термін відображає безперервний і взаємопов'язаний розвиток зазначених категорій у глобальному, регіональному та місцевому контекстах, підкреслюючи їхню інтегративну роль у соціально-економічному розвитку регіонів і територіальних громад. Цифрова еволюція формує нові можливості для досягнення стратегічних цілей розвитку регіонів і підвищення спроможності територіальних громад.

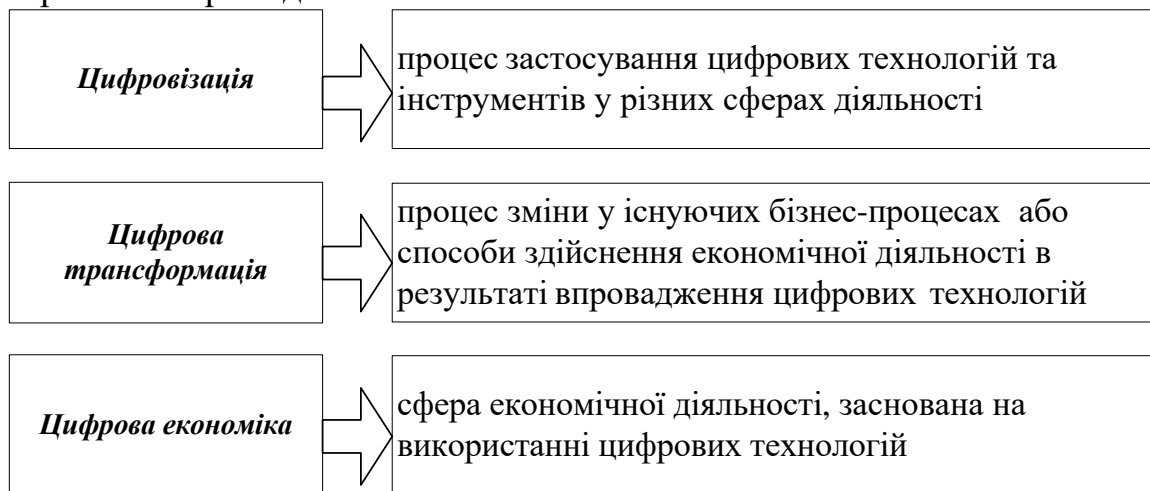


Рис. 1. Діалектичний зв'язок між поняттями “цифровізація”, “цифрова трансформація”, “цифрова економіка”

Джерело: розроблено авторами.

Аналіз підходів сучасних науковців та практиків [2 – 4], які досліджують проблеми цифрового розвитку, дозволив розкрити зміст формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації. А саме: впровадження нових інформаційних технологій та інструментів управління, що трансформують регіональну політику задля підвищення ефективності прийняття рішень, зміцнення конкурентоспроможності економіки та соціального розвитку територій. Таке формулювання, на відміну від наявних, розглядає регіональну економічну політику в умовах цифровізації як якісно новий стан функціонування економічної системи регіону, де взаємодія між органами державної влади та іншими суб'єктами відбувається у цифровому просторі [8].

Аналіз понять “цифровізація”, “цифрова трансформація” та “цифрова економіка” дозволив сформулювати основні умови побудови регіональної економічної політики (рис. 2).

Слід зазначити, що основними рівнями цифровізації є держава, галузь, домогосподарства та громадяни. Цифровізація економіки регіонів сприяє досягненню низки важливих соціально-економічних ефектів, зокрема:

- прискоренню темпів розвитку регіонів;
- забезпеченню рівного доступу до ресурсів;

- підвищенню якості життя населення;
- інтенсифікації партнерства та зміцненню довіри між державою та приватним сектором;
- підвищенню конкурентоспроможності регіону на національному та міжнародному рівнях.

Вивчення засад формування регіональної економічної політики сприяє створенню цілісного бачення впливу цифрових технологій на різні аспекти суспільно-економічного життя, оскільки кожен суб'єкт має свої особливості та специфічний вплив на процеси цифровізації [7]. Аналіз основних рівнів дасть змогу розробити ефективні заходи щодо реалізації регіональної політики з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів.

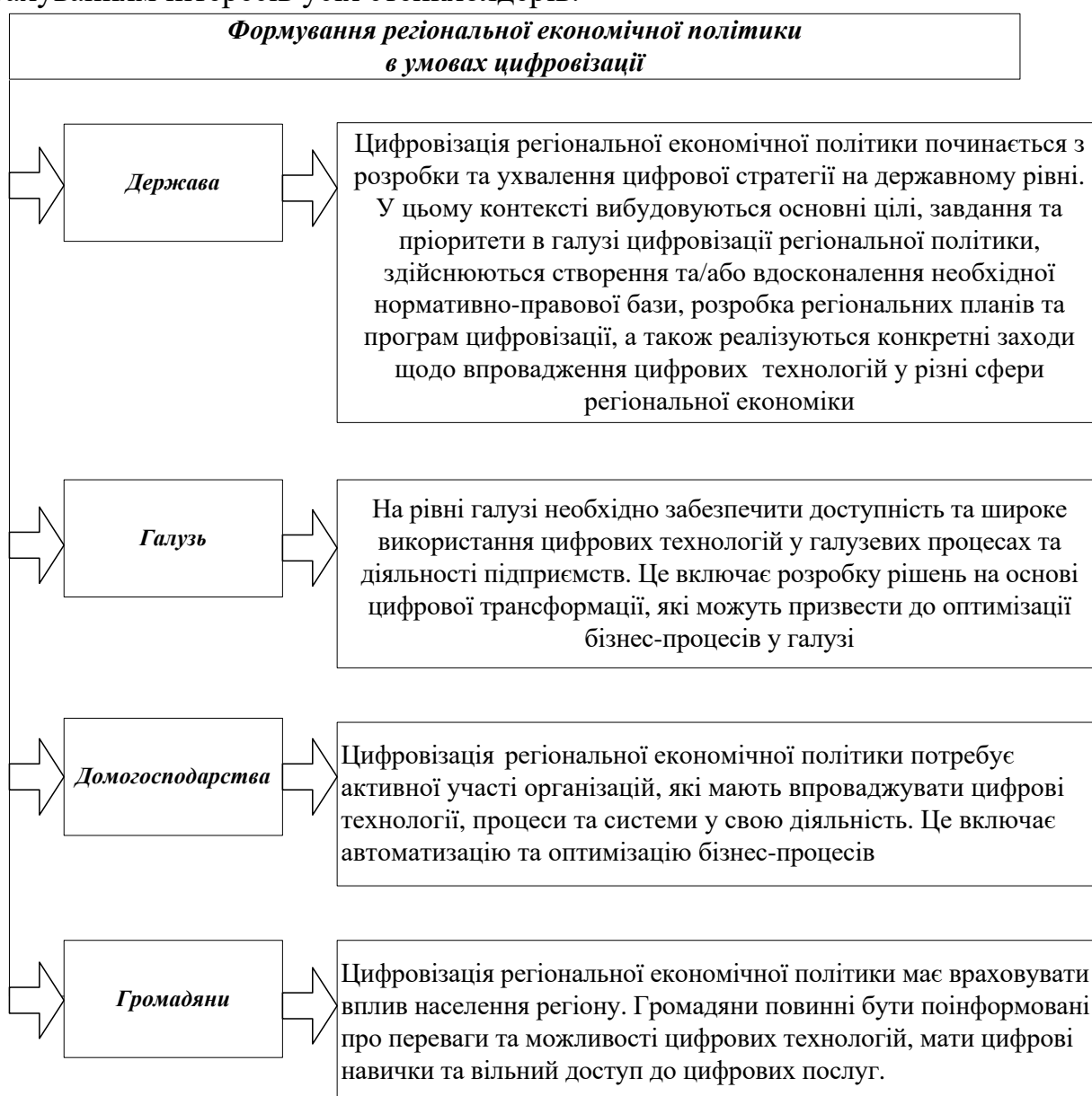


Рис. 2. Суб'єкти соціально-економічних відносин та умови формування регіональної економічної політики

Джерело: розроблено авторами.

Отже, цифровізація з інструменту поліпшення окремих аспектів життя перетворюється на головну рушійну силу глобального соціально-економічного

поступу. У системі пріоритетів розвитку регіонів необхідно приділяти особливу увагу ключовим аспектам цифрової реальності, яка формує нові умови для просторово-галузевого розвитку.

Таким чином, для оптимального управління цими процесами та прийняття обґрунтованих рішень постає потреба у розробці концептуальної схеми формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації.

Динамічні трансформаційні процеси диктують нові умови ефективного регіонального управління. Для забезпечення єдності економічного простору та досягнення стратегічних цілей необхідне системне втручання держави. Одним із найбільш дієвих важелів розвитку країни в цих умовах є регіональна економічна політика. Слід враховувати, що до нових тенденцій, притаманних розвитку регіонів, належить трансформація соціально-економічної структури населення внаслідок інтенсивної цифровізації. У зв'язку з цим регіональна економічна політика має активно формувати оптимальні умови для досягнення цілей розвитку в межах цифрової ери.

Цифрова економіка має глобальний характер і сприяє розвитку нематеріальних активів – ідей, інформації та комунікацій. Це створює новий тип ринку та суспільства, що трансформується та інтегрується у цифровий простір.

Однією з національних цілей розвитку на період до 2030 р., поряд із традиційними соціально орієнтованими цілями є і цифрова трансформація. Проте процесу цифровізації в регіонах перешкоджають певні проблеми (рис. 3).

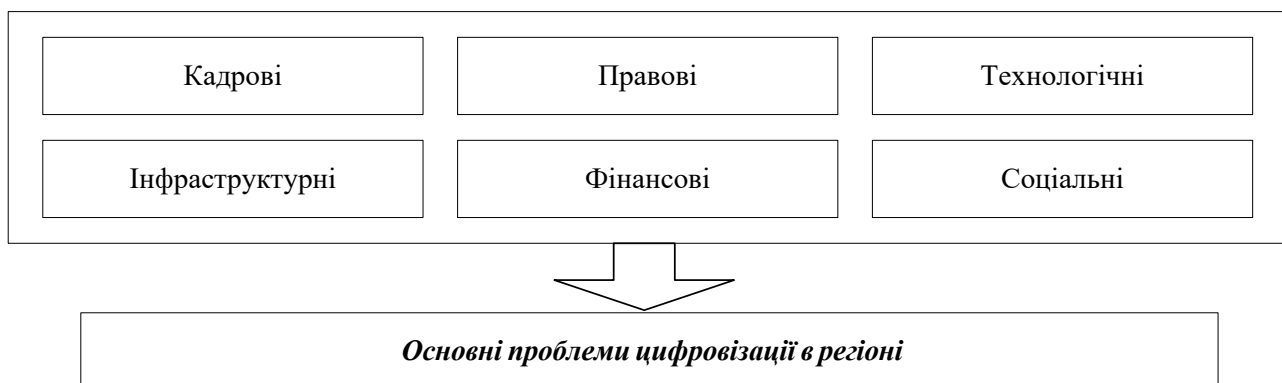


Рис. 3. Основні проблеми цифровізації в регіоні

Джерело: розроблено авторами.

До основних кадрових викликів доцільно віднести низький рівень компетенцій персоналу, необхідних для реалізації проектів цифровізації, та суттєвий відтік фахівців. Багато працівників не володіють достатніми знаннями та навичками у галузі інформаційних технологій, що загострює проблему кадрового дефіциту. Крім того, спостерігається міграція кваліфікованих спеціалістів до більших міст або за кордон, що позбавляє регіони інтелектуального ресурсу.

До правових проблем цифровізації слід віднести слабкий рівень захисту персональних даних, що породжує недовіру серед населення та бізнесу. Крім того, спостерігається неопрацьованість правового регулювання нових технологій: стрімкий технологічний прогрес випереджає формування законодавчої бази (зокрема у сфері штучного інтелекту), створюючи ситуацію правової невизначеності.

Технологічні проблеми цифровізації виявляються у низькій готовності до впровадження передових рішень, що часто зумовлено дефіцитом фінансових ресурсів та недостатньою кваліфікацією фахівців.

Однією з ключових інфраструктурних проблем є недостатній розвиток телекомунікаційних мереж. Зокрема, відсутність якісного інтернет-покриття обмежує доступ населення до цифрових послуг і, відповідно, гальмує становлення цифрової економіки в регіоні.

Фінансові проблеми полягають у дефіциті коштів на фінансування проєктів та високих витратах на придбання і супровід технологій. Слід зазначити, що витрати на впровадження інновацій іноді перевищують прибуток від їх використання.

До соціальних проблем цифровізації в регіоні належать:

1. Цифрова нерівність серед різних соціальних груп. Вона зумовлена труднощами, з якими стикаються окремі категорії населення (наприклад, люди похилого віку) під час використання цифрових технологій.

2. Низький ступінь зацікавленості в опануванні цифрових компетенцій. Ця тенденція може бути пов'язана з відсутністю мотивації, нестачею часу чи ресурсів для навчання, а також із недооцінкою значущості цифровізації у сучасному світі. Як наслідок, значна частина населення залишається поза процесом цифрових трансформацій, що поглиблює розрив у розвитку.

3. Нерівний доступ громадян до сучасних технологій. Це створює так званий “цифровий розрив”, який перешкоджає рівномірному розвитку територій та посилює соціальну несправедливість.

Аналіз наукових праць, присвячених регіональному управлінню, дозволив встановити, що питання вдосконалення регіональної економічної політики в умовах цифровізації залишаються відкритими. Важливою теоретичною і практичною проблемою є визначення структури цієї політики, оскільки більшість сучасних досліджень містить лише фрагментарний опис її окремих компонентів. Останніми роками відбулося суттєве зрушення в парадигмі регіонального розвитку. Політика, заснована на субсидуванні регіонів та реалізації пріоритетних національних проєктів, змінилася концепцією просторового розвитку країни. Остання орієнтується на створення інститутів, що забезпечують сталий розвиток макрорегіонів на засадах спеціалізації, кооперації та інтеграції.

У сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами, регіональна економічна політика має бути гнучкою та адаптивною. Вона повинна враховувати не лише поточні проблеми, а й довгострокові перспективи, а також оперативно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак, сьогодні висувуються принципово нові вимоги до оперативності прийняття політичних рішень на регіональному рівні.

Отже, нині актуальним є як удосконалення концептуального розуміння регіонального розвитку, так і оновлення уявлень про сутність формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації, зокрема визначення ключових інструментів та принципів державного регулювання. Регіональна політика може бути ефективно реалізованою лише за наявності чітко встановлених цілей, відповідних органів влади та належного інструментарію. Необхідність застосування різних методів державного регулювання зумовлена такими причинами:

- неможливістю вирішення всіх питань лише в межах договірних відносин між органами влади, місцевим самоврядуванням та громадським сектором;
- значними розбіжностями в рівні соціально-економічного та гуманітарного розвитку регіонів;
- потребою посиленого державного впливу на окремі аспекти суспільного життя в регіоні.

Сучасні виклики вимагають нових підходів до регіонального управління. В умовах цифровізації пріоритети регіональної економічної політики мають бути ширшими. Вона повинна не лише розв'язувати традиційні проблеми (демографічні зміни, безробіття, доступ до освіти та медицини), а й передбачати заходи щодо інтеграції цифрових технологій в економіку [6]. Важливим є не тільки впровадження цифрових рішень, а й швидка адаптація до нових цифрових реалій. Крім того, необхідно впроваджувати цифрові платформи, формувати цифрові компетенції персоналу та використовувати сучасні ІТ-рішення в управлінні. Усе зазначене становить основу формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації (рис. 4).

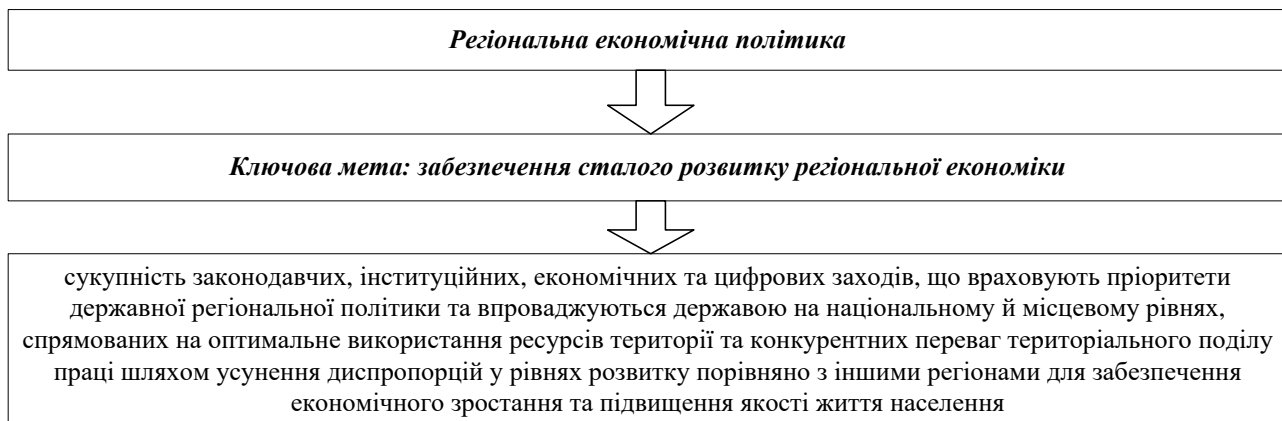


Рис. 4. Формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами.

Інструментарій регіональної економічної політики спрямований на адаптацію цілей та механізмів її реалізації в системі державного планування, а також на узгодження економічних завдань із політичними, соціальними та екологічними пріоритетами. До основних інструментів належать:

- нормативно-правові акти (закони, укази, постанови);
- державне замовлення та програмно-цільове планування;
- спеціальні економічні зони (СЕЗ) та території випереджального розвитку;
- державне та пільгове кредитування, оподаткування, тарифи;
- фінансова підтримка (дотації, субсидії, міжбюджетні трансферти);
- державно-приватне партнерство та інші.

Проте, реалізовувати цілі регіональної економічної політики необхідно з урахуванням сучасних тенденцій розвитку інструментів цифровізації, що пов'язано з тим, що впровадження передових цифрових технологій у різні сфери соціально-економічних відносин та управління економічними системами дозволяє більш оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [1].

Аналіз актуальних інструментів, що враховують галузеву специфіку, характеристики конкурентоспроможності продукції та аспекти оптимального використання ресурсів, дозволяє оцінити рівень цифровізації економічних процесів, що формують регіональний простір.

Основними інструментами цифровізації для вдосконалення процесів реалізації регіональної економічної політики є: цифрові державні послуги, цифрові платформи та портали, цифрова інфраструктура (інтернет, цифрові майданчики, цифрові технопарки), цифрові стартапи та інновації, цифрові сервіси для бізнесу, штучний інтелект, цифрові дані та аналітика (Big Data), цифрові гаманці тощо.

Удосконалення процесів реалізації регіональної економічної політики на основі передових технологій сприяє підвищенню темпів соціально-економічного розвитку, утримання яких у сучасних умовах стає критично важливим.

Розвиток регіону за умов цифровізації значною мірою залежить від дотримання певних принципів. Наукове обґрунтування регіональної політики має базуватися на системі принципів, що відображають об'єктивні закономірності регіонального відтворювального процесу. З метою наукового обґрунтування концептуальних положень визначимо та охарактеризуємо основні принципи, які мають враховуватися при формуванні регіональної економічної політики (табл. 1).

Регіональна економічна політика є важливим інструментом державного управління, що дозволяє забезпечити сталий соціально-економічний розвиток як країни в цілому, так і регіонів зокрема. Саме рівнем розвитку кожного окремого регіону значною мірою визначається загальний рівень економічного розвитку країни.

Отже, сутність регіональної економічної політики в сучасних реаліях полягає у створенні сприятливих умов для економічного зростання територій через реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки та сталий соціально-економічний розвиток. Зважаючи на географічні, економічні та соціальні фактори, неоднорідність економічного простору суттєво впливає на адміністративно-територіальний устрій, структуру господарства, а також на особливості інституційних перетворень. Для вивчення економічного простору необхідний комплексний підхід. Скорочення міжрегіонального розриву сприяє формуванню єдиного ринку, зміцненню цілісності системи управління та інституційній стабільності. Натомість посилення просторової неоднорідності перешкоджає реалізації єдиної стратегії розвитку, створюючи передумови для виникнення регіональних суперечностей, соціальних конфліктів та дезінтеграції економіки.

Неоднорідність економічного простору, що характеризується внутрішніми деформаціями, зумовлює необхідність проведення науково обґрунтованої регіональної політики, спрямованої на розв'язання наявних соціальних та економічних проблем. На думку багатьох економістів, в умовах перехідної економіки провідна роль держави в управлінні регіонами повинна не лише зберігатися, а й набувати динамічного характеру системного менеджменту для забезпечення раціональних економічних зв'язків між територіями.

Система принципів формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації

Принцип	Характеристика
Паритетності	Баланс інтересів всіх суб'єктів регіональної політики – органів влади, роботодавців, найманих працівників, індивідуальних підприємців, самозайнятого населення
Комплексності та системності	Взаємозв'язок адміністративних, правових та економічних важелів регулювання соціально-економічних процесів; рішення загально-регіональних і приватних завдань соціально-економічного розвитку
Узгодженості	Узгодженість дій при реалізації регіональної економічної політики в умовах цифровізації
Взаємопов'язаності	Рішення проблем соціально-економічного розвитку на рівнях державного, регіонального і муніципального управління
Ефективності	Оптимальний розподіл та використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів регіону
Соціальної справедливості	Спрямованість регіональної економічної політики на реалізацію загальнонаціональних інтересів, формування рівних умов для розвитку усіх регіонів
Інноваційності	Управління інноваційними процесами, регулювання та просування інноваційних змін у різних секторах економіки та соціальної сфери; оновлення регіонального управління та проведення прогресивної трансформації; акумуляція нових знань усередині системи управління, регулярне здійснення структурних, економічних, організаційних та соціальних змін, пошук і використання нових схем і технологій управління
Планомірності	Виділення системи пріоритетів у завданнях регіональної економічної політики, методи їх вирішення, заснованих на розробці і реалізації регіональних цільових програм
Стратегічності (стратегування)	Аналіз процесів випадковості та нестабільності різних факторів, змінних умов зовнішнього оточення, можливостей адаптації до них і запобігання загроз. Це включає комплексну координацію зовнішніх і внутрішніх факторів і шляхів розвитку
Довгостроковості	Необхідність виділення альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей, а також розробка варіативних планів-прогнозів, які можуть бути реалізовані з високою ймовірністю за певних обставин та умов у зовнішньому та внутрішньому середовищі
Державно-приватного партнерства та співробітництва	Посилення взаємодії державних органів, регіональних структур та бізнесу при розробці сучасних напрямків та моделей розвитку регіонального співтовариства
Наукової обґрунтованості	Наукова обґрунтованість проведення регіональної політики, планування, розробки і прийняття рішень, проектів і програм
Децентралізації	Застосування механізмів самоорганізації, стійкості окремих підструктур, а також організація їхньої координованої взаємодії. Збалансоване поєднання централізації та децентралізації управління, при якому адміністрація передає ряд функцій іншим організаційним структурам, що має здатність їх виконувати
Мобільності та адаптивності	Здатність системи регіонального управління оперативно та своєчасно реагувати на зміни зовнішньої середовища. Безперервна трансформація функціональної та організаційної структур регіонального менеджменту, що дозволяє управлінським суб'єктам адаптуватися до стрімко змінюваних умов в епоху цифрової економіки

Джерело: розроблено авторами.

Різноманітність підходів та інструментів реалізації регіональної політики за відсутності їх системного опису може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень. Посилення державного впливу на соціально-економічні процеси сприяло усвідомленню необхідності розробки нової моделі господарювання. Її основною характеристикою є інтенсивність структурних перетворень, спрямованих на зменшення експортно-сировинної залежності та підвищення значущості галузей з високою доданою вартістю. На сучасному етапі стратегічним завданням є перехід до стадії стабільного розвитку через масштабні інновації та інвестиції, що має забезпечити формування інноваційної моделі національного господарства.

Результати дослідження соціально-економічного розвитку регіонів, зарубіжного досвіду у сфері цифрової економіки та сучасного стану цифровізації регіональної економічної політики свідчать про те, що в процесі інтеграції у правову, економічну, фінансову та кредитну системи надзвичайно важливим є вдосконалення методичних основ формування регіональної політики в умовах цифровізації [9 – 10]. Доступ до цифрових технологій охоплює більшість соціально-економічних процесів регіону, а саме: підвищує якість життя населення, спрощує бізнес-процеси підприємницьких структур, а також дозволяє докорінно змінити модель взаємовідносин між громадянами та державою. Трансформаційні процеси в глобальній економіці та ускладнення суспільно-політичної обстановки актуалізують проведення досліджень щодо уточнення теоретико-методологічних засад та методичних положень стосовно формування й реалізації механізму регулювання регіонального розвитку.

Активне впровадження інформаційних систем та цифрових технологій спрямоване на вдосконалення регіональної політики як окремого регіону, так і країни загалом [11]. Цей вектор передбачає забезпечення прозорості та доступності інформації, а також підвищення якості державного управління та рівня добробуту громадян. Отже, необхідність удосконалення всієї системи регіонального управління в умовах активної цифровізації підкреслює актуальність розробки ефективного та адекватного сучасним реаліям механізму управління.

Сталий економічний розвиток різноманітних економічних систем (національної, галузевої, суб'єктів господарювання) істотно залежить від їхньої конкурентоспроможності та орієнтації на задоволення соціально-економічних потреб суспільства. Вирішення цих завдань вимагає використання сучасних наукових інструментів, а також адміністративних, економічних, організаційних та правових методів, які є основою організаційно-економічного механізму [5].

Організаційно-економічний механізм управління регіоном є складною багатоаспектною системою, що охоплює широкий спектр інструментів і важелів впливу на соціально-економічні процеси. Для досягнення стратегічних результатів необхідно використовувати науково обґрунтовані, взаємодоповнювальні та різноманітні за змістом, спрямованістю і силою впливу інструменти, що дозволить забезпечити необхідну “ланцюгову реакцію” та синергетичний ефект на рівні регіону.

Організаційно-економічний механізм регіонального управління переважно впливає на перебіг домінуючих процесів у соціальному та господарському житті регіональної спільноти під час виконання завдань та досягнення цілей. Він є

складною сукупністю інструментів і процесів прямого (безпосереднього) та опосередкованого впливу (координації, стимулювання, регулювання) на соціальні та ринкові умови життєдіяльності регіону. Цей механізм спрямований на підвищення ефективності регіональної економіки та якості життя населення.

Отже, у цьому контексті організаційно-економічний механізм – це структурована система, що застосовується для управління процесами та досягнення конкретних цілей в економіці.

Передумови розробки організаційно-економічного механізму формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації представлені на рис. 5.



Рис. 5. Передумови розробки організаційно-економічного механізму формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами.

Отже, до основних передумов належать:

1. Посилення впливу цифрових технологій. У сучасних умовах ступінь впливу цифровізації на всі сфери життя суспільства стрімко зростає, що зумовлює потребу у формуванні адаптивної регіональної економічної політики.

2. Зростання конкурентоспроможності регіонів. Цифровізація є однією з ключових умов зміцнення позицій регіону. Політика має орієнтуватися на створення сприятливого середовища для розвитку цифрової інфраструктури, підтримку стартапів та залучення інвестицій у High-Tech сектор.

3. Збільшення ролі інноваційної діяльності. Цифровізація відкриває можливості для модернізації традиційних галузей та появи нових інноваційних напрямів. Регіональна політика має стимулювати впровадження цифрових рішень у реальний сектор економіки.

4. Підвищення значущості цифрової освіти. Проникнення технологій у повсякденне життя вимагає розвитку системи підготовки кваліфікованих кадрів, підвищення рівня цифрової грамотності населення та підтримки профільних освітніх програм.

5. Необхідність формування сприятливого інвестиційного клімату. Реалізація цифрових проєктів потребує значного капіталу. Регіональна влада має забезпечити умови для припливу інвестицій та підтримки інноваційних підприємств.

б. Адаптація до викликів цифрової економіки. Стрімкий технологічний розвиток створює нові ризики. Регіональна політика має бути спрямована на забезпечення стійкості та захист інтересів регіону в умовах трансформації.

Розробка організаційно-економічного механізму формування регіональної економічної політики та економічної політики територіальних громад має базуватися на дослідженні економічних інтересів і суперечностей, а також враховувати позиції всіх груп місцевої спільноти, зацікавлених у розвитку регіону і відповідних територіальних громад через підвищення їхньої конкурентоспроможності. Для цього необхідна розробка елементів механізму, що включають організаційне, методичне, науково-методичне та цифрове забезпечення на регіональному та місцевому рівнях управління. Кожен елемент передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних процесів, спрямованих на узгодження стратегічних цілей регіону та територіальних громад. Також механізм має розв'язувати питання ефективного використання ресурсного потенціалу територіальних громад і регіонів для забезпечення економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що в сучасних трансформаційних умовах необхідно розвивати нормативно-правове забезпечення цифровізації, спеціальні програми науково-технічного розвитку, а також забезпечувати системний взаємозв'язок між розділами державних, регіональних і місцевих програм розвитку, включаючи стратегії та програми соціально-економічного розвитку територіальних громад. Регіональна економічна політика та економічна політика територіальних громад, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, базуються на вдосконаленні структури господарства з урахуванням просторової специфіки розвитку громад. Реалізація структурної політики має поєднувати цілі, завдання та інструменти перетворення відтворювальної, галузевої та територіальної структур на рівні регіону і територіальних громад. Ефективність відтворювальних процесів залежить від галузевої структури економіки, яка має сприяти реалізації локальних конкурентних переваг територіальних громад, розвитку спеціалізації та раціональному розміщенню факторів виробництва.

Зазначені передумови визначають основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму формування регіональної економічної політики та економічної політики територіальних громад в умовах цифровізації (рис. 6).

Запропонований організаційно-економічний механізм формування регіональної економічної політики в умовах цифровізації передбачає тісну інтеграцію з механізмами управління розвитком територіальних громад та поєднує організаційне, методичне, нормативно-правове й цифрове забезпечення. Це дозволяє адаптувати регіональну та місцеву економічну політику до умов цифровізації з метою досягнення стратегічних цілей розвитку територій і підвищення спроможності територіальних громад. Основними суб'єктами реалізації механізму є органи державної влади та органи місцевого самоврядування територіальних громад на місцевому й регіональному рівнях, які виступають одночасно розробниками та виконавцями політики, суб'єкти господарювання, домогосподарства та громадяни [12 – 14].



Рис. 6. Організаційно-економічний механізм формування регіональної економічної політики територіальних громад в умовах цифровізації
 Джерело: розроблено авторами.

Територіальні громади в цьому контексті розглядаються як базовий просторовий рівень реалізації економічної політики та ключові осередки впровадження цифрових рішень. Громадян слід розглядати як ключових внутрішніх учасників розвитку території, оскільки їхня економічна активність, рівень цифрових і професійних компетенцій, культурний розвиток та міграційна мобільність формують суттєві конкурентні переваги як територіальних громад, так і регіону загалом. До основних завдань механізму належать: розвиток інформаційного та цифрового забезпечення управління на регіональному і місцевому рівнях; удосконалення нормативно-правової бази цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування; забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад на основі цифрових технологій; залучення органів влади, бізнесу та громадськості до вирішення питань регіонального та місцевого розвитку. Реалізація механізму базується на принципах паритетності, системності, субсидіарності, соціальної справедливості, інноваційності та стратегування.

Практичний базис механізму складається з чотирьох функціональних блоків:

1. Організаційне забезпечення: передбачає впровадження платформних рішень у державне управління. Спеціалізовані робочі групи (влада, бізнес, експерти) координують проекти, готують звітність та оцінюють ефективність програм.

2. Нормативно-правове забезпечення: спрямоване на створення сприятливого правового режиму для впровадження технологій. Робоча група аналізує законопроекти та розробляє пропозиції щодо усунення правових бар'єрів.

3. Методичне забезпечення: орієнтоване на розвиток кадрового потенціалу та навчання населення затребуваним цифровим компетенціям. Включає моніторинг потреб ринку праці та організацію експертних сесій.

4. Цифрове забезпечення: фокусується на розвитку інформаційної сфери суспільства, моніторингу впровадження передових технологій та проведенні регулярних досліджень цифрових трендів.

Удосконалення регіональної економічної політики на основі сформованого організаційно-економічного механізму дозволить досягти позитивних результатів на рівні держави, галузі, бізнесу та громадян. В умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища стратегічним завданням для органів влади є перехід до управління на основі даних, що сприятиме сталому розвитку регіону, підвищенню конкурентоспроможності економіки та покращенню якості життя громадян.

В умовах цифрової трансформації економічна політика регіонів і територіальних громад набуває якісно нового змісту та форм реалізації, що зумовлює необхідність її комплексного переосмислення з урахуванням впливу цифрових технологій на управлінські, економічні й соціальні процеси. Територіальні громади виступають ключовим просторовим рівнем формування та реалізації економічної політики, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередня інтеграція цифрових рішень у систему управління розвитком, надання публічних послуг і стимулювання підприємницької активності. Ефективне формування економічної політики територіальних громад в умовах цифровізації потребує застосування цілісного організаційно-економічного механізму, що поєднує організаційне, нормативно-правове,

методичне та цифрове забезпечення й забезпечує узгодження інтересів держави, регіонів, громад, бізнесу та населення. Цифровізація створює значні можливості для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості територіальних громад, покращення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку територій, водночас актуалізуючи низку кадрових, правових, технологічних, інфраструктурних і соціальних викликів. Подолання зазначених проблем та реалізація потенціалу цифрової трансформації можливі за умови розвитку цифрових компетенцій людського капіталу, розбудови сучасної цифрової інфраструктури та підвищення спроможності органів місцевого самоврядування до впровадження інноваційних управлінських рішень і стратегічного планування розвитку територіальних громад.

6.3. Інноваційні стратегії забезпечення резиліентності громад¹

© Омеляненко О. М.

д-р філос., старший науковий співробітник,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

Криза змінює не лише економіку чи інфраструктуру, вона змінює логіку життя громад, руйнуючи звичні управлінські моделі, виснажуючи людський капітал, посилюючи структурні слабкості, що раніше компенсувалися стабільністю зовнішнього середовища. У такому контексті резиліентність громад перестає бути допоміжною характеристикою розвитку й перетворюється на його ключову умову. Відновлення після тривалої кризи неможливе через просте відтворення довоєнних підходів, оскільки сама реальність, у якій ці підходи формувалися, більше не існує.

Тривалість кризи принципово відрізняє нинішній етап від короткострокових шоків минулого. Коли загроза є постійною, управління, побудоване на жорсткому плануванні, ієрархічних рішеннях та припущенні відносної стабільності, втрачає ефективність. Зростає кількість ризиків, що неможливо точно спрогнозувати (ізолювати). Безпекові, економічні, демографічні та психосоціальні загрози переплітаються і створюють ефект накопиченої вразливості. Саме тому резиліентність передбачає не просто опір певній кризі (кризам), а здатність жити і розвиватися в динамічних умовах.

Резиліентні громади не зосереджуються виключно на відбудові зруйнованих об'єктів, а переосмислюють функції, зв'язки та способи управління. Відновлення у такій логіці означає не повернення до попереднього стану, а трансформацію з урахуванням нових ризиків, обмежень і можливостей.

У табл. 1 представлено основні виміри резиліентності громади.

На основі табл. 1 можемо стверджувати, що громада, що мислить категоріями резиліентності розвиває гнучку інфраструктуру, локальну економіку, людський капітал і соціальну довіру, оскільки саме ці елементи забезпечують здатність адаптуватися до майбутніх потрясінь.

¹ Матеріал підготовлено в рамках проекту “Інноваційні стратегії розвитку резиліентності громад: поєднання організації життєвого простору, розвитку людського капіталу та соціального партнерства для відновлення постконфліктних територій”, що виконується за грантової підтримки Національного фонду досліджень України

Таблиця 1

Виміри резилієнтності громади

Вимір резилієнтності	Зміст виміру	Ключові характеристики громади	Типові індикатори (приклади)
Соціальний	Здатність громади зберігати соціальну згуртованість і взаємодію під час криз	Довіра, взаємодопомога, інклюзія, активна громадянська участь	Рівень громадської активності, кількість ініціатив самоорганізації, інтеграція ВПО
Економічний	Спроможність економіки громади функціонувати та відновлюватися після шоків	Диверсифікація бізнесу, зайнятість, локальні ланцюги вартості	Частка МСП, рівень зайнятості, доходи бюджету
Інституційний	Ефективність управління та прийняття рішень в умовах невизначеності	Прозорість, адаптивність, стратегічне планування	Наявність стратегій, антикризових планів, цифрових сервісів
Інфра-структурний	Стійкість критичної та соціальної інфраструктури	Надійність, резервування, швидкість відновлення	Стан мереж, наявність резервних систем, час відновлення послуг
Екологічний	Здатність громади адаптуватися до природних і техногенних загроз	Раціональне використання ресурсів, екологічна безпека	Управління відходами, зелені зони, енергоефективність
Безпековий	Спроможність запобігати загрозам та реагувати на надзвичайні ситуації	Готовність до ризиків, цивільний захист	Наявність укриттів, планів реагування, систем оповіщення
Людський	Рівень знань, навичок і здоров'я мешканців	Освіта, професійні навички, психосоціальна стійкість	Освітній рівень, доступ до медицини, програми підтримки
Цифровий	Здатність використовувати цифрові рішення для управління та сервісів	Цифрова інклюзія, кіберстійкість	Доступ до інтернету, е-сервіси, цифрова грамотність
Культурний	Збереження ідентичності та символічного капіталу громади	Локальна культура, історична пам'ять	Культурні події, збереження спадщини, брендинг громади

Джерело: розроблено автором.

У дослідженні [1] визначено такі специфічні риси резильєнтності громади, які підкреслюють, що вона є комплексним і багатовимірним явищем:

- 1) фактори ризику можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження;
- 2) громада характеризується визначеними географічними межами, соціальним та політичним устроєм;
- 3) рівень резильєнтності громади позначається на резильєнтності її мешканців, рівні та якості їх життя.

Зміна підходів до управління є центральною складовою резилієнтності в умовах тривалої кризи. Традиційна модель, орієнтована на контроль і виконання планів, поступається місцем адаптивному управлінню, що визнає невизначеність як норму. Це не послаблює громаду, а підвищує її стійкість, оскільки розподіляє відповідальність і створює множинні центри та інструменти реагування.

У публікації [2] визначено три види стійкості. Стійкість і резилієнтність пов'язані між собою, але мають принципову різницю. Стійкість означає здатність системи чи громади зберігати свій стан і функціональність під час шоків чи стресів (тобто чинити опір змінам і мінімізувати втрати). Вона орієнтована переважно на короткостроковий ефект і контрольоване управління. Резилієнтність же передбачає не лише витримування потрясінь, а й адаптацію, відновлення та трансформацію. Завдяки цьому система після кризи може функціонувати ефективніше і навіть стати сильнішою, ніж до неї. Резилієнтність охоплює середньо- та довгострокову перспективу, інтегрує навчання на кризах і здатність змінювати підходи до управління. Водночас наведені у дослідженні види стійкості корисні для розуміння стратегічного аспекту резильєнтності.

Реактивна стійкість визначається вмінням швидко реагувати на катастрофу, стабілізувати ситуацію, рятувати життя та майно. Це перший етап управління кризовою ситуацією, що включає оперативне розгортання екстрених служб і координацію їх роботи. Проактивна стійкість зосереджується на менеджменті ризиків, прогнозуванні можливих загроз та оцінці вразливих місць у місті, що дозволяє мінімізувати наслідки потенційних катастроф. Головним завданням є виявлення слабких місць у міській інфраструктурі та розробка стратегій для їх зміцнення, а також створення ефективних механізмів захисту мешканців. Особливу увагу варто приділяти вразливим групам населення, які мають обмежені ресурси та можливості для самостійного подолання кризових ситуацій, тому їхня підтримка та захист є пріоритетними у плануванні заходів проактивної стійкості. Важливою частиною проактивної стійкості є аналіз вразливої інфраструктури, яка включає об'єкти критичного значення для міської життєдіяльності, що потребують додаткових заходів безпеки та покращення стійкості до можливих загроз. Рефлексивна стійкість передбачає роботу з моніторингом ефективності уже застосованих концепцій і заходів. Цей етап є особливо складним, бо потребує ґрунтовного аналізу протягом місяців та років під час нових катастроф і викликів. Основними заходами є відстеження якості впровадження та застосування заходів для підсилення міської стійкості, робота над помилками та розробка нових ітерацій концепцій, підвищення кваліфікації акторів, постійне самонавчання й обмін досвідом. Основними акторами залишаються містопланувальні департаменти, до них можуть підключатися також навчальні заклади для роботи над процесом моніторингу і навчання чинних та потенційних акторів.

Інтеграція наведених підходів у довгострокову рамку розвитку дозволяє трансформувати разові антикризові дії у сталу здатність громади навчатися, адаптуватися та відновлюватися. Це створює підґрунтя формування стратегій резилієнтності громад як інструменту цілісного управління розвитком.

Стратегії резилієнтності громад – це комплекс довгострокових і адаптивних підходів, спрямованих на здатність громади витримувати шоки, адаптуватися до змін і відновлюватися краще, ніж було, зберігаючи соціальну цілісність, економічну життєздатність та ідентичність. Стратегії резилієнтності громад є важливими, оскільки вони формують здатність територій і спільнот не лише переживати кризи, а й зберігати керованість, людський потенціал та траєкторію

розвитку в умовах тривалої невизначеності. Для України, яка одночасно перебуває у стані відновлення та структурної трансформації, наявність таких стратегій стає не опцією, а базовою умовою життєздатності громад.

Важливість стратегій резиліентності полягає також у їх трансформаційному потенціалі. Вони змінюють саму логіку місцевого розвитку від короткострокового реагування до довгострокового мислення, від централізованих рішень до співуправління, від відновлення минулого стану до принципу “відбудувати краще, ніж було”.

Наявність чітко сформульованих стратегій резиліентності є ключовою умовою інтеграції громад у міжнародні програми підтримки та відновлення. Донори та партнери дедалі частіше орієнтуються не лише на масштаби втрат, а й на спроможність громад стратегічно мислити, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий ефект допомоги.

Таким чином, стратегії резиліентності стають мовою, якою громади можуть відповідально, аргументовано і впевнено говорити зі світом про своє майбутнє

Інноваційні стратегії резиліентності громад потрібні тому, що характер сучасних криз радикально змінився. Інноваційність стає не додатковою перевагою, а необхідною умовою виживання і розвитку. Передусім інноваційні стратегії дозволяють громадам перейти від реактивної логіки до проактивної і випереджальної. Замість того щоб постійно ліквідувати наслідки руйнувань, втрат чи відтоку населення, громада отримує інструменти прогнозування ризиків, тестування сценаріїв та зміни систем управління. Використання цифрових рішень, гнучкого планування та підходів антикрихкості дає змогу не просто зменшувати шкоду, а перетворювати кризові ситуації на точки росту.

У табл. 2 узагальнено інноваційні стратегії резиліентності громад як практичний інструмент для органів місцевого самоврядування, експертів з регіонального розвитку, громадських організацій та донорських програм. Вона структурує ці стратегії за їх сутністю, рівнем інноваційності, вимірами резиліентності та очікуваними ефектами, що дозволяє використовувати її як аналітичну рамку для розробки стратегій розвитку громад.

Табл. 2 демонструє еволюцію резиліентності від реактивної здатності виживання до проактивної стратегії сталого і трансформаційного розвитку.

Інноваційні стратегії є важливими для збереження і розвитку людського капіталу. Війна виснажує громади не лише фізично, а й психологічно. Травмо-інформовані підходи, соціальні інновації, нові формати освіти і залучення молоді дозволяють зменшити соціальну втому, утримати активне населення та створити середовище, у якому люди бачать майбутнє для себе саме в цій громаді. Без таких підходів навіть відновлена інфраструктура може залишитися порожньою.

З економічної точки зору інноваційні стратегії резиліентності допомагають громадам подолати структурну вразливість. Орієнтація на локальні ланцюги доданої вартості, соціальне підприємництво, енергетичну автономію та партнерства з університетами і бізнесом зменшує залежність від зовнішніх ресурсів і нестабільних ринків. Це особливо важливо в умовах війни, коли традиційні економічні моделі часто руйнуються або втрачають актуальність.

Інноваційні стратегії резиліентності громад

Інноваційна стратегія	Суть підходу	Новизна / інноваційність	Який вимір резиліентності посилює	Очікуваний ефект для громади
Community-led resilience (резиліентність, керована громадою)	Передача частини управлінських рішень мешканцям, ініціативним групам	Перехід від адміністративної моделі до співуправління	Соціальний, інституційний	Зростання довіри, швидка мобілізація в кризі
Антикрихке планування (Antifragile communities)	Використання криз як ресурсу розвитку	Відхід від “стійкості” до “посилення через шоки”	Стратегічний, економічний	Відновлення “краще, ніж було”
Цифрові двійники громад (Digital Twins)	Моделювання кризових сценаріїв і відновлення	Використання data-driven управління	Інфраструктурний, цифровий	Зниження ризиків і втрат
Економіка близькості (local-first economy)	Переорієнтація на локальні виробництва та споживання	Скорочення зовнішньої залежності	Економічний	Стойкі робочі місця, бюджетна стабільність
Енергетична автономія громад	Мікромережі, ВДЕ, енергокооперативи	Децентралізація енергосистем	Інфраструктурний, безпековий	Безперервність критичних послуг
Соціальні інноваційні хаби	Простори спільного вирішення проблем громади	Інтеграція освіти, бізнесу, НГО	Соціальний, людський капітал	Поява локальних рішень і стартапів
Травмо-інформоване управління	Урахування колективної травми війни в політиках	Психосоціальний вимір управління	Соціальний, людський	Зниження напруги, підвищення згуртованості
Гнучка інфраструктура (adaptive infrastructure)	Модульні, тимчасові, швидковідновлювані об’єкти	Відхід від капіталоемних рішень	Інфраструктурний	Швидке відновлення після руйнувань
Мультифункціональні простори безпеки	Поєднання укриттів, хабів, освітніх просторів	Інтеграція безпеки у повсякденне життя	Безпековий, соціальний	Підвищення готовності до загроз
Культурна резиліентність та ідентичність	Підтримка локальної культури як ресурсу стійкості	Культура як інструмент відновлення	Культурний, соціальний	Посилення відчуття “ми”
Гібридна модель освіти громади	Освіта + практичні навички + відновлення	Освіта як інструмент адаптації	Людський капітал	Підвищення адаптивності населення
Партнерства “громада – університет – бізнес”	Спільне вироблення інноваційних рішень	Трикутник знань на локальному рівні	Інституційний, економічний	Стойкі інноваційні екосистеми

Джерело: розроблено автором на основі публікацій [5; 6; 7; 8; 9; 10].

Ще одна причина необхідності інноваційних стратегій полягає у зміні ролі громади в системі публічного управління. Сучасна резилієнтність неможлива без співуправління, горизонтальних мереж і активної участі мешканців. Інноваційні підходи зміщують акцент з адміністративного контролю на фасилітацію, партнерство та довіру. У результаті громада стає суб'єктом розвитку, а не пасивним отримувачем рішень “згори”.

Незважаючи на те, що громадські організації і міжнародні партнери є основою процесів відновлення на рівні громад, в дослідженні [3] відзначено, що участь мешканців і представників бізнесу в громадських радах і робочих групах є епізодичною (рис. 1).

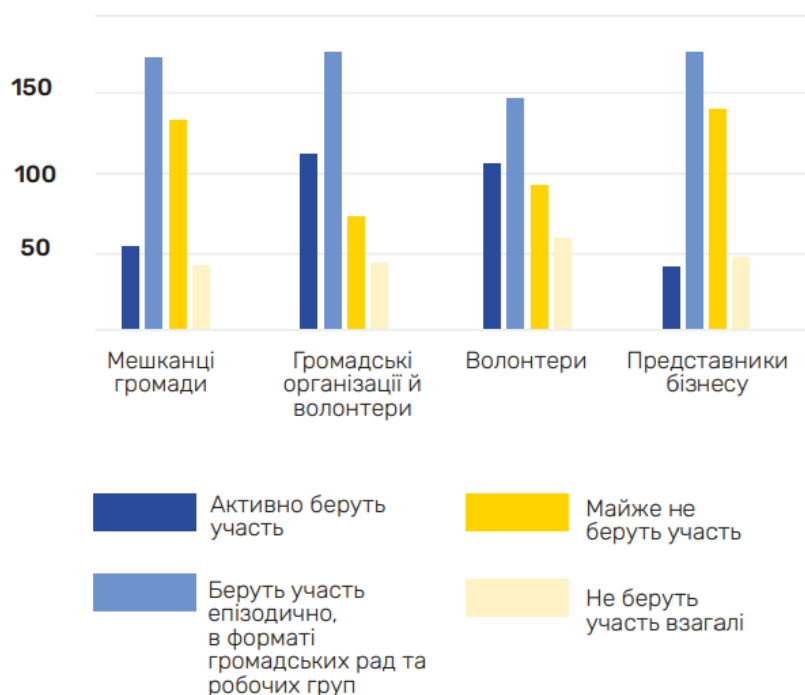


Рис. 1. Участь груп стейкхолдерів в процесах відновлення та прийняття рішень щодо пріоритетів відновлення

Джерело: [3].

Наведені на рис. 1 результати свідчать, що інструменти залучення громадськості мають величезний потенціал у відновленні громади, оскільки вони можуть допомогти визначити пріоритети відновлення, сприяти проведенню громадських слухань, допомагати розробляти планові документи, а також забезпечувати неперервний моніторинг і контроль реалізації проєктів.

Потенціал відкритості та громадської участі знаходимо й у результатах опитування щодо повоєнної відбудови [4]:

1. Фінансова децентралізація. У контексті повоєнної відбудови громад 76 % українців та 78 % представників бізнесу погоджуються з тим, що кожна постраждала громада потребує індивідуального підходу, а отже й окремих планів. Це логічно веде до ідеї, що і фінансування має здійснюватися адресно – під конкретні локальні проєкти, а не через централізований розподіл. Цю позицію підтримують 50 % громадян і 68 % підприємців.

2. Прозорість та відкритість процесів відбудови є однією з найсильніших суспільних вимог. За максимально відкритий характер процедур виступають 79 % населення та 62 % бізнесу. Людей цікавить не лише доступ до тендерної інформації, але й до даних про відповідальних осіб, результати перевірок, а також рух коштів (надходжень та витрат).

3. Активна участь громадян та бізнесу у відбудові. 94 % громадян та 91 % представників бізнесу вважають, що влада зобов'язана консультиватися з ними щодо процесів відбудови. Ігнорування голосу суспільства або підприємництва може суттєво знизити довіру до державних ініціатив.

Важливою є і міжнародна складова розроблення стратегій розвитку. Інноваційні стратегії резиліентності підвищують спроможність громад залучати зовнішню підтримку, оскільки відповідають сучасній логіці донорських програм ЄС, ООН та міжнародних фінансових інституцій. Донори дедалі більше інвестують не у відновлення окремих об'єктів, а у системні зміни, здатні забезпечити довготривалий ефект. Наявність інноваційної стратегії сигналізує про готовність громади до таких змін.

Інноваційні стратегії резиліентності громад формуються на перетині кількох підходів (теорії комплексних систем, неортодоксальних економічних шкіл, концепції антикрихкості, сучасних підходів до публічного управління та практик community-led development). Вони виходять за межі секторальних рішень і передбачають інтеграцію соціальних, економічних, інституційних, безпекових, цифрових та культурних вимірів розвитку. У цьому контексті громада розглядається не лише як простір надання послуг, а як спільнота взаємодії, колективної дії та спільної відповідальності за майбутнє. Інноваційні стратегії резиліентності потрібні для формування нового бачення майбутнього громад. Вони дозволяють вийти за межі парадигми “повернення до довоєнного стану” і закладають основу для більш гнучкої, інклюзивної, технологічної та орієнтованої на людину моделі розвитку..

Матеріал підготовлено в рамках проєкту “Інноваційні стратегії розвитку резиліентності громад: поєднання організації життєвого простору, розвитку людського капіталу та соціального партнерства для відновлення постконфліктних територій”, що виконується за грантової підтримки Національного фонду досліджень України.

РОЗДІЛ 7

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА
АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА
ГОСПОДАРЮВАННЯ****7.1. Механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки українських підприємств на основі комплексного аналізу функціонування неплатоспроможних структур**

© Балашова О. В.

канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва, Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ, Україна

Забезпечення сталого рівня фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств сьогодні вимагає принципово нових підходів до аналізу діяльності суб'єктів господарювання, особливо тих, що перебувають на межі неплатоспроможності. В умовах перманентної економічної кризи та ринкової нестабільності стратегічне значення має впровадження інструментів своєчасної діагностики. Саме розпізнавання деструктивних тенденцій на ранніх етапах дозволяє менеджменту мобілізувати внутрішні ресурси для оперативного коригування курсу розвитку та запобігання незворотним фінансовим втратам.

Нинішня динаміка економічних процесів у країні демонструє суттєвий розрив між вимогами реального сектору та існуючим організаційно-економічним інструментарієм антикризового менеджменту. Традиційні механізми управління часто виявляються малоефективними, оскільки вони не адаптовані до стрімких змін зовнішнього середовища. Це зумовлює гостру потребу в критичному аналізі недоліків сучасних підходів до антикризового управління, що є пріоритетним завданням для сучасної науки про менеджмент.

Основними індикаторами негативних перетворень у діяльності підприємства є кількісні та якісні показники, що відображаються у системі бухгалтерського обліку та звітності. Проте варто констатувати, що ретроспективний характер традиційної звітності у поєднанні з надмірною складністю облікових даних часто перешкоджає оперативному виявленню кризових сигналів. Для подолання цієї проблеми необхідно застосовувати прогресивну методологію аналізу, яка б дозволяла превентивно оцінювати фінансовий стан та прогнозувати ймовірні ризики.

Питання діагностики кризових явищ та прогнозування їхнього дестабілізуючого впливу на економіку перебувають у центрі уваги багатьох провідних фахівців. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цих процесів

зробили Т. Косова, О. Ярошевська, Г. Соломіна [1], а також М. Вінічук та О. Захарова [2]. Теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління висвітлені у працях Є. Намлієва, Г. Кацицьки [3] та В. Панченка [4].

Попри значну кількість напрацювань, науковий дискурс навколо превентивного антикризового управління залишається недостатньо насиченим. Більшість існуючих концепцій зосереджені переважно на розробці стратегій виведення суб'єкта господарювання з уже наявної кризи або на методах діагностики банкрутства за допомогою стандартних математичних моделей. Водночас, саме превентивний аспект, який має супроводжувати підприємство на всіх етапах його життєвого циклу для нейтралізації загроз “у зародку”, потребує більш ґрунтовного вивчення.

Окремою проблемою є адаптація зарубіжних багатофакторних моделей прогнозування банкрутства до українських реалій. Часто такі методики виявляються непридатними для вітчизняної практики через ігнорування специфіки перехідної економіки та особливостей національного законодавства. Це підкреслює актуальність мети цього дослідження: удосконалення методичного підходу до превентивного оцінювання фінансового стану через ідентифікацію кризи та загрози припинення діяльності на ранніх стадіях.

Теоретико-методологічні підходи до визначення антикризового управління. В академічному середовищі не існує уніфікованого погляду на сутність та функціональні межі антикризового менеджменту, що зумовлено багатогранністю самої категорії “криза”. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити кілька ключових парадигм.

По-перше, це локальна парадигма, де група дослідників розглядає антикризове управління крізь призму внутрішніх фінансових деструкцій конкретного підприємства. У фокусі уваги – виникнення негативних ланцюгових реакцій, що можуть паралізувати діяльність контрагентів та суміжних структур.

По-друге, це макро-орієнтована парадигма – цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язку фінансового стану окремого суб'єкта господарювання з загальноекономічними умовами на національному рівні. Тут криза підприємства трактується як похідна від несприятливого макроекономічного клімату.

По-третє, системно-стратегічна парадигма, зокрема, А. Грязнова наголошує на необхідності формування комплексної системи, яка використовує весь арсенал сучасного менеджменту для превентивного усунення загроз. Така система має на меті не лише ліквідацію тимчасових труднощів, а й довгострокове збереження ринкових позицій за будь-яких умов [5].

Особливої уваги заслуговує думка Д. Болотнова, згідно з якою управління суб'єктом господарювання має бути перманентно антикризовим на кожному етапі його еволюції [6]. Це означає здатність системи управління не просто реагувати на фактичну кризу, а прогнозувати та нівелювати її потенційні прояви.

На моє переконання, превентивне антикризове управління слід трактувати як стратегічно орієнтований тип менеджменту, що базується на ранньому

виявленні латентних ознак фінансової дестабілізації. Його метою є створення організаційних та економічних передумов для своєчасного реагування на загрози, використовуючи інструментарій фінансового інжинірингу для недопущення банкрутства та забезпечення безперервності діяльності.

– Методичний інструментарій початкової стадії аудиторської діагностики.

У межах аудиту фінансової звітності, особливо в умовах високого ризику припинення діяльності, критично важливим є етап попереднього оцінювання. Ми пропонуємо розширити цей процес через впровадження спеціалізованих процедур ідентифікації фінансового колапсу та загрози ліквідації.

Для реалізації цього завдання доцільно використовувати авторську розробку – “Анкету превентивного моніторингу фінансового стану”. Використання такої анкети ще до моменту офіційного укладання договору на аудит дозволяє фахівцю:

– здійснити експрес-огляд фінансових звітів для формування загального уявлення про стабільність клієнта;

– визначити критичні зони ризику, що можуть свідчити про неплатоспроможність у короткостроковій перспективі;

– оцінити доцільність подальшої співпраці та обсяг необхідних аудиторських процедур на заключних етапах перевірки.

Пропонована анкета має бути лаконічною, але водночас змістовною, інтегруючи в собі ключові критерії ідентифікації загроз припинення діяльності. Це дозволяє уникнути надмірного завантаження на етапі планування, зберігаючи при цьому високу точність діагностики.

Запропонована автором анкета базується на інтеграції кількісних сигналів звітності та якісних експертних оцінок. Кожне запитання передбачає оцінку від 0 до 2 балів, де: 0 – відсутність ризику; 1 – помірний ризик; 2 – критичний ризик.

– Блок I. Експрес-діагностика фінансових маркерів.

1. Динаміка чистого робочого капіталу: чи спостерігається від’ємне значення або стрімке скорочення власного оборотного капіталу?

2. Структура запозичень: чи перевищує частка кредиторської заборгованості в пасивах критичну межу 70 %?

3. Результативність діяльності: чи наявні збитки від основної операційної діяльності протягом останніх двох звітних періодів?

– Блок II. Галузеві та операційні ризики (специфіка АТП).

1. Стан активів: чи перевищує фізичний та моральний знос рухомого складу позначку 80 %?

2. Ритмічність процесів: чи існують системні простоти транспорту через неможливість закупівлі паливно-мастільних матеріалів або запчастин?

3. Ринкова позиція: чи зафіксована втрата ключових контрактів на тендерних майданчиках (Prozorro тощо)?

– Блок III. Управлінська та правова стабільність.

1. Кадрова безпека: чи відбувалася зміна головного бухгалтера або керівника фінансової служби частіше ніж двічі за рік?

2. Юридичний тиск: чи зафіксована поява нових судових позовів у Єдиному реєстрі від податкових органів або банків-кредиторів?

– Інтерпретація результатів (для впровадження у висновки).

На основі сумарного балу за анкетною пропонується наступна класифікація стану підприємства, представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Шкала інтерпретації інтегральної оцінки за результатами превентивного моніторингу фінансового стану підприємства

Сума балів	Рівень загрози	Рекомендована дія
0 – 4 бали	Низький	Стандартний моніторинг показників
5 – 10 балів	Середній (Прихована криза)	Проведення поглибленого аудиту за процедурами “Going Concern”
11 – 16 балів	Високий (Критичний ризик)	Негайне розгортання плану санації та фінансового реструктурування

Джерело: розроблено автором.

Цей підхід дозволяє нівелювати проблему “інформаційної пастки” для малих підприємств, які подають скорочену звітність за формами № 1-м та № 2-м, оскільки анкета спирається на доступні якісні індикатори.

Актуальність впровадження запропонованої методики посилюється прогнозними показниками Державного бюджету на 2026 р. Жорстка фіскальна політика та трансформація економічного середовища створюють нові виклики для гарантування безпеки підприємств:

1. Дефіцит зовнішньої підтримки: очікуване обмеження державних субвенцій для нестратегічних секторів вимагає від АТП розбудови власних систем раннього попередження ризиків.

2. Пріоритет власного капіталу: в умовах 2026 р. безпека буде залежати не від запозичень, а від швидкості оборотності власного капіталу та мінімізації непродуктивних витрат.

3. Адаптивність до витрат: стрімке зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та запчастин залишається головним деструктивним фактором, що вимагає превентивного моделювання.

Таким чином, перехід від простої констатації фактів у звітності до дворівневої системи діагностики (якісний експрес-моніторинг + кількісний аналіз) є єдиним шляхом забезпечення безперервності діяльності (Going Concern) українських підприємств у поточному періоді.

– Практичні аспекти діагностики фінансової стабільності та аналіз ліквідності підприємств галузі.

Для об’єктивної оцінки спроможності суб’єкта господарювання протистояти кризовим явищам ключовим є аналіз його ліквідності та платоспроможності. В межах даного дослідження було проведено моніторинг діяльності низки автотранспортних підприємств (АТП), що дозволило ідентифікувати глибину фінансових деструкцій та класифікувати їх за рівнем загрози банкрутства.

1. Методологічні засади оцінки ліквідності. Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Для поглибленого аналізу було обрано три фундаментальні індикатори:

– коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) демонструє, яку частку поточних боргів підприємство може погасити негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів;

– коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$) враховує не лише готівку, а й дебіторську заборгованість, що дозволяє оцінити платоспроможність у середньостроковій перспективі;

– коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) є найбільш загальним показником, який порівнює всі оборотні активи з короткостроковими пасивами.

Нижче представлено результати розрахунків для досліджуваних підприємств (АТП 1-5), що базуються на даних їхньої офіційної фінансової звітності.

2. Аналіз емпіричних даних та інтерпретація результатів.

За результатами проведеного аналізу (табл. 2), спостерігається тривожна тенденція: більшість досліджуваних суб'єктів мають критично низькі значення показників ліквідності, що значно відхиляються від нормативних меж.

Таблиця 2

Розрахунок інтегральних показників ліквідності досліджуваних підприємств

Об'єкт дослідження	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	Стан фінансової стійкості
АТП 1	0,005	0,31	0,54	Критичний ризик
АТП 2	0,002	0,28	0,49	Глибока криза
АТП 3	0,012	0,65	1,12	Нестабільний
АТП 4	0,009	0,52	0,98	Зона загрози
АТП 5	0,015	0,71	1,35	Відносно задовільний

Джерело: розраховано автором на основі показників фінансової звітності суб'єктів господарювання [7].

Дані табл. 2 демонструють системну проблему в галузі автотранспортних перевезень. Зокрема, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для АТП 1 та АТП 2 (0,005 та 0,002 відповідно) вказують на те, що ці підприємства можуть покрити негайно лише 0,2 – 0,5 % своїх термінових зобов'язань. Це свідчить про повне вимивання оборотних коштів. Ці підприємства демонструють найбільш загрозливу динаміку. Коефіцієнт абсолютної ліквідності наближається до нульової позначки, що свідчить про повну відсутність вільного грошового потоку для розрахунків з кредиторами. Така ситуація є класичною ознакою “гострої фінансової недостатності”, що вимагає негайного впровадження процедур санації.

Ситуація на підприємствах АТП 3 та АТП 4 є дещо стабільнішою, проте показники поточної ліквідності все ще не досягають рекомендованого рівня (1,0 – 2,0). Це вказує на те, що навіть у разі реалізації всіх оборотних активів, підприємства не зможуть повністю покрити свої поточні зобов'язання.

Така диспропорція часто спричинена неефективною структурою дебіторської заборгованості або затоваренням складських запасів, що не мають високої оборотності.

Для АТП 5, хоча ситуація виглядає кращою ($K_{пл} = 1,35$), рівень абсолютної ліквідності все одно залишається нижчим за нормативне значення (0,2), що підтверджує загальну тенденцію дефіциту готівкових ресурсів.

3. Вплив зовнішніх факторів на платоспроможність АТП.

Варто зауважити, що негативні показники ліквідності автотранспортних підприємств зумовлені не лише прорахунками в менеджменті, а й специфікою галузі в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Основними деструктивними факторами виступають:

- стрімке зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та запчастин;
- зниження попиту на певні види перевезень;
- труднощі з оновленням основних засобів (рухомого складу).

Таким чином, результати розрахунків підтверджують гіпотезу про те, що традиційний аналіз звітності є лише констатацією факту кризи. Для реального гарантування фінансово-економічної безпеки необхідно переходити до превентивного моделювання, яке ми розглянемо в наступному розділі.

4. Ідентифікація якісних ознак кризи та загрози припинення діяльності.

Окрім кількісних показників, методика превентивного аналізу передбачає оцінку якісних індикаторів, які можуть свідчити про наближення неплатоспроможності ще до того, як вона відобразиться у звітності. Традиційні математичні моделі прогнозування банкрутства часто не враховують латентні деструктивні процеси, такі як неефективність внутрішніх комунікацій, втрата репутації на ринку або технічна деградація активів.

У межах дослідження нами було визначено, що для підприємств автотранспортної галузі якісні ознаки часто виступають випереджальними індикаторами (leading indicators), що передують падінню коефіцієнтів ліквідності. Зокрема, превентивний аспект має супроводжувати підприємство на всіх етапах його життєвого циклу для нейтралізації загроз “у зародку”. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, коли зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж бухгалтерська звітність встигає зафіксувати ці зміни.

Для систематизації цих сигналів було розроблено та застосовано комплексну систему критеріїв, яка охоплює фінансові, операційні та управлінські аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Застосування такої системи дозволяє аудиторю та менеджменту виявити зони ризику на стадії планування, що підвищує точність діагностики та дозволяє оперативно коригувати курс розвитку.

Нижче наведено деталізовану структуру ідентифікації симптомів фінансового колапсу, апробовану на досліджуваних автотранспортних підприємствах (табл. 3).

Таблиця 3

Ідентифікація симптомів фінансового колапсу на підприємствах

№ з/п	Критерій (індикатор) загрози	Опис прояву на досліджуваних АТП	Ступінь впливу на безпеку
1.	Дефіцит чистого робочого капіталу	Від'ємне значення робочого капіталу (особливо в АТП 2)	Високий
2.	Хронічна збитковість	Збитки від основної діяльності протягом останніх 2-х років	Критичний
3.	Перевищення запозичень	Частка кредиторської заборгованості в пасивах перевищує 70 %	Високий
4.	Технічна застарілість	Знос рухомого складу понад 80 %, що веде до зростання витрат	Середній
5.	Втрата ключових клієнтів	Відмова великих контрагентів від послуг через низьку якість парку	Високий
6.	Кадрова дестабілізація	Плинність водійського складу та дефіцит кваліфікованих логістів	Середній
7.	Кредитна ізоляція	Відмова банків у пролонгації короткострокових позик	Критичний
8.	Негативна судова історія	Зростання кількості позовів від постачальників палива та запчастин	Високий
9.	Технологічні простої	Вихід з ладу критичної кількості машин без можливості оперативного ремонту	Критичний
10.	Управлінські конфлікти	Неузгодженість дій власників та менеджменту щодо стратегії розвитку	Середній

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3 – 5].

5. Результати анкетування та висновки щодо стану підприємств. Використання запропонованої “Анкети превентивного моніторингу” дозволило структурувати отримані дані та зробити висновок: жодне з досліджуваних підприємств не перебуває у стані повної безпеки.

Найбільш критична ситуація спостерігається в АТП 2, де кількісні показники ліквідності поєднуються з хронічною збитковістю та відсутністю власних джерел фінансування оновлення парку. Для АТП 3 та АТП 4 ситуація визначається як “прихована криза”, оскільки формальне дотримання деяких нормативів (наприклад, поточної ліквідності біля одиниці) забезпечується лише за рахунок роздування дебіторської заборгованості, яка є сумнівною до стягнення.

Таким чином, результати практичного аналізу підтверджують, що для забезпечення фінансово-економічної безпеки недостатньо простої констатації значень коефіцієнтів. Необхідно впроваджувати систему раннього попередження, яка враховує як рух грошових коштів, так і галузеві операційні ризики.

– Критичний огляд нормативно-правового забезпечення діагностики неплатоспроможності в Україні.

Ефективність гарантування фінансово-економічної безпеки напряму залежить від якості методичного інструментарію, що закріплений на державному рівні. Проте детальний аналіз чинних нормативних актів, зокрема

Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності (Наказ Міністерства економіки України № 14 [8]) та Методики аналізу фінансово-господарського стану підприємств державного сектору (Наказ Міністерства фінансів України № 170) [9], дозволяє виявити низку системних суперечностей.

1. Проблема ідентифікації ознак “прихованого” банкрутства.

Основним недоліком існуючих підходів є їхня спрямованість на констатацію вже наявної кризи, а не на її превентивне виявлення. Згідно з чинним законодавством, ознаки неплатоспроможності часто прирівнюються до фактичної відсутності коштів на рахунках, що є “пізньою” діагностикою.

Для автотранспортних підприємств (АТП), які мають високу частку необоротних активів та специфічну структуру витрат, такі методики не враховують:

– циклічність оновлення автопарку: великі капітальні інвестиції можуть тимчасово погіршувати показники ліквідності, що помилково трактується як криза;

– галузеві ризики: різкі коливання цін на енергоносії не інтегровані в нормативні коефіцієнти як фактори коригування.

2. Обмеженість інформаційної бази (Форми № 1-м та № 2-м).

На особливу увагу заслуговує проблема аналізу підприємств, що звітують за спрощеними стандартами (суб'єкти малого та середнього підприємництва). Чинні Методичні рекомендації № 170 вимагають розрахунку показників, дані для яких просто відсутні у скороченій звітності. Це створює “методологічний тупик” для аудитора та фахівця з безпеки, а саме:

– неможливість розрахунку інтегральних показників, бо відсутність деталізації дебіторської та кредиторської заборгованості у формах № 1-м/№ 2-м унеможливорює точне визначення чистих активів та реальної ліквідності;

– викривлення результатів, так як спрощена система обліку нівелює можливість застосування багатофакторних моделей (наприклад, моделей Альтмана чи Таффлера), що робить висновки щодо загрози банкрутства суб'єктивними.

– Авторська стратегія вдосконалення методики превентивного аналізу.

Для подолання вищезазначених недоліків та посилення фінансово-економічної безпеки, пропонується впровадити дворівневу систему діагностики.

Важливо зауважити, що запропонована методика базується на принципі поетапного занурення в проблему.

Перший рівень – модифікована анкета-експрес. Замість громіздких розрахунків на початковому етапі, пропонується використання розширеної анкети, яка включає не лише фінансові, а й якісні індикатори (табл. 4). Такий підхід дозволяє менеджменту швидко відсіювати несуттєві фактори та концентруватися на тих зонах, де ймовірність розгортання кризи є найвищою.

Другий рівень – розрахунково-коригуючий. На цьому етапі пропонується імплементувати зміни до алгоритмів розрахунку показників ліквідності, враховуючи диференціацію “коротких” та “довгих” зобов'язань саме для галузі

автотранспорту. Такий підхід дозволяє нівелювати викривлення реального стану платоспроможності та отримати об'єктивну картину фінансової стійкості суб'єкта господарювання [10].

Таблиця 4

Система превентивних якісних індикаторів кризи

Група факторів	Індикатор (ознака)	Метод виявлення
Управлінські	Конфлікти у вищому керівництві або часта зміна головних бухгалтерів	Опитування, аналіз кадрових наказів
Виробничі	Системні простоти автотранспорту через відсутність обігових коштів на ремонт	Аналіз подорожніх листів та звітів про ремонт
Ринкові	Втрата ключових замовників на тендерних майданчиках (Prozorro тощо)	Моніторинг результатів торгів
Правові	Наявність судових позовів від податкових органів або банків	Аналіз Єдиного реєстру судових рішень

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

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку концептуальних висновків, спрямованих на зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної та післявоєнної нестабільності:

1. Трансформація парадигми антикризового менеджменту. Доведено, що традиційне управління, орієнтоване на ліквідацію наслідків неплатоспроможності, є малоефективним. Гарантування фінансової безпеки має базуватися на принципах превентивної діагностики, що дозволяє ідентифікувати латентні стадії кризи до моменту їх переходу у фазу некерованого банкрутства.

2. Галузева специфіка та “пороги” ліквідності. Аналіз діяльності групи автотранспортних підприємств (АТП) підтвердив гіпотезу про критичний дефіцит обігових коштів у галузі. Встановлено, що існуючі нормативні значення коефіцієнтів ліквідності не враховують високу капіталомісткість та специфіку формування грошових потоків у секторі перевезень, що вимагає розробки адаптивних галузевих нормативів.

3. Недосконалість нормативно-методичного забезпечення. Критичний аналіз Методичних рекомендацій № 14 та № 170 виявив “інформаційну пастку”: суб'єкти господарювання, що використовують спрощені форми звітності (№ 1-м, № 2-м), позбавлені можливості проведення адекватної діагностики за державними стандартами. Це обґрунтовує необхідність запровадження запропонованої нами дворівневої системи оцінювання (якісний експрес-моніторинг + кількісний коригуючий аналіз).

4. Вплив бюджетної політики 2026 р. Враховуючи параметри Державного бюджету на 2026 р., що передбачають жорстку фіскальну політику та обмеження державних субвенцій для нестратегічних секторів, підприємствам необхідно посилити внутрішній аудит та розвивати власні системи раннього попередження ризиків. Гарантування безпеки у 2026 р. залежатиме не стільки від зовнішніх запозичень, скільки від швидкості оборотності власного капіталу та мінімізації непродуктивних витрат.

Рекомендації для впровадження:

– для керівників підприємств – інтегрувати “анкету превентивного моніторингу” у щомісячний цикл звітності внутрішньої служби фінансового контролінгу;

– для органів державної влади – ініціювати зміни до методичних рекомендацій № 14 та № 170 в частині адаптації розрахункових формул під скорочену фінансову звітність (форми № 1-м та № 2-м) для суб’єктів малого підприємництва;

– для аудиторів та аналітиків – використовувати авторську методику ідентифікації ознак припинення діяльності як обов’язковий елемент процедур оцінки “going concern” (принципу безперервності діяльності) на стадії планування перевірок.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що запропонований науково-методичний підхід дозволяє трансформувати систему фінансово-економічної безпеки АТП з реактивної у проактивну модель. Наукова новизна отриманих результатів полягає у синергії якісного та кількісного аналізу, що мінімізує вплив суб’єктивного фактора при оцінці неплатоспроможності. Подальші дослідження у даному напрямі мають бути зосереджені на розробці автоматизованих систем інтелектуального аналізу даних (Data Mining), які дозволять інтегрувати запропоновані авторські анкети в цифрові екосистеми управління підприємством, забезпечуючи моніторинг загроз у режимі реального часу. Це створить надійний фундамент для забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі післявоєнного відновлення економіки України.

7.2. Економічна безпека енергетичних підприємств у контексті формування стійких ланцюгів постачання критичної сировини

© Пиртко М. С.

д-р філос.,

АТ “ЗНВКІФ “ХАРРІКЕЙН””, м. Київ, Україна

© Дейнега І. О.

д-р екон. наук,

професор кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет “Львівська політехніка” м. Львів, Україна

Економічна безпека енергетичних підприємств у сучасних умовах дедалі більше визначається не лише фінансовими показниками чи технічним станом активів, а й стійкістю ланцюгів постачання ресурсів, без яких неможливі модернізація мереж, розвиток відновлюваної генерації, накопичувачів енергії та цифровізація енергосистеми. Перехід до низьковуглецевої економіки різко підвищив значущість критичної сировини та матеріалів (зокрема для кабельної продукції, силового обладнання, акумуляторів, електроніки, систем керування), водночас загостривши ризики цінової волатильності, дефіцитів, геополітичних

обмежень, логістичних розривів і технологічної залежності від вузького кола постачальників. У таких умовах управління критичною сировиною стає частиною управління ризиками підприємства і прямо впливає на його платоспроможність, інвестиційну спроможність, безперервність операцій та здатність виконувати зобов'язання перед споживачами й державою.

Для України актуальність цієї проблематики посилюється високою невизначеністю зовнішнього середовища, воєнними та інфраструктурними ризиками, а також необхідністю прискореного відновлення й оновлення енергетичного комплексу за європейськими стандартами. Енергетичні підприємства одночасно стикаються із потребою швидких капіталовкладень, дефіцитом окремих матеріалів і комплектуючих, конкуренцією за ресурси на глобальних ринках та новими регуляторними вимогами щодо прозорості й простежуваності постачання. Відтак стійкі ланцюги постачання критичної сировини перетворюються на стратегічну умову економічної безпеки енергетичних підприємств: вони знижують ймовірність зупинок і перевитрат, підвищують керованість проєктів модернізації та зміцнюють їхню ринкову стійкість.

У ХХІ ст. відбулася фундаментальна зміна, яка радикально переосмислила поняття енергетичної безпеки. Якщо у минулому сторіччі нафта та газ визначали темпи геополітики, промислового розвитку та економічної стабільності, то сьогодні цю роль поступово перебирають на себе такі критичні матеріали як літій, нікель, кобальт та рідкоземельні елементи. Саме вони стали основою для виробництва акумуляторів, електромобілів, вітрових турбін, систем зберігання енергії та оборонних технологій [1].

Попит на ці матеріали зростає експоненційно. За останні десять років світове виробництво літію виросло більш ніж утричі, а потреба у нікелі для акумуляторів зросла у сім разів. Ці зрушення є прямим наслідком глобального енергетичного переходу та вибухового зростання електротранспорту, оскільки разом із попитом зростає й конкуренція між державами та корпораціями за доступ до родовищ, технологій і виробничих ланцюгів.

Політична вага держав упродовж тривалого часу корелювала з їхнім доступом до нафтогазових ресурсів і можливістю впливати на маршрути та ціни постачання. У сучасних умовах енергетичного переходу цей критерій поступово втрачає монопольне значення, натомість енергетична незалежність дедалі більше визначається контролем над критичними матеріалами.

У цій логіці енергетична незалежність держави перетворюється на похідну технологічного суверенітету та економічної безпеки. Для держави це передбачає диверсифікацію джерел постачання, формування стратегічних резервів, інвестиції у власні або партнерські переробні потужності та забезпечення прозорості й простежуваності ланцюгів, а для енергетичних підприємств – переорієнтацію системи ризик-менеджменту з традиційних паливних ризиків на матеріально-технологічні, включно з довгостроковими контрактами, вимогами екологічної та соціальної відповідальності у ланцюгах постачання, а також розвитком циркулярних моделей, що знижують потребу в первинній сировині. Відтак конкурентоспроможність і стійкість енергетичного сектору все частіше визначаються не лише доступом до енергоносіїв, а здатністю гарантувати доступ до критичних матеріалів, які стають базою нового енергетичного порядку.

Термін “критичні матеріали” не є новим, однак саме у 2020-х роках він набув виразного стратегічного змісту внаслідок одночасної дії енергетичного переходу, прискорення цифровізації та загострення геополітичної конкуренції за контроль над виробничими ланцюгами. До цієї групи відносять метали й мінерали, які виконують роль базових ресурсів для функціонування та модернізації ключових секторів економіки, зокрема енергетики, транспорту, оборонно-промислового комплексу та цифрових технологій. На відміну від традиційних ресурсів, їхня стратегічність визначається не лише природною обмеженістю, а насамперед технологічною незамінністю у критичних застосуваннях, де заміна аналогами є економічно не вигідною або технічно складною [1].

Критичні матеріали об’єднують дві системні ознаки. По-перше, це стійке зростання попиту, зумовлене масштабуванням виробництва акумуляторів, обладнання для відновлюваної енергетики, силової електроніки, мережевої інфраструктури та високоточної техніки. По-друге, це підвищена вразливість ланцюгів постачання, яка проявляється у високій концентрації видобутку та/або переробки в окремих країнах, довгих логістичних маршрутах, технологічних “вузьких місцях” у збагаченні й рафінуванні, а також у залежності від зовнішніх стандартів і доступу до спеціалізованого обладнання. У результаті ризику для економіки формуються не стільки на етапі споживання, скільки на етапах переробки та інтеграції сировини у виробничі ланцюги створення вартості.

Саме ці властивості зумовлюють трактування критичних матеріалів як елементу національної безпеки. Для урядів та інституцій вони стають об’єктом політики технологічного суверенітету, а для промисловості – фактором довгострокової конкурентоспроможності та стійкості. Відповідно, інструментарій реагування виходить за межі сировинної політики і включає диверсифікацію постачальників, формування стратегічних запасів, підтримку локалізації переробки, вимоги до прозорості та простежуваності ланцюгів, а також розвиток циркулярних моделей через рециклінг і повторне використання матеріалів. За таких умов критичні матеріали перетворюються на “матеріальну основу” енергетичного переходу й цифрової економіки, а їхня доступність стає основою економічної безпеки держав і стійкості енергетичних підприємств.

До переліку критичних матеріалів передусім відносять літій, нікель, кобальт і рідкоземельні елементи. Саме ці ресурси формують “вузьке місце” технологічного переходу, оскільки нарощування виробництва електромобілів, розгортання систем акумуляції енергії та масштабування відновлюваної енергетики є матеріально залежними від їх доступності. Обмеження у видобутку та особливо у переробці й рафінуванні безпосередньо транслюються у ризики для темпів декарбонізації, стабільності постачання обладнання та вартості енергетичних технологій. За прогнозами провідних міжнародних енергетичних інституцій, до 2040 р. попит на окремі критичні матеріали стрімко зростатиме. Найбільшим джерелом зростання буде енергетичний сектор. У сценарії заявленої політики (STEPS) попит на літій зросте вп’ятеро, тоді як попит на графіт та нікель подвоїться. Попит на кобальт та рідкоземельні елементи також значно зростає, збільшуючись на 50 – 60 % [2]. Прогноз APS (сценарій оголошених зобов’язань) IEA за 2023 р. є більш агресивним: до 2040 р. найшвидше має зрости попит на літій – з 28 млрд дол США у 2023 р. до 219 млрд дол. США у 2040 р. (зростання у 7,8 разів). Відчутне зростання також прогнозується для графіту та нікелю: відповідно з 7 млрд дол. США до 33 млрд дол

США і з 56 млрд дол США до 141 млрд дол США. Попит на мідь, кобальт і рідкоземельні елементи зростатиме повільніше, проте теж суттєво (рис. 1).

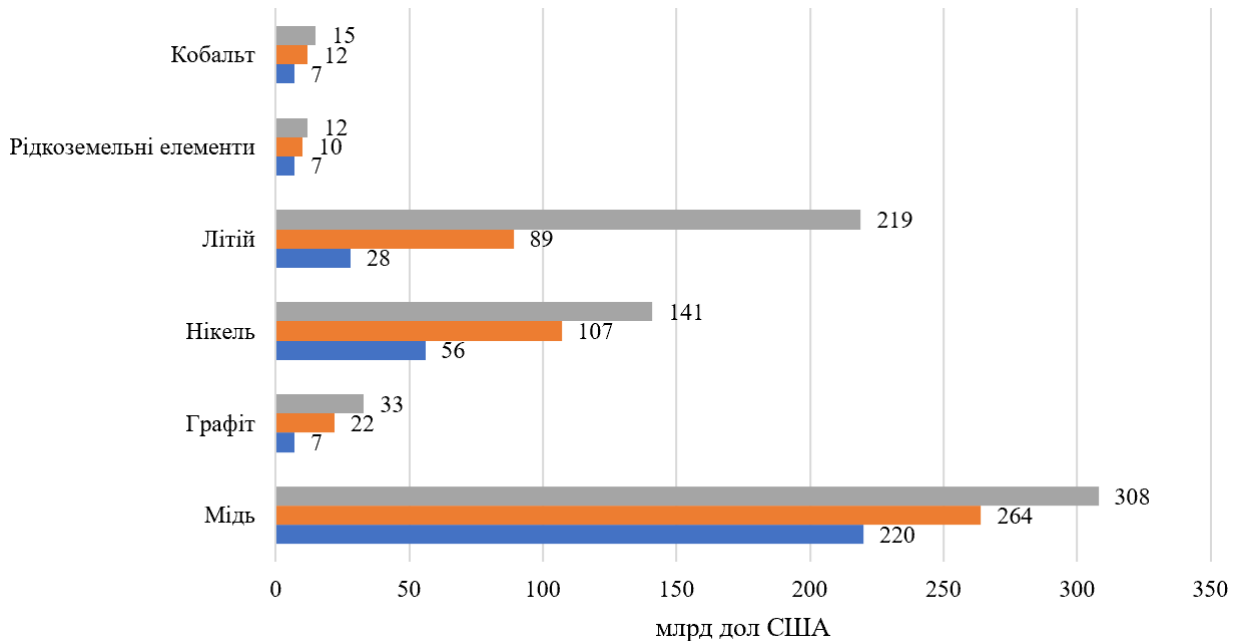


Рис. 1. Ринкова вартість ключових мінералів енергетичного переходу у сценарії оголошених зобов'язань (APS), 2023 – 2040 рр.
Джерело: побудовано авторами за даними [3].

Прогнози APS і STEPS Міжнародного енергетичного агентства (IEA) збігаються в головному: до 2040 р. попит на критичні матеріали в енергетичному секторі зростатиме, відрізняючись передусім темпами за окремими позиціями. Це сприятиме посиленню конкуренції за ресурсну базу та актуалізації політики диверсифікації постачань, розвитку переробних потужностей і циркулярних моделей використання матеріалів.

Найбільш критичними сферами застосування цих ресурсів є накопичення енергії, електромобільність та високотехнологічні (зокрема оборонні) системи. Для енергетики визначальним є те, що критичні матеріали стають матеріальною основою інтеграції відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), розвитку систем акумуляції та модернізації електромереж (табл. 1).

Конкуренція за критичні матеріали формує новий розподіл впливу, функціонально подібний до “нафтової” геополітики ХХ ст., однак із істотно сильнішим технологічним виміром. Визначальним стає не лише доступ до сировини, а й контроль над етапами переробки, виробничими компетенціями, стандартами та ланцюгами створення вартості, у межах яких ці матеріали перетворюються на кінцеві технології. Така трансформація означає зміщення фокусу від ресурсів енергетики до ресурсів технологій, що й формує сучасну логіку енергетичної безпеки як поєднання надійності постачання, технологічної спроможності та стійкості критичної інфраструктури.

Ключовим елементом сучасної енергетики останніх років став літій, адже саме на ньому базується більшість акумуляторних технологій – від електромобілів до систем зберігання енергії для сонячних і вітрових станцій. Його називають “металом енергопереходу” не випадково: без стабільного постачання літію неможливо масштабувати жодну з технологій, які формують низьковуглецеву економіку.

Пріоритетні напрями використання критичних матеріалів в енергетиці та пов'язані ризики ланцюгів постачання

Енергетичний сегмент	Ключові критичні матеріали	Роль для енергосистеми	Основні ризики та "вузькі місця" постачання
Системи зберігання енергії (BESS, акумуляція)	Літій, нікель, кобальт, графіт, марганець	Балансування енергосистеми, інтеграція ВДЕ, резервування потужності	Концентрація переробки й рафінування; дефіцит катодних / анодних матеріалів. Цінова волатильність
ВДЕ-генерація (переважно вітроенергетика)	Рідкоземельні елементи (Nd, Pr, Dy, Tb), мідь	Виробництво високоефективних генераторів і магнітів; масштабування потужностей ВДЕ	Домінування окремих країн у ланцюгах рідкоземів. Технологічна складність очищення; експортні / політичні ризики
Електромережі та системна інфраструктура (мережі, трансформатори, кабелі)	Мідь, алюміній; (частково) рідкоземи для електрообладнання	Модернізація й розширення мереж для електрифікації та приєднання ВДЕ	Дефіцит і подорожчання міді; довгі інвестцикли. Логістичні затримки обладнання
Цифровізація енергосистеми (smart grid, датчики, силова електроніка)	рідкоземи; мідь; спеціальні метали для електроніки (залежно від компонентів)	Керованість мережі, диспетчеризація, кіберстійкість і ефективність	Залежність від глобальних ланцюгів компонентів. Концентрація виробництва. Регуляторні/стандартні бар'єри
Переробка та циркулярні рішення в енергетиці (рециклінг батарей, повторне використання)	Літій, нікель, кобальт, рідкоземи	Зниження імпортозалежності, стабілізація забезпечення матеріалами, скорочення вуглецевого сліду	Брак потужностей рециклінгу. Технологічні бар'єри. Потреба в стандартах простежуваності та якості вторинної сировини

Джерело: складено авторами на підставі [2].

Світовий ринок літію зосереджений у кількох регіонах. Найбільші запаси знаходяться у так званому "літійовому трикутнику" Латинської Америки (Чилі, Аргентина, Болівія), де солончаки містять висококонцентровані ресурси, що легко піддаються вилученню. Австралія є найбільшим виробником твердого літію зі сподуменових родовищ, а Китай домінує у переробці, адже саме там зосереджено понад половину світових виробничих потужностей. Це означає, що навіть країни з великими запасами залежать від геополітики та логістики, адже переробка й рафінування залишаються вузьким місцем ланцюга.

Європейський Союз майже повністю залежить від імпорту літію та похідної продукції. Попит на акумулятори в Європі зростає швидше, ніж з'являються нові виробничі потужності. Саме тому Брюссель ухвалив Critical Raw Materials Act (CRMA). Цей Закон про критично важливу сировину вперше стратегічно визначає

цілі щодо її видобутку, переробки та рециклінгу у межах ЄС. CRMA спрямований на зменшення залежності від імпорту та підвищення стійкості постачання критичних і стратегічних матеріалів для зеленої та цифрової трансформації. Він задає орієнтири до 2030 р.: 10 % потреб ЄС мають покриватися видобутком у ЄС, 40 % – переробкою в ЄС, 25 % – рециклінгом у ЄС. Також закріплено принцип диверсифікації: залежність від однієї третьої країни для кожної стратегічної сировини не має перевищувати 65 %, передбачено прискорення процедур для стратегічних проєктів. Передбачається, що цей Закон зменшить адміністративне навантаження, спростить процедури видачі дозволів для проєктів з критично важливої сировини в ЄС, водночас забезпечуючи високий рівень соціального та екологічного захисту [4].

У Європі вже починають працювати проєкти з видобутку літію у Португалії [5], Німеччині [6] та Фінляндії [7], але їхня комерційна ефективність і строки реалізації залишаються непередбачуваними. Паралельно розвивається сектор переробки та вторинного отримання літію із використаних акумуляторів. Планується, що потужності з переробки літій-іонних акумуляторів у Європі збільшаться до 2026 р. до 330 тис тон на рік [8].

Нікель є одним із ключових компонентів сучасних акумуляторних технологій, насамперед тих, що використовуються у високопродуктивних електромобілях. В акумуляторах типу NMC та NCA саме нікель забезпечує високу енергетичну щільність, тобто здатність зберігати більше енергії при тій самій вазі. Це дозволяє збільшувати пробіг електромобілів та зменшувати вагу батарей, що робить нікель стратегічним матеріалом у сфері “зеленої” мобільності.

Перевага нікелю над іншими компонентами полягає в тому, що він дозволяє підвищувати ємність батарей без значного збільшення їхньої маси. Саме тому світові виробники акумуляторів переходять до високонікелевих катодів (іноді понад 80 % Ni у складі), адже чим більше нікелю, тим вищий запас ходу електромобіля.

Прогнозується, що світовий річний попит на нікель зросте приблизно на 2,1 млн тон (на 82 %) до 2030 р. та на 3,7 млн тон (на 149 %) до 2040 р., переважно через зростання попиту з боку акумуляторних технологій [9]. Це переформатовує ринок: історично нікель був насамперед сировиною для нержавійної сталі, тоді як тепер попит дедалі більше зумовлюється електротранспортом і накопичувачами енергії.

Близько половини світового видобутку нікелю контролює Індонезія. Ця країна та активно залучає інвестиції у локальну переробку, запровадивши обмеження на експорт сирого нікелю та змусивши міжнародні компанії інвестувати в місцеві заводи. Особливо активно це роблять китайські виробники, що прагнуть контрольованих ланцюгів для свого акумуляторного сектора. Такі обставини формують новий геополітичний баланс: Індонезія стає центром глобального виробництва нікелю, тоді як інші країни, зокрема Австралія, Філіппіни, Канада, намагаються розширити власні потужності, щоб зменшити залежність від Південно-Східної Азії.

Попри ключову роль нікелю в енергетичному переході, його видобуток і переробка характеризуються істотними технологічними та екологічними викликами. Високоякісний клас 1 (battery grade) отримують через складні й енергозатратні процеси, зокрема HPAL через високотемпературне кислотне вилуговування. Такі операції потребують великої кількості енергії та створюють значне навантаження на довкілля. Ситуацію ускладнюють різкі коливання цін:

після буму 2021 – 2022 рр. ринок опинився під тиском надлишкових потужностей у Китаї та Індонезії, що спричинило падіння цін і скорочення інвестицій у нових регіонах. Попри це, тренд залишається незмінним: енергетичний перехід стимулює довгостроковий попит на високоякісний нікель, і країни з доступом до родовищ або технологій переробки отримують значні стратегічні переваги.

Рідкоземельні елементи (REE) – це група з 17 металів, які зазвичай містяться в рудах у вигляді сполук і рідко трапляються у чистому вигляді, однак є критично важливими для виробництва високотехнологічного обладнання. Хоча в публічному дискурсі їм приділяють порівняно мало уваги, саме REE лежать в основі роботи постійних магнітів для електродвигунів і частини вітрових турбін, а також використовуються в електроніці, системах зв'язку, оптиці та навігаційних рішеннях, зокрема оборонного призначення. Тому їх нерідко характеризують як “невидиму” критичну сировину, без якої функціонування значної частини сучасної технологічної інфраструктури було б неможливим.

Основним продуктом, який визначає роль рідкоземів у сучасній економіці, є постійні магніти на основі неодиму, диспрозію та празеодиму. Такі магніти мають надзвичайно високу силу та стабільність, що робить їх незамінними у електродвигунах електромобілів, генераторах вітрових турбін, високоточних сенсорах та оптичних системах, силовій електроніці, авіакосмічних та оборонних технологіях.

Моделі електромобілів із тяговими двигунами на постійних магнітах (NdFeB) у більшості випадків містять рідкоземельні компоненти в магнітах; типові оцінки для EV-двигуна – порядку близько 0,5 – 1,5 кг неодиму (у складі магнітної системи), хоча точні значення залежать від конструкції та класу авто. Для вітроенергетики найбільші обсяги REE характерні для турбін із постійними магнітами (зокрема direct-drive): у звітах для Європи наводяться оцінки до сотень кілограмів постійних магнітів на 1 МВт встановленої потужності, тож для великих офшорних установок це перетворюється на дуже значні маси магнітів. У підсумку високотехнологічні галузі, що передбачають використання ефективних електродвигунів та генераторів, стають структурно залежними від стабільних ланцюгів постачання рідкоземельних матеріалів [10].

Ключовою структурною вразливістю ринку рідкоземельних елементів є висока концентрація ланцюга створення вартості за географічною ознакою: Китай зберігає домінуючу частку у світовому видобутку, а ще більшою мірою – у стадіях сепарації/рафінування та виробництва постійних магнітів. У результаті навіть за наявності ресурсів в інших країнах критичним “вузьким місцем” лишається переробка та випуск магнітів, що формує асиметричну залежність промисловості від одного центру постачання. Зокрема для ЄС майже весь попит на рідкоземельні магніти покривається імпортом із Китаю, а рафінування рідкоземів для постійних магнітів у глобальному вимірі також переважно зосереджене в Китаї [11].

Такий стан речей створює стратегічну вразливість для Європи та США. Будь-яке торгове обмеження чи політична ескалація здатне миттєво вплинути на виробників електромобілів, оборонної техніки та відновлюваної енергетики. Фактично, доступ до переробки стає головним важелем впливу. Навіть країни, що мають родовища, часто відправляють руду на очищення в Китай, оскільки відповідні технології й інфраструктура там масштабовані та дешевші.

За останні роки ЄС і США активізували формування альтернативних ланцюгів постачання рідкоземів, поєднуючи перезапуск/розвиток видобутку в партнерських країнах із нарощуванням власних потужностей переробки та виробництва постійних магнітів. Однак найбільшим викликом залишається не видобуток, а саме переробка, що технологічно є складним, хімічно чутливим і дуже капіталомістким процесом. На сьогодні жоден західний ринок не має повноцінних циклів виробництва на рівні Китаю. Тому у найближчі роки стратегічним фокусом залишається створення регіональних партнерств, перехід до циркулярних моделей та фінансування нових технологій переробки. Без цього вплив рідкоземних елементів на геополітику лише посилюватиметься.

В Україні ресурсна база окремих критичних матеріалів для енергопереходу представлена насамперед літєвими об'єктами пегматитового типу та перспективними проявами рідкоземельних елементів у Східному Приазов'ї. Шевченківське родовище літєвих руд локалізується в Донецькій області (район с. Шевченко, Волноваський р-н), Полохівське – у Кіровоградській області (Маловисківський район), а також виокремлюється ділянка “Добра” у Кіровоградській області (поля Надія та Станкуватське), щодо якої оголошувався конкурс на укладення угоди про розподіл продукції. Для рідкоземельних елементів у відкритих оглядах найчастіше згадується Східне Приазов'я, зокрема Азовське та Мазурівське родовища [12]. З огляду на стратегічну цінність критичних матеріалів, контроль над територіями з потенційною ресурсною базою може підсилувати геоекономічний вимір війни рф проти України.

Таким чином, літій, нікель і рідкоземельні елементи в умовах енергетичного переходу набувають системоутворювального значення, оскільки саме доступ до них і спроможність їх переробки дедалі більше визначають темпи технологічної модернізації, параметри міжнародної конкурентоспроможності та стійкість критичної інфраструктури. Їхнє застосування виходить далеко за межі акумуляторів і електротранспорту, охоплюючи відновлювану енергетику, електромережеве обладнання та цифрові системи керування, а також низку високотехнологічних і оборонних рішень. Відтак конкуренція між державами зміщується від боротьби за енергоресурси у традиційному розумінні до змагання за контроль над ланцюгами створення вартості критичної сировини – від видобутку до рафінування, виробництва компонентів і кінцевих технологій, що формує новий вимір глобальної економічної безпеки.

Для Європейського Союзу критичні матеріали є передумовою технологічного суверенітету, тоді як для України – додатковим вікном можливостей підвищити економічну стійкість і прискорити інтеграцію у європейські виробничі ланцюги з урахуванням ресурсного потенціалу та географічної близькості до ринку ЄС. Для українських енергетичних підприємств це означає необхідність переходу від ситуативних закупівель до стратегічного управління матеріальною безпекою: ідентифікації залежностей за критичними позиціями, диверсифікації постачальників, укладання довгострокових контрактів, розвитку партнерств у межах європейських ланцюгів, а також підтримки проєктів переробки та циркулярного використання матеріалів. У підсумку успішність нової енергетичної моделі визначатиметься не лише темпами інновацій, а й здатністю держави та підприємств забезпечити прогнозований, прозорий і ризикостійкий доступ до критичної сировини та відповідних технологій її перетворення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Список використаних джерел до розділу 1.

Підрозділ 1.1.

Список використаних джерел

1. Яковюк І. В. Правові основи інтеграції до ЄС: загальнотеоретичний аналіз: монографія. Харків: Право. 2013. 760 с.
2. Сокур О. В. Європейська інтеграція: теоретичні засади та еволюція поглядів. *Актуальні проблеми політики*. 2015. Вип. 55. С. 50 – 58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2015_55_8.
3. Філіпенко А. Інтеграційні перспективи України: бігравітаційна модель. *Економіка України*. 2005. № 6. С. 11 – 22
4. Тиркус Ю. С. Теоретичні засади дослідження процесів політичної інтеграції. *Вісник СевНТУ. Сер. : Політологія*. 2013. Вип. 145. С. 100 – 104.
5. Вонсович С. Концепт “євроінтеграція”: історико-політологічний дискурс. *Політикус*. 2022. Вип. 4(2). С. 34 – 39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2022_4%282%29_7.
6. Могиль В. Європейська інтеграція як перспективний напрям модернізації України. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. С. 78 – 79.
7. Залізнюк В. П. Інтеграційна стратегія України: сучасні виклики для економіки та конкурентоспроможності. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14882020>.
8. Угода про асоціацію України з ЄС. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
9. Українців пустили до Європи. Все, що треба знати про безвізовий режим з ЄС. ТСН. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/koli-ukrayinciv-pustyat-do-yevropi-vse-scho-treba-znatipro-bezvizoviy-rezhim-z-yes-792930.html>.
10. Волковська В. І. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємства. 2020. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201151>.
11. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
12. На якому місці Україна у репутаційному рейтингу країн світу. The Page URL: <https://thepage.ua/ua/news/na-yakomu-misci-ukrayina-u-reputacijnomu-rejtingu-krayin-svitu>.
13. Звіт про сприйняття України у світі 2024. URL: <https://erasmusplus.org.ua/news/zviti-pro-sprujnyattya-ukrayiny-u-sviti-2024-vid-komandy-brand-ukraine>.
14. Державний борг України [2025]. Мінфін URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>.
15. ВВП України [2025]. ВВП на душу населення в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.
16. The Struggle for Ukraine. European Integration. 2017. URL: <https://www.chathamhouse.org/2017/10/struggle-ukraine/european-integration>.
17. The accession of Ukraine to the European Union: institutional and personnel aspects – EUROSCOPE. 2023. URL: <https://euroscope.org.ua/en/eu-enlargement/the-accession-of-ukraine-to-the-european-union-institutional-and-personnel-aspects>.
18. EU integration of the Ukrainian agri sector: how to strengthen negotiating positions? *Centre for Economic Strategy*. 2024. URL: <https://ces.org.ua/en/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector>.
19. Why advancing “EU laws” in Ukraine is becoming increasingly problematic. *European Pravda* URL: <https://www.eurointegration.com.ua/eng/news/2025/06/12/7213614>.
20. Звіти про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/zviti-pro-vikonannya-ugodi-pro-sociaciyu>.
21. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Національна безпека і оборона*. № 1 – 2. 2022. 131 с.
22. Україна почне перегляд угоди про вільну торгівлю з чотирма країнами ЄАВТ. *Економічна правда*. 27 червня 2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/06/27/7164549/>.

Підрозділ 1.2.**Список використаних джерел**

1. Кулініч О. А. Фінансові послуги в телекомунікаційному секторі світового господарства. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів*. 2023. С. 58. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u381/zbirnik_nubip_02.03.23r.pdf#page=58.
2. Гуцул І. А. Global Trends of the Stock Market and Their Impact on Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. (46). P. 382 – 390.
3. Андросова Т. В., Кулініч О. А. Глобальні тенденції інвестування цифрового бізнесу. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід. 2021. С. 180 – 182 URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/22010>.
4. Rushchyshyn N., Kulinich O., Tvorydlo O., Mikhailov A., Samoilenko V. State Regulation of Banking Business in the Context of Social and Digital Transformation of Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol. 22 No. 4. 2022. pp. 67 – 72 URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202204/20220410.pdf.
5. Кулініч О. А., Алашрафзаде Ф. В. Тенденції трансформації світового фінансового ландшафту. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* [Електронний ресурс] : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2025. // Організаційний комітет. 2025. С. 503 – 505.
6. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А. П. Гринько, П. Л. Гринько, Н. Г. Ушакова, Т. В. Андросова, О. А. Кулініч, І. І. Помінова. – Х. : МОНОГРАФ, 2022. 199 с.
7. Tapscott, Don The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGrawHill., 1997, 342 p.
8. S. Haber, W. S. Stornetta How to Time-Stamp a Digital Documentin. *Journal of Cryptology*. 1991. Vol. 3. No. 2, pp. 99 – 111.
9. Ушакова Н. Г. Вплив цифрової економіки на розвиток економік світу та України. – 2021. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e9aebf73-fcd4-41af-b711-387293b23fa5/content>.
10. Кулініч О. А., Федоренко Н. М. Макроекономічна оцінка цифровізації економіки. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки. // Рекомендовано до друку науковою радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 3 від 25.03. 2021 р.). Луцьк. 2021. С. 427 – 429.
11. Андросова Т. В., Кулініч О. А., Помінова І. І., Федоренко Н. М. Місце цифрової економіки в загальній системі сучасних господарських відносин. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2021. Вип. 1 (33). С. 118 – 132.
12. Фінтех-інвестиції у 2025 році: ризикова гра чи золотий киток? URL: <https://tranzo.com/uk-ua/blog/fintekh-investytsii-u-2025-ryzykovana-hra-chy-zoloty-kvytok>.
13. Gartner “The CIO’s Guide to Blockchain” URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-cios-guide-to-blockchai>.
14. Blockchain. IT-Enterprise – your one-stop ecosystem for reengineering. URL: <https://www.it.ua/knowledgebase/technology-innovation/blockchain> (дата звернення: 07.01.2026).
15. Blockchain technology market share forecast worldwide in 2021, by use case. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/982566/worldwide-top-use-cases-blockchain-technology-by-market-share> (дата звернення 07.01.2026).
16. PwC “Time for Trust” URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/technology/blockchain/time-for-rust.html> (дата звернення: 07.01.2026).
17. Миронець І. В., Шкретій А. В., Борисенко В. А. Технологія блокчейн: аналіз загроз блокчейн-систем із механізмом досягнення консенсусу. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Т 29 (68) № 2. 2018. С. 167 – 170.

18. Алашрафзаде Ф. В. Тенденції і специфіка використання блокчейн-технологій у міжнародній економіці: кваліфікаційна робота магістра: спец. 292. Харків, 2025. 53 с.
19. Андросова Т. В., Медкова Д. Криптовалюти як новий інструмент міжнародних фінансових операцій. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: VI Міжнар. наук.-практ. конф. (10.10.2025р.), ДБТУ. Харків. 2025. С. 511 – 513.
20. Кононенко І. В. Моделювання системних ризиків на світовому фінансовому ринку в умовах економічної нестабільності. *Фінанси, облік, банки. Збірник наукових праць*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. Вип. 26. С. 98 – 105.
21. Блокчейн ICO – загроза третьої світової? Forbes. URL: <http://www.forbes.ua/>.
22. Китай добиває крипто валюти. Breaking Crypto News. URL: <https://freedman.club/>.
23. Walch A. The Bitcoin blockchain as financial market infrastructure: a consideration of operational risk. 18 NYU Journal of Legislation and Public Policy. 2025; 837. URL: <https://ssrn.com/abstract=2579483>.
24. Про Національну програму інформатизації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.
25. Рада схвалила два законопроекти про легалізацію віртуальних активів. БізнесЦензор. 2023. URL: https://biz.censor.net/news/3393140/rada_shvalyla_dva_zakonoprojekty_pro_legalizatsiyu_virtualnyh_aktiviv.
26. Чернишова Л. О., Лабунець А. В. Вплив блокчейн-технологій на розвиток фінансового сектору світової економіки. ХДУХТ. Харків. 2020. С. 99 – 100.
27. Загарій В. Блок-чейн-технології у міжнародних фінансових операціях. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2024, 2(14), 342 – 354.

Підрозділ 1.3.

Список використаних джерел

1. Авраменко Н. Л., Дорошенко Т. М., Матвеев М. Е. Проблеми митного контролю в контексті європейської інтеграції України. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 55 – 60.
2. Артьомова А. Ю. Управління ризиками в митному контролі. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 7 – 11.
3. Войченко Т. Організація митного контролю: європейські практики. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/875/840>.
4. Герчаківський С. Д. Митне адміністрування : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Вектор, 2020. 328 с.
5. Годованець О. Митний контроль в Україні: сутність і призначення URL: http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_4_2014_11_25/mitnij_kontrol_v_ukrajini_s_utnisti_priznachennja/70-1-0-1088.
6. Гуцул І. Імплементация досвіду зарубіжних країн в українську практику митного контролю. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/533/511>.
7. Давидов Р. Щодо автоматизації митних процедур: прес центр. URL: http://www.wcoomd.org/media/wco/public/global/pdf/media/annualreports/wco_ar_2016_2017_en.pdf.
8. Дум'як Ю. Л. Роль митного контролю у системі публічного управління сталим розвитком України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 107 – 113.
9. Дум'як Ю. Л. Функціонально-управлінська структура публічного управління у сфері здійснення митного контролю в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 100 – 106.
10. Іванов С. Принципи державної митної політики в Україні: поняття, зміст і критерії класифікації. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 179 – 185.
11. Карпа М. І., Кіцак Т. М. Державне регулювання у сфері митного контролю України: досвід ЄС у запровадженні спрощених декларацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 162 – 167.

12. Колесник Л. М. Митне право України : навч. посіб. Київ : Вид-во Центру навчальної літератури, 2018. 344 с.
13. Краснікова О. М. Актуальні питання формування митної політики в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 3 (14). С. 346 – 349.
14. Митне регулювання в ЄС та Україні: порівняльно-правове дослідження : наук.-практ. посіб. / В. Мароха, Н. Олійник, О. Омельченко та ін. Київ : ТОВ “Ніка Прінт”. 2015. 167 с.
15. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI / Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>.
16. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU73025> (дата звернення: 18.10.2025).
17. Офіційний сайт державної митної служби. URL: <https://customs.gov.ua>.
18. Офіційні статистичні дані Мінфін: зовнішнього державного боргу, золотовалютних резервів, валютного курсу. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance>.
19. Податкова політика ЄС. Київ, 2019. КМ-портал. URL: <http://kmp.ua/uk/blog/eu-tax-policy-steps-to-implement-thedefinitive-vat-system-finally-in-sight>.
20. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
21. Пунда О. О., Арзянцева Д. А. Розвиток системи митних експертиз в Україні в контексті дотримання вимог Європейського Союзу. *Університетські наукові записки*. 2019. № 4. С. 106 – 117.
22. Скибінський О., Сивохіп П. Особливості митного регулювання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-108>.
23. Товт В. Особливості митного контролю в сучасних євроінтеграційних умовах. *Державно-управлінські аспекти формування національної ідентичності України : збірник матеріалів конференції*, м. Львів, 26 грудня 2019 року. Львів: ЛРІДУ НАДУ при ПУ, 2019. С. 54 – 55.
24. Угрин В. В. Диджиталізація митного контролю в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 168 – 173.
25. Черкашина В. Г. Стан боротьби з порушенням митних правил. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: зб. матеріалів XX Міжнародної наук.-практ. конф.* 8 – 9 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 121 – 122.
26. Щербатюк Н. В. Організація митного контролю: європейський досвід. *Часопис Київського університету права*. 2020. №1. С. 387 – 391.
27. Belastingdienst. Belastingaangifte 2019. URL: <http://belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/belastingaangifte/belastingaangifte>.
28. Key Statistics and Trends in Trade Policy 2020. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditctab2016d2_en.pdf.
29. Services Trade Restrictiveness Index / The OECD. URL: <http://www.oecd.org/tad/services-trade/services-traderestrictiveness-index.htm>.
30. The Global Enabling Trade Report 2021. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf.

Список використаних джерел до розділу 2.

Підрозділ 2.1.

Список використаних джерел

1. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність національної економіки: дослідження сутності в епоху економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, ч. 2. 2017. С. 146 – 149.
2. Sachs J. D., Larrain F. B. *Macroeconomics in the global economy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993. 778 p.
3. *Global Competitiveness Yearbook*, 2001. P. 43 URL: <http://www.weforum.org/gcr/Fundamentals.pdf>.
4. *Національна економіка* / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк, Т. М. Попович. Київ : Знання, 2011. 463 с.

5. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення / Я. Б. Базилюк ; Адміністрація Президента України, Національний ін-т стратегічних досліджень. Київ, 2002. 132 с.
6. Конкурентоспроможність національної економіки / А. В. Бабак [та ін.] ; ред. Б. Є. Кваснюк ; Інститут економіки та прогнозування НАН України. Київ : Фенікс, 2005. 495 с.
7. Хворост Т. В. Стан конкурентоспроможності національної економіки України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 145 – 148.
8. Синюченко М. І. Конкурентоспроможність національної економіки: дослідження ефективності факторів зростання. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 14 – 17.
9. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія / С. А. Давимука, Л. І. Федулова ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”. Львів, 2017. 528 с.
10. Брикова І. В. Ключові фактори формування інноваційних конкурентних переваг національних регіонів в умовах становлення економіки знань. URL: <http://kiev.convdocs.org/docs/315/index-80675.html/>.
11. Schultz, T. W. (1961). *Investment in Human Capital*. *American Economic Review*, 51(1), p. 1 – 17.
12. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. N. Y. : Columbia University Press, 1964. 265 p.
13. Fischer S., Dornbusch R., Schmalensee R. *Economics*. New York: McGraw-Hill, 1988. 813 с.
14. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34.
15. Голікова Н. В. Людський капітал як фактор зростання та розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ: Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 2004. 24 с.
16. Гуменюк Ю. П. Людський капітал та вплив його глобального переливу на соціально-економічний розвиток. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 682. С. 279 – 270.
17. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. 175 с.
18. Швець І. Б., Позднякова С. В. Оцінка нагромадження людського капіталу на промислових підприємствах: монографія. Донецьк : Норд-Пресс, 2011. 172 с.
19. Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 15 – 21.
20. The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. OECD, 2001. URL: <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>.
21. Human Development Index. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/ZZK.WORLD>.
22. Report The Human Capital Index. URL: https://humancapital.worldbank.org/en/indicator/WB_HCP_HCI.
23. Ukraine Human Development Update. RDNA2. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099053123175017632/pdf/P1801810f1b25100809a9d091c0df80c076.pdf>.
24. The Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/economy-profile>.
25. Monteiro F., Reynoso R. Evans P. The Global Talent Competitiveness Index 2025. Talent and Resilience: Navigating an Era of Disruption p. 264. URL: https://www.insead.edu/system/files/2025-11/GTCI_2025_report.pdf.
26. Lanvin B., Monteiro F. Fontainebleau The Global Talent Competitiveness Index 2021. Talent Competitiveness in Times of COVID, 2021. 328 p. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>.

Підрозділ 2.2.**Список використаних джерел**

1. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 1990. № 5. P. 119 – 126.
2. Філіппова В. Д., Філіппова В. В. Мобінг і харасмент як детермінанти міжособистісних відносин у структурах державного органу. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_36.
3. Mujtaba B., Senathip T. Workplace mobbing and the role of human resources management. *Business Ethics and Leadership*. 2020. № 4 (1). P. 17 – 34. DOI: [https://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
4. Лещук Г. В. Соціальні аспекти проявів мобінгу у професійному середовищі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2016. № 1 (38). С. 165 – 167.
5. Georgakopoulos A., Kelly M. P. Tackling workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*. 2017. Vol. 10. № 6. P. 450 – 474. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijwhm-11-2016-0081>.
6. Petersen L. What is mobbing at the workplace? 2019. URL: <https://smallbusiness.chron.com/mobbing-workplace-43426.html>.
7. Einarsen K., Mykletun R., Einarsen S. V., Skogstad A., Salin D. Ethical infrastructure and successful handling of workplace bullying. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2017. Vol. 7. № 1. P. 37 – 54. DOI: <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i1.81398>.
8. Nielsen M. B., Einarsen S. V. What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: an overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*. 2018. № 42. P. 71 – 83. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>.
9. Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. Workplace bullying and stress. *Research in Occupational Stress and Well-being*. 2002. Vol. 2. P. 293 – 333.
10. Becker G. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
11. Schultz T. W. Investing in people: the economics of population quality. University of California Press, 1981.
12. Duffy M., Sperry L. Workplace mobbing: individual and family health consequences. *The Family Journal*. 2007. Vol. 15. № 4. P. 398 – 404.
13. Kharazishvili Y., Lyashenko V., Grishnova O., Hutsaliuk O., Petrova I., Kalinin O. Modeling of priority institutional measures to overcome threats to sustainable development of the region. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1269. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1269/1/012023>.
14. Лібанова Е. Після війни. Скільки українців повернеться з-за кордону та яким буде населення-2030. *New Voice*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/skilki-ukrajinciv-vijhalo-za-kordon-libanova-rozprovila-pro-naseleण्या-pislya-viyuni-novini-ukrajini-50289917.html>.
15. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 2. С. 97 – 102.
16. Огляд загальної ситуації правового регулювання та протидії мобінгу: українські реалії та досвід інших країн. Матеріали фахової дискусії “Мобінг (цькування) на робочому місці”, 6 березня 2024 р. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/oglyad-zagalnoyi-situaciyi-pravovogo-regulivannia-ta-protidiyi-mobingu-ukrayinski-realiyi-ta-dosvid-insix-krayin>.
17. Кавун І. В. Мобінг. Досвід європейських країн. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c62fed3f-2206-4ff7-a942-a1160de7a78f/content>.

18. Yuen R. A. Beyond the schoolyard: workplace bullying and moral harassment law in France and Quebec. *Cornell International Law Journal*. 2005. № 2. P. 625 – 648.
19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькування): Закон України від 16.11.2022 № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20>.
20. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 01.12.2022 № 2806-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-20>.
21. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
22. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
23. Burnazi L., Keashly L., Neuman J. H. Aggression revisited: prevalence, antecedents, and outcomes. Counterproductive work behaviors: materials of the symposium of the Academy of Management. Honolulu, 2005.
24. Jagatic K., Burnazi L. The nature, extent, and impact of emotional abuse in the workplace: results of a statewide survey. Toronto, 2000. 239 p.
25. Keashly L., Neuman J. H. Exploring persistent patterns of workplace aggression. Denver, 2000. 254 p.
26. Namie G. U.S. hostile workplace survey 2000. Workplace Bullying Institute. Boston, 2000.
27. Pai H. C., Lee S. Risk factors for workplace violence in clinical registered nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*. 2011. Vol. 20. № 9 – 10. P. 1405 – 1412. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2010.03650>.
28. Guerrero M. I. S. The development of moral harassment (or mobbing) law in Sweden and France as a step towards EU legislation. *Boston College International and Comparative Law Review*. 2004. Vol. 27. № 2. P. 477 – 500.
29. Leymann H. Mobbing: psychoterror am arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt, 1993. 192 p.
30. Kränkande särbehandling i arbetslivet. Arbetsmiljöverket. 1993. URL: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/krankande-sarbehandling-i-arbetslivetforeskrifter-afs1993-17.pdf>.
31. Поліщук В. Мобінг на робочому місці: огляд законодавчого досвіду Франції. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/mobing-na-robocomu-misci-ogliad-zakonodavcogo-dosvidu-franciyi>.
32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу: Закон України від 18.12.2018 № 2657-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-19>.
33. Chappell D. Violence at work. 3rd ed. Geneva: International Labour Office, 2006. 384 p.
34. Ковальова М., Божук І. Адміністративна відповідальність за мобінг: перспективи внесення змін до законодавства України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. № 4 (24). С. 35 – 42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2020_4_7.
35. Report 2024 WBI U.S. Workplace Bullying Survey. URL: <https://workplacebullying.org/wbi-research/>.
36. Результати всеукраїнського опитування “Трудовий барометр: протидія дискримінації у сфері праці”. 2022. URL: <https://protedu.org/rezul-tati-opituvannya-trudovij-barometr-protid-ya-diskrim-nats-ji-u-sfer-prats>.
37. Звіт GRC.UA про результати дослідження “Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік”. URL: https://drive.google.com/file/d/1QKEoaovEictdjO70mKIS_w4z9FgQwE0s/view.
38. Kucharska A. Pracownik wobec mobbingu. Warszawa, 2022. URL: <http://www.pip.gov.pl>.
39. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>.
40. Code du travail. Version consolidée au 10 août 2016. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr>.
41. Як протидіяти психологічному тиску на роботі: роз’яснення Державної служби України з питань праці. URL: <https://kyiv.dsp.gov.ua/novyny/iak-protydiiaty-psykholohichnomu-tysku-na-roboti-roz-iasnyly-pratsivnykam-u-cherkasakh>.

Список використаних джерел до розділу 3.**Підрозділ 3.1.****Список використаних джерел**

1. Азаренкова Г. М., Вепрецька С. О. Система забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. № 4 (15). С. 32 – 42. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-03>.
2. Азаренкова Г., Алексеев І., Гурковський М., Орехова К., Головка О., Курило О. Механізм державно-приватного партнерства. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5 (46). С. 240 – 248. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3887>.
3. Азаренкова Г., Тарабановський П., Головка О., Калініна К. Зарубіжний досвід корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2024. № 2 (52). С. 28 – 40. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.52.2024.561>.
4. Головка О. Г., Третяк Н. М., Орехова К. В. Доцільність впровадження фінансового контролю на підприємстві. *Social Economics*. 2023. № 66. С. 49 – 59. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-06>.
5. Головка О., Орехова К., Пішта А. Стратегія підвищення інвестиційної привабливості підприємства через міжнародну експансію. *Economics and Law*. 2025. № 76 (1). С. 87 – 97. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-09>.
6. Крупський О. П. Професійна етика як фактор становлення й розвитку соціально-відповідальної організаційної культури туристичного підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2014. Т. 22. Вип. 6. С. 23 – 30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sv_g_2014_22_6_6.
7. Прокіпчук Л. І., Андрушак Г. С., Новосад В. О. Етика ведення бізнесу як важлива складова ефективної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 141 – 149.
8. Samorodov B., Zastola Y., Lyashenko V. Analysis of the dynamics of prices for shares of leading IT companies: IBM, Intel, Apple, Microsoft, Casio Computer Co. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*. 2023. Vol. 7. № 3. P. 100 – 107. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/77b77571-f9c0-4b82-a816-fa220fcd8a7f/content>.
9. Sari M. P., Budiarto A., Raharja S., Utaminingsih N. S., Risanda A. The determinant of transfer pricing in Indonesian multinational companies: moderation effect of tax expenses. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. Vol. 19. Issue 3. P. 267 – 277. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.22](https://doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.22).
10. Savitri E., Gumanti T. A., Syahza A., Abdulla H. The market value of equity of manufacturing companies during the COVID-19 pandemic. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. Vol. 18. Issue 4. P. 1 – 11. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.18\(4\).2021.01](https://doi.org/10.21511/imfi.18(4).2021.01).
11. Semenog A. Dynamics of bank lending in Ukraine: influence of the development of digital innovations and technologies. *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*. 2024. Vol. 1. P. 39–51. DOI: <https://doi.org/10.21272/18179215.2024.1-04>.
12. Semenog A., Medvid A., Dmitrishyn D. Assessment of the use of digital banking as a part of bank's credit management system in Ukraine. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2024. № 1 (2). P. 30 – 39. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2024.4-04>.
13. ПрАТ “Харківська бісквітна фабрика”. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів: офіційний веб-ресурс. URL: <https://biscuit.com.ua/emitenty>.

Підрозділ 3.2.**Список використаних джерел**

1. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. *Національний банк України*: [сайт]. 2024. 49 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=16.
2. Щербіюк А. П., Ткачук Н. М. Сучасні підходи до управління кредитним ризиком банку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4081>.

3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the management of credit risk. Basel: BIS, 2025. 38 p. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d595.pdf>.

4. У 2025 році починають діяти оновлені підходи до визначення та розкриття інформації про рівень непрацюючих кредитів. *Національний банк України*: [сайт]. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2025-rotsi-pochinayut-diyati-onovleni-pidhodi-do-viznachennya-ta-rozkrittya-informatsiyi-pro-riven-nepratsyuyuchih-kreditiv>.

5. Круглякова В. В., Прокопчук С. В. Оцінка ефективності кредитної політики банку. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 245 – 252.

6. Павленко Л. Д., Крухмаль О. В., Попова К. Е. Теоретичні аспекти оцінки та управління кредитним ризиком банку в умовах економічної нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 411 – 422.

7. Basel 2025 Credit Risk Management Principles: A Recalibrated Standard for Forward-Looking Data-Driven Risk Governance in Banks. *Advisense*. 2025. URL: <https://advisense.com/2025/05/19/basel-2025-credit-risk-management-principles>.

8. Shubita M. F., Srayyih F. H., Harjan S. A., Shubita D., Iskandrani M. M. Assessing the impact of IFRS 9's Expected Credit Loss model on capital budgeting decisions. *Business Perspectives. Banks and Bank Systems*. 2025. 20(2). P. 83 – 94. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/22385/BBS_2025_02_Shubita.pdf.

9. Walkhoff B., Rottmann N. The BCBS principles in 2025: Have the guidelines for credit risk management in banks been strengthened? *BankingHub*. 2025. URL: <https://www.bankinghub.eu/finance-risk/bcbs-principles-guidelines-credit-risk-management-banks>.

10. NFRS 9 – Expected Credit Loss Related Guidelines, 2024. *Nepal Rastra Bank*. 2024. 24 p. URL: https://www.nrb.org.np/contents/uploads/2024/05/ECL_finalReport.pdf.

11. Financial instruments reporting: supervisory expectations versus financial reporting requirements. *Accountancy Europe*. 2025. 15 p. URL: <https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2025/08/250825-Financial-instruments-reporting-supervisory-expectations-versus-financial-reporting-requirements-2.pdf?v1>.

12. Top Credit Risk Management Tools in Banks for Smarter Decision-Making. *Eself AI*. 2025. URL: <https://www.eself.ai/blog/top-credit-risk-management-tools-in-banks-for-smarter-decision-making>.

13. Demystifying Non-Performing Loans: A Comprehensive Guide for 2025. *DDTalks*. 2025. URL: <https://ddtalks.com/demystifying-non-performing-loans-a-comprehensive-guide-for-2025-2>.

14. Banks' NPL Ratio Shrank to 30 % in 2024. *National Bank of Ukraine*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30>.

15. Частка непрацюючих кредитів у банках скоротилася за перше півріччя 2024 року до 34,6 %. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-skorotilasya-za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-346>.

16. EBCI. Vienna Initiative. NPL Monitor H2 2024. 2024. 31 p. URL: <https://www.vienna-initiative.com/content/dam/viennainitiative/pdf/NPL-Monitor-H2-2024-fv.pdf>.

17. Cela J. Non-performing loans in CESEE remain low, but signs of risks emerging. *European Bank for Reconstruction and Development*. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/non-performing-loans-in-cesee-remain-low-but-signs-of-risks-emerging.html>.

18. Банки державного сектору: звіт про роботу з непрацюючими кредитами (І півріччя 2025 року). *Міністерство фінансів України*. 2025. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/NPL_I%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80_2025.pdf.

19. Наумов С. У 2024 році пріоритетом має стати реструктуризація проблемної заборгованості. *Minfin*. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/kak-banki-perezhyvayut-vtoroy-god-voyny-i-chego-zhdad-dalshe>.

20. Credit risk SREP methodology. *ECB Banking Supervision*. 2024. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/srep/2024/html/ssm.srep202412_creditrisksrepmethodology.en.html.

21. Bailey D. Thematic feedback on accounting for IFRS 9 expected credit losses (ECL). *Bank of England*. 2025. 14 p. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/letter/2025/thematic-feedback-on-accounting-for-ifrs-9-ecl-2025.pdf>.
22. Akhamere G. D. Machine Learning-Driven Credit Portfolio Optimization: Balancing Risk, Return, And Default Correlation in Volatile Markets. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 2025. Vol. 9. P. 419 – 430.
23. Zhenwei L. Dynamic Programming Algorithms and their application to Financial Management. *Journal of Electrical Systems*. 2024. Vol. 20, № 9s. P. 49 – 55.
24. Rani V. S., Kanala A. R, R., Chittireddy A. R., Kumar K. P. Suma P. Optimizing Portfolios with Neural Networks and Dynamic Programming: Tackling Regime Switching and Transaction Costs. 2024. *5th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC)*, Coimbatore, India. 2024. pp. 1762 – 1767. DOI: 10.1109/ICESC60852.2024.10689730.
25. Lepinette E., Vu D. T. Dynamic programming principle and computable prices in financial market models with transaction costs. *Journal of Mathematical Analysis and Applications*. 2023. Vol. 524. Issue 2. 127068 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmaa.2023.127068>.
26. 2025 Credit portfolio risk and balance-sheet management outlook. *Abrigo*. URL: <https://www.abrigo.com/blog/credit-portfolio-risk-outlook>.
27. Davis A. S. K. Credit Portfolio Management Solutions, 2024: Market Update. *Chartis Research*. 2024. 56 p.
28. deRitis C. The Fed’s 2024 Stress Test: Key Takeaways. *GARP*. 2024. URL: <https://www.garp.org/risk-intelligence/credit/the-feds-stress-test-240703>.
29. Dodd-Frank Act Stress Test 2024: Supervisory Stress Test Results. *Federal Reserve*. 2025. URL: <https://www.federalreserve.gov/publications/2024-june-dodd-frank-act-stress-test-results.htm>.
30. NBU Approves Methodology for 2025 Bank Stress Testing. *National Bank of Ukraine*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-zatverdiv-metodologiyu-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi>.
31. Supervisory Stress Test: results report. *Bank of England*. 2024. 68 p. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/stress-testing/2024/2024-ccp-supervisory-stress-test-results-report>.
32. Stress tests. *ECB Banking Supervision*. 2025. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/stresstests/html/index.en.html>.

Підрозділ 3.3.

Список використаних джерел

1. Вядрова Н., Северіна К. Диверсифікація діяльності банку та роль банківських послуг у формуванні доходів. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. № 1 (4). С. 19 – 27. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-02>.
2. Марковіц Г. Застосування теорії інвестицій Г. Марковіца в процесі управління інвестиційною безпекою як складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. 26 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/Garri-Markovits.pdf>.
3. Biery M. E., Wooten K. Maximizing Your Financial Institution’s Cross-Selling Potential. *ABA Banking Journal*. 2020. URL: <https://bankingjournal.aba.com/2020/03/maximizing-your-financial-institutions-cross-selling-potential>.
4. Мельник С. І. Банківська система: навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 320 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/Bankivska-systema-Melnyk.2023.pdf.
5. Букреева Д. С., Дмитрієва Д. М. Диверсифікація банківських послуг як метод збільшення прибутковості банківської установи: особливості в умовах цифровізації. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. 2024. № 12(167). С. 28 – 35. DOI: 10.25313/2520-2057-2024-12-10529.
6. Мангушев Д. В., Швець В. С., Артьоменко Є. О. Розвиток цифрових каналів продажу банківських продуктів та послуг. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 112 – 123. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-11>.

7. Wu J., Guo M., Chen M., Jeon B. N. Diversification, efficiency and risk of banks: Evidence from emerging economies. *Emerging Markets Review*. 2020. Vol. 45. 100720. DOI: 10.1016/j.ememar.2020.100720.
8. Петик Л. О., Кравченко Б. О. Управління ризиками у банківській сфері в умовах нестабільності. *Економіка і регіон*. 2024. № 3(94). С. 122 – 132. DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).3490.
9. Козьменко С. М., Шпиг А. А. Портфельні теорії інвестування: еволюція та застосування в банківській діяльності. *Вісник Української академії банківської справи*. 2023. № 1(34). С. 23 – 28. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53684/1/Kozmenko_Shpyh.pdf.
10. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. *Національний банк України*. 2020. 105 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf.
11. Кононова І. В., Баранов А. І., Маргарян М. Л. Трансформація банківських послуг у цифрову епоху. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. DOI: 10.36887/2524-0455-2025-3-21.
12. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-60.
13. Ramirez S. Mobile Banking Statistics 2026: Record Adoption & Payment Data. *SQ Magazine*. 2025. URL: <https://sqmagazine.co.uk/mobile-banking-statistics/>.
14. The Evolution of Banking Technology over 55 Years. *MX Staff*. 2024. URL: <https://www.mx.com/whitepapers/55-years-technology-banking/>.
15. Реверчук С. К., Творидло О. І. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-45.
16. The 50 % & Growing Market Share of Digital Wallet Payments. *Toucanus*. 2025. URL: <https://toucanus.com/blogs/the-50-growing-market-share-of-digital-wallet-payments/>
17. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3(3). С. 95 – 103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.
18. Malyshen A. Top Banking as a Service (Baas) Companies in 2025. *SDK.finance*. 2025. URL: <https://sdk.finance/blog/top-banking-as-a-service-companies/>.
19. Holtmann A. How AI will change banking forever – Part 1. *Solaris Blog*. 2025. URL: <https://www.solarisgroup.com/blog/how-ai-will-change-banking-pt-1/>.
20. Digitalisation of finance. *Basel Committee on Banking Supervision*. 2024. 46 p. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>.
21. Buchberger M. Time is on our side: Embracing digital change while ensuring stability. *European Central Bank : Banking Supervision*. 2025. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2025/html/ssm.sp251016~b1184e1e21.en.html>.
22. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України : збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovlena-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-zberejennya-stabilnosti-zaluchennya-investitsiy-ta-yevrointegratsiya>.
23. Hidayat N., Anshari M., Setiawan R. Digitalization and diversification strategies for effective bank liquidity management in emerging markets. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8, No. 6. P. 559 – 571. DOI: 10.55214/25768484.v8i6.2128.
24. Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>.
25. Abbott M. Banking: The future is back. Top 10 trends shaping the industry in 2025 and beyond. *Accenture*. 2025. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Top-10-Trends-2025-Report.pdf>.

Підрозділ 3.4.**Список використаних джерел**

1. Грановська І. В., Макачук І. М., Грановський О. С. Методологія оцінки ефективності фінансової децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-117>.
2. Скрипник Г. О., Якименко В. П. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155>.
3. Сочка К., Перчі О. Фінансова децентралізація в Україні: попередні результати та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 451 – 464. DOI: [10.58423/2786-6742/2024-5-451-464](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-451-464).
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
7. Онищук І. Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року. *Децентралізація* : [сайт]. URL: <https://decentralization.ua/news/18256>.
8. Курилас В. В. Вплив результатів реформи децентралізації на функціонування та діяльність органів місцевого самоврядування в умовах дії воєнного стану в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 144 – 150. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.21>.
9. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Постанова Верховної Ради України від 10.04.2024. № 3626-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3626-20>.
10. Виконання доходів місцевих бюджетів України за 2024 рік. *Міністерство фінансів України* : [сайт]. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ>.
11. Децентралізація 2024: підсумки року. *Децентралізація* : [портал]. URL: <https://decentralization.ua/news/19071>.
12. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. *Децентралізація* : [портал]. URL: <https://decentralization.ua/news/19387>.
13. Bui T., Kovalchuk O. Financial Decentralization and Fiscal Imbalance of Local Budgets in Ukraine. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5. Вип. 1. С. 21 – 26. DOI: [10.18523/2519-4739.20205.1.21-26](https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.21-26).
14. Kovalchuk A. Fiscal Decentralization: The Practice of Interaction Between Central and Local Governments in Ukraine. *Customs Scientific Journal*. 2020. № 1. Р. 17 – 26.
15. Про організацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>.
16. Report on Local Finances and Crisis Management in European Municipalities. *Council of Europe*. 2024. URL: <https://www.localfinances-cemr.eu>.
17. Final Report Pilot Implementation of the Local Finance Benchmark (LFB) for Local Authorities in Hungary. 2024. 37 p. URL: <https://rm.coe.int/22hu05-2024-9-lfb-final-report-en-final-pdf/1680b213a7>.
18. Arrieta T., Davies J. S. Crisis Management in English Local Government: The Limits of Resilience. *Policy & Politics*. 2024. 53(5). DOI: [10.1332/03055736Y2024D000000029](https://doi.org/10.1332/03055736Y2024D000000029).
19. Kotanidis S., Recchia C. Participatory Budgeting: A Pathway to Inclusive and Sustainable Democracy. *European Parliament*. 2024. 11 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762412/EPRS_BRI\(2024\)762412_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762412/EPRS_BRI(2024)762412_EN.pdf).
20. Participatory Budget: Good Practice. *URBACT*. 2020. URL: <https://urbact.eu/good-practices/participatory-budget>.

21. Казюк Я., Венцель В. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей України. *Децентралізація* : [портал]. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19512>.
22. Про внесення змін до Бюджетного кодексу щодо управління публічними інвестиціями : Закон України від 16.01.2024 № 4225-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4225-20>.
23. Зведений бюджет України 2024: статистичний звіт. *Мінфін* : [сайт]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2024>.
24. Estimation of Structural and Regional Differentiation of Municipal Budgets Under Financial Decentralization. *Public and Municipal Finance*. 2018. Vol. 7(4). P. 29 – 40. DOI: 10.21511/pmf.07(4).2018.04.
25. Xin D., Koliada T., Muzychenko G. Assessment of the Impact of Budget Decentralization on the Sustainable Development of Territorial Communities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-8-17>.
26. Yushko S. Formation of local government budget revenues: assessment of changes caused by the implementation of decentralization reform in Ukraine in the pre-war period. *Finance of Ukraine*. 2025. Vol. 9. P. 88 – 108. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.088>.
27. Rubio E. Lessons learned from the implementation of crisis response tools at EU level. 2024. 57 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/766327/IPOL_STU\(2024\)766327_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/766327/IPOL_STU(2024)766327_EN.pdf).
28. How Participatory Budgeting Influences Local Decision-Making in Ukraine. *EGAP*. URL: https://api.egap.in.ua/storage/uploads/images/publication/how_participatory_budgeting_influences_local_decision_making_in_ukraine/EGAP_onepager_Participatory%20Budget_revII_EN.pdf.
29. Participatory budgeting: a tool to build trust in institutions and consider the needs of communities. *ECNL*. 2024. URL: <https://ecnl.org/news/participatory-budgeting-tool-build-trust-institutions-and-consider-needs-communities>.
30. Local Governments' Legal, Institutional and Fiscal Capacities in Ukraine : report. Kyiv : KSE Institute. 2024. URL: https://kse.ua/KSE_for_BGK_Final_Report_July2024%20-%2020.11.2024.pdf.
31. Дніпровська міська громада. *Громада.info*. URL: <https://gromada.info/gromada/dnipro/>.
32. Про звіт міського голови щодо здійснення державної регуляторної політики виконавчими органами міської ради у 2023 році : Рішення міської ради від 31.01.2024. № 79/46. *Дніпро* : [сайт]. 2024. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/62846/rishennya-miskoi-radi-vid-31-01-2024-7946-pro-zvit-miskogo-golovi-schodo-zdijsnennya-derzhavnoi-regulyatornoi-politiki-vikonavchimi-organami-miskoi-radi-u-2023-roci#gsc.tab=0>.

Підрозділ 3.5.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2007. 528 с.
2. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 552 с.
3. Brundtland G. H. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 400 p.
4. United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI). *A Practical Guide to ESG Integration for Equity Investing*. London: PRI Association, 2016. 50 p.
5. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2015. 41 p.
6. OECD. *ESG investing and climate transition*. Paris: OECD Publishing, 2020. 136 p. URL: <https://www.oecd.org/finance/esg-investing-and-climate-transition.htm> (дата звернення: 04.01.2026).
7. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
8. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5. No. 4. P. 210 – 233.

Список використаних джерел до розділу 4.**Підрозділ 4.1.****Список використаних джерел**

1. Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*.
2. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
3. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*.
4. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*.
5. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.
6. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 17(1), 99 – 120.
7. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*.
8. Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2018). *Microeconomics*.
9. Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*.
10. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics*.
11. Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102.
12. Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*.
13. Долішній, М. І. *Регіональна економіка*: Київ: Знання. 2016. 250 с.
14. Фінансова система України: стан та перспективи розвитку (2022). Колективна монографія. За ред. О. В. Кужель. Київ: УБС НБУ. 325 с.
15. De Soto, H. (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*.
16. Сергєєва, О. А. Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні: теоретичні аспекти. *Економіка та держава*. 2019. 11, С. 60 – 64.
17. Амоша, О. І., Залознова, Ю. С., Червяков, І. М. . Трансформація економічної системи України: виклики та перспективи. *Економіка промисловості*, 2018. № 2, С. 5 – 30.
18. Belei, S., Lopatynskiy, Y., Petrukha, N., Lahodyn, N., & Nezhyd, Y. (2025). Impact of Uneven Agricultural Business Development on Rural Socio-Economic Dynamics. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 293. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p293>.
19. Yurii Lopatynskiy, Svitlana Belei, Iryna Kapelista, Lyudmila Denysiuk and Marianna Pavlyshyn. The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. pp. 932 – 940. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a102/>.
20. Labenko, O., Lyamar, V., Faichuk, O., Dolzhenko, I., Hutsol, T., Belei, S., Parafiniuk, S., Kwasniewski, D., Tabor, S., & Kiurcheva, L. (2024). Assessment of the efficiency of the financial mechanism of environmental management. *Production Engineering Archives*, 30(3), 314 – 325. URL: <https://doi.org/10.30657/pea.2024.30.31>.
21. Ivanyshyn, V., Poprozman, N., Haibura, Yu., Niskhodovska, O., & Belei, S. (2024). Development of recommendations for Ukrainian farming crediting based on the experience of other countries. *Scientific Horizons*, 27(8), 122 – 136. DOI: 10.48077/scihor8.2024.122.
22. Воєнна економіка України: виклики та перспективи відновлення. Колективна монографія. За ред. А. В. Чухна. Київ : КНЕУ. 2023. 254 с.
23. Варналій З. С. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ : Знання, 2012. 250 с.
24. Варналій З. С. Економічна безпека та підприємництво в Україні: системний підхід. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 19 – 32.
25. Герчиков І. Б. Методологічні засади дослідження підприємництва. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3. С. 118 – 123.
26. Дядін А. В. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія: Економіка*. 2017. № 95. С. 89 – 93.
27. Карпова Т. П. Трансформація економіко-поведінки підприємницької діяльності на шляху до соціального бізнесу. *Економіка промисловості*. 2021. № 4. С. 78 – 90.

28. Каширнікова І. О. Фінансово-економічні особливості функціонування вітчизняного біржового ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 22. С. 99 – 102.
29. Каширнікова І. О., Спірідонова К. О., Кірнос О. В. Соціальне підприємництво в сучасній Україні: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/48.pdf.
30. Фінансова система України: стан та перспективи розвитку. Колективна монографія / за ред. О. В. Кужель. Київ: УБС НБУ, 2022.
31. Лукашова Л. В. Наукові підходи до оцінювання ефективності фасилітації розвитку малого підприємництва. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 54 – 62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3%281%29__12.
32. Мирошніченко Г. В., Бурцева О. В. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 164 – 168.
33. Рєпіна І. М., Ляшенко О. В., Кузьменко Н. В. Інклюзивне підприємництво як прикладний інструмент подолання бідності. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 34 – 39.
34. Конституція України. Документ 254к/96-ВР від 28.06.1996 (в редакції від 01.01.2020, підстава – 956-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
35. Цивільний кодекс України. Документ 435-IV від 16.01.2003 (в редакції від 09.04.2025, підстава – 4292-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
36. Про акціонерні товариства. Закон України № 2465-IX від 22.07.2022 (в редакції від 01.01.2025, підстава – 3985-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>.
37. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків. Закон України № 448/96-ВР від 30.10.1996 (в редакції від 15.11.2024, підстава – 4017-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
38. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України № 755-IV від 15.05.2003 (в редакції від 01.04.2025, підстава – 4284-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.
39. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України № 222-VIII від 02.03.2015 (в редакції від 04.04.2025, підстава – 4289-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.
40. Податковий кодекс України: Документ 2755-VI від 02.12.2010 (в редакції від 04.04.2025, підстава – 4289-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
41. Палій В. О. Державна антикорупційна політика та її вплив на підприємницьке середовище. *Публічне управління та адміністрування*. 2020. № 4. С. 98 – 105.
42. Шевчук В. Я. Захист прав власності як інституційна основа економічного розвитку. *Економічний часопис*. 2021. № 3. С. 45 – 52.
43. Лукіна С. О. Макроекономічна стабільність як фактор розвитку підприємництва. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 63 – 75.
44. Антимонопольне законодавство України: проблеми та шляхи вдосконалення. Колективна монографія / за ред. П. П. Шевчука. Київ: Інститут економіки НАН України, 2019.
45. Смірнова Л. В. Підприємницька культура в Україні: стан та перспективи формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1. С. 120 – 124.
46. Мельник Л. Г. Людський капітал як основа інноваційного розвитку підприємництва. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 27 – 38.
47. Іванов С. В. Розвиток інноваційної інфраструктури як чинник зростання національної економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 56 – 65.
48. Коваленко В. В. Цифровізація бізнес-процесів в Україні: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2022. № 4. С. 87 – 94.
49. Войтко С. В. Штучний інтелект у підприємстві: вплив на бізнес-моделі та стратегії. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2024. № 1. С. 70 – 78.

50. Екологічне управління та аудит в Україні. Колективна монографія / за ред. О. В. Шубравської. Київ: ДУ “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України”, 2021.

51. Савчук В. М. Концепція зеленої економіки та її реалізація в Україні. *Екологічний вісник*. 2020. № 3. С. 42 – 49.

52. Гончаренко О. М. ESG-принципи в корпоративному управлінні: європейський досвід та українські реалії. *Корпоративне управління*. 2023. № 1. С. 55 – 62.

Підрозділ 4.2.

Список використаних джерел

1. Петрук А. П. Програма формування методичної підготовленості курсантів ВВНЗ в процесі фізичної підготовки. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені МП Драгоманова*. 2017. Серія 15 “Науково-педагогічні проблеми фізичної культури/фізична культура і спорт”. С. 256 – 261.

2. Остапенко В. С. Методика розвитку методичної компетентності викладачів військово-спеціальних дисциплін у системі післядипломної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2018. № 4 (95). С. 131 – 137. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.4\(95\).2018.131-137](https://doi.org/10.35433/pedagogy.4(95).2018.131-137).

3. Попова О. В. Підготовка навчально-методичної документації до практичних занять та вплив її застосування на якість знань студентів. *Медсестринство*. 2016. № (2). С. 24 – 26. DOI: <https://doi.org/10.11603/2411-1597.2016.2.7422>.

4. Гордійчук С. В. Удосконалення практичної підготовки медичних кадрів як елемент системи забезпечення якості освітньої діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2019. № 2(15). С. 41 – 46. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-15-2-6>.

5. Сухарева Л. О., Саєнко А. О. Вибіркові дослідження в загальній системі аудиту: методичний аспект. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки*. 2013. № 3. С. 147 – 153.

6. Шевчук С. В. Підходи до оцінювання відповідності облікової політики компанії встановленим параметрам. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 236 – 241. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-37](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-37).

7. Мулик Т. О., Зdirко Н. Г. Методичний інструментарій аналізу публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.68).

8. Білоус О. С. Етика професійної діяльності в обліковій галузі. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 83 – 92. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.083.

9. Лісецька Є. І. Принципи економічного аналізу як базис аналітичної системи. *Тези XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених “Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку”*. 2024. С. 59 – 61.

10. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 7 – 15. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007.

11. Льченко Ю. О., Курченко А. А., Сікетіна Н. Г. Принципи економічного аналізу та його ключові категорії. *Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки)*. 2018. № 48 (1324). С. 96 – 99.

12. Kaplan R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*. 2009. № 3. P. 1253 – 1269.

13. Лісова Н. О., Свірська Г. С. Стратегічна карта BSC: теорія та практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 90 – 94.

14. Луцьок І. В. Balanced Scorecard як інструмент підвищення ефективності контрольної функції системи управління якістю продукції. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11 (466). С. 366 – 372.

15. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>.

16. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 14 – 18.
17. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 260 – 264. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40>.
18. Малюк С. О. Використання матричних методів стратегічного аналізу при формуванні асортиментної стратегії підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 171 – 178.
19. Дячек В. В. Аналіз ланцюга створення цінності як складова методології розробки стратегій індикативного програмування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2015. Вип. 13. С. 103 – 110.
20. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 493 – 506 DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506>.
21. Гречко М. І., Хоменко М. В. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу. *Молодіжний економічний дайджест*. 2018. № 1(9). С. 251.
22. Пшенишна К., Пічугіна М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70>.
23. Височин І. В. Інтеграція бізнес-моделі та стратегії як передумова забезпечення сталої конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі. *Modern Economics*. 2025. № 52. С. 12 – 18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-02).
24. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>.
25. Дроздова О. Г. Особливості організації внутрішнього контролю руху товарів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1 (78). С. 121 – 130.
26. Белкін І. В., Трапаїдзе С. М. Маркетингове планування діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Наукові перспективи*. 2025. № 3 (57). С. 652 – 667. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-652-667](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-652-667).

Підрозділ 4.3.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
5. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
6. Про кооперацію : Закон України від 10.07.2003 № 1087-IV (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
7. Аналітичні матеріали щодо розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Міністерство економіки України*: [сайт]. URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Informatsiino-analitichniMateriali&utm_source.

8. Соціальне підприємництво в Україні: правові аспекти та інституційні бар'єри : аналіт. Звіт. *Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні.* [сайт]. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications>.
9. Ачкасова О. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40.
10. “Соціальне підприємництво та зайнятість населення”, 2021 – 2023 рр. *Державна служба статистики України.* [сайт]. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
11. Аналітичні матеріали щодо розвитку соціального підприємництва, 2022 – 2023 рр. *Міністерство економіки України.* [сайт]. URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Informatsiino-analitichniMateriali&utm_source.
12. Проект “Соціальне підприємництво в Україні” (UNDP/Україна). Звіти та кейси, 2021 – 2023 рр. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/social-cohesion-ukraine-key-trends-based-rescore-2024>.
13. Дороніна О. А., Терегубов О. С., Якімова Н. С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління.* 2022. № 4 (48). С. 31 – 39. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.4>.
14. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституціоналізації та розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія “Екологія. Публічне управління та адміністрування”.* 2023. № 3. С. 105 – 110. DOI: 10.32782/2786-5681-2023-3.14.
15. Ільченко В. М., Пістунова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації.* 2023. № 26. С. 47 – 51. DOI: 10.32782/2415-3583/26.7.
16. Міщенко С. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 1 (38). С. 40 – 44. URL: https://journals.urau.ua/ves_pstu/issue/view/16328.
17. Сабецька Т. Економічний зміст та історія розвитку соціального підприємництва. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. С. 60 – 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-44.
18. Міщенко С. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 1 (38). С. 40 – 44. URL: https://journals.urau.ua/ves_pstu/issue/view/16328.

Список використаних джерел до розділу 5.

Підрозділ 5.1.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity.* Wiley, 2021.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing.* Pearson, 2022.
3. Лисиця Н. М. Вплив цифрових маркетингових стратегій на формування лояльності споживачів у B2C-секторі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. Вип. 46. С. 182 – 192. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17532138>.
4. Boiko O. Risk management in high-load service infrastructure using AI-based predictive models. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. Вип. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17141025>.
5. Семенда О. В., Корман І. І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1144/1153>.
6. Формування системи лояльності споживачів підприємствами сфери обслуговування: колективна монографія / за ред. О. Г. Вдовіченої. Чернівці: Технодрук, 2025. 300 с. URL: http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/2986/1/vdovichena_formation%20of%20a%20consumer%20loyalty%20system.pdf.

7. Живко З. Б., Живко О. В. Адаптивна стратегія управління інноваційним розвитком: виклики сучасності в умовах смарт-економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4 (32). С. 261–267. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-261-267](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-261-267).
8. Khasawneh A. J., Mihus I., Svyrydiuk N., Zhyvko Z. Nature and purpose of artificial intelligence. Political, legal, and economic challenges in the 21st century. *CLÍO: Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*. 2024. Vol. 4. № 8. P. 306 – 320.
9. Gorokhova T. The impact of the development of digital technologies on consumer behavior. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2021. Vol. 25. № 4. P. 45 – 54. URL: <https://bsagriculture.com.ua/web/uploads/pdf/5.pdf>.
10. Baluk N., Androshchuk I., Havadzyn N., Zhyvko Z., Hura V. Marketing and sustainable economic development of the energy complex: a case study of the administrative and legal planning of a public-private partnership. *International Journal of Religion*. 2024. Vol. 5. № 9. P. 908 – 918. DOI: <https://doi.org/10.61707/eazpbk06>.
11. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку В2С. *Траєкторія науки*. 2015. Вип. 1 (4). С. 277 – 293. URL: <https://ideas.repec.org/a/pos/journal/4-6.html>.
12. Ilyas G. B., Munir A. R., Tamsah H., Mustafa H., Yusriadi Y. The influence of digital marketing and customer perceived value through customer satisfaction on customer loyalty. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2021. Vol. 24. № S4. P. 1 – 14. URL: <https://www.abacademies.org/articles/the-influence-of-digital-marketing-and-customerperceived-value-through-customer-satisfaction-on-customer-loyalty-12252.html>.
13. Oliver R. L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. Routledge, 2015.
14. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management. Springer, 2018.
15. Payne A., Frow P. Customer relationship management. *Journal of Marketing*. 2017.
16. Lemon K., Verhoef P. Understanding customer experience. *Journal of Marketing*. 2016.

Підрозділ 5.2.

Список використаних джерел

1. Yanchuk, T., Sharko, V. Artificial intelligence in ecommerce: automation, personalization, efficiency. *Академічні візії*. 2025. № 41. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1782>.
2. Cao, L., Li, L. The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*. 2015. 91 (2), pp. 198 – 216. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.005.
3. Dennis, C., Alamanos, E., Papagiannidis, S., et al. Does social exclusion influence multiple channel use? The interconnections with community, happiness, and well-being. *Journal of Business Research*. 2016. № 69 (3), pp. 1061 – 1070. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.08.019.
4. Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., et al. Integrating Bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*. 2015. № 91(2), pp. 309 – 325. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.009.
5. Verhoef, P. C., Kannan, P., Inman, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 2015. 91(2), pp. 174 – 181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.
6. Yan, R., Guo, P., Wang, J., et al. Product distribution and coordination strategies in a multichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2011. 18(1), pp. 19 – 26. DOI: 10.1016/j.jretconser.2010.09.001.
7. Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzappel, A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2016. № 46 (6/7), pp. 562 – 583. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>.
8. Beck, N., & Rygl, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2015. № 27, pp. 170 – 178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>.

9. Verhoef P. C. Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 2021. 29(7), 608 – 616. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163>.
10. Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 2017. № 77. pp. 53 – 67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>.
11. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Журнал Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20 – 32. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45288>.

Підрозділ 5.3.

Список використаних джерел

1. Шевченко І. Ю. Місце автомобільного транспорту в транспортному комплексі України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 27 листопада 2015 р. Харків : ФОП Крамаренко Ю. М., 2015. С. 105 – 106.
2. Економіка підприємств автомобільного транспорту : навч. посіб. для самостійної роботи та поточного контролю знань студентів закладів вищої освіти / Дмитрієв І. А. та ін. Харків : ФОП Бровін О. В., 2018. 308 с.
3. Транспорт України 2020 : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2021. 116 с.
4. Транспорт України 2021 : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2022. 114 с.
5. Транспорт України 2022 : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 98 с.
6. Транспорт України 2023 : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2024. 94 с.
7. Транспорт України 2024 : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2025. 92 с.

Список використаних джерел до розділу 6.

Підрозділ 6.1.

Список використаних джерел

1. Nitsenko V., Dankevych A., Dzoba O., Ustenko A., Bashynska Yu. Ethical and social incentives for the transformation of the business model of enterprise management in conditions of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 4. P. 172 – 180. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/172>.
2. Сміт А. Теорія моральних почуттів. М.: Республіка, 1997, 352 с.
3. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219>.
4. Sen A. K. *The Idea of Justice*. London: Penguin, 2009. 467 p.
5. Бутко М., Мурашко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні. *Економіка України*. 2009. № 7. С. 74 – 86.
6. Keynes J. M. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. 1936. 403 p.
7. Dankevych A. Y. Background and basic principles of agricultural holdings. *Ekonomika APK*. 2011. Vol. 5. P. 139 – 147.
8. Мінц О., Камишинова Є. Впровадження міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/230721052019.9.5>.
9. Данкевич А. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів. *АгроІнКом*. 2011. № 4 – 6. С. 76 – 79.

10. Dankevych A., Sosnovska O., Dobrianska N., Nikolenko L., Mazur Yu., Ingram K. Ecological and economic management of innovation activity of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 5. P. 118 – 124.

11. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: розпорядження від 24.01.2020 № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/66-2020-p?lang=en>.

12. Данкевич А. Організаційно-економічні складові раціонального господарювання. *Економіка АПК*. 2011. № 6. С. 22 – 27.

13. Dankevych A. Development of integrated structures in agriculture: monograph. Kyiv: NNC IAE, 2011. 350 p.

14. Данкевич А. Роль агрохолдингів у соціальному розвитку села. *Агросвіт*. 2011. № 12. С. 30 – 35.

15. Зубець М. В. (ред.). Наукові основи агропромислового виробництва в зоні Полісся і західному регіоні України. Київ: Аграрна наука, 2010. 944 с. ISBN 978-966-540-293-0.

16. Denysiuk O., Svitlyshyn I., Tsaruk I., Vikarchuk O., Dankevych A. Diversification in the enterprises' activities for sustainable development in the agricultural sector. *Rivista di Studi sulla Sostenibilità*. 2022. Vol. 2. P. 85 – 102. DOI: <https://doi.org/10.3280/RISS2022-002007>.

17. Chukurna O., Zamlynskyi A., Dankevych A. (eds.). Modern trends in digital transformation of marketing & management: collective monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. 604 p. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633350>. ISBN 978-80-8185-061-5.

18. Данкевич А. Орендні земельні відносини у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 63 – 69.

19. Данкевич А. Особливості розвитку земельних відносин в умовах концентрації землекористувань. *Землеустрій і кадастр*. 2011. № 2. С. 34 – 39.

20. Данкевич А. Проблеми та перспективи розвитку орендних земельних відносин у сільському господарстві. *Землеустрій і кадастр*. 2004. № 1 – 2. С. 88 – 92.

21. Левченко Ю. Г., Слободян В. Я., Задніпряна-Корінна М. Ю., Слободян Н. Я., Данкевич А. Є. Правове регулювання господарської діяльності: навч. посіб. Київ : НУХТ, 2023. 290 с.

22. Данкевич А. Методологічні основи розвитку бюджетування у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2008. № 6. С. 64 – 69. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/43190>.

23. Методичні рекомендації щодо оптимізації виробничої структури високотоварних сільськогосподарських підприємств Житомирської області / Р. І. Рудик, Т. Ю. Приймачук, А. Є. Данкевич, В. Є. Данкевич, Є. М. Данкевич [та ін.]; Інститут сільського господарства Полісся НААН. Житомир, 2016. 97 с.

24. Данкевич А. Є., Ніценко В. С., Липовий Д. В., Данкевич В. Є. Етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу: інституційні засади та сталий розвиток // Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10779>.

25. Професійна етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу в умовах інноваційних змін: корпоратизація, цифровізація, євроінтеграція та креативна економіка / А. Данкевич, В. Ніценко, А. Шпак, Д. Липовий // International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4>.

26. Neo-economic doctrine of innovative economic transformation: digital, creative, and socio-ethical aspects of business [Electronic resource] / A. Dankevych, Y. Levchenko, V. Dankevych, V. Nitsenko, K. LaRaine Ingram // Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2025. Т. 2, № 17. С. 180 – 191. DOI: 10.26565/2786-4995-2025-2-15.

27. Впровадження принципів соціальної відповідальності в системи корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу [Електронний ресурс] / Д. Липовий, Т. Лепейко, А. Данкевич, О. Тяжємов // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 342, № 3 (1). С. 380 – 385. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-55.

28. Комунікаційний процес в структурі механізму соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу: вплив цифрових каналів соціальної комунікації та сучасні практики / Д. В. Липовий, А. Є. Данкевич, В. В. Лагодієнко, Н. В. Лагодієнко / Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2(80). С. 105 – 112. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-105-111](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-105-111).
29. Dankevych A., Dankevych V., Levchenko Y. EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of Ukrainian enterprises. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. Nova Science Publishers, Inc., 2023. P. 61 – 83. DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>.
30. Kovalchuk S., Morokhova V., Bondarenko O., Mohylova A., Dankevych A., Liu J. Creative Economy and Value Creation through Marketing Analytics: New Approaches and Opportunities. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. Vol. 22 (2). P. 9812 – 9824. DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00741>.
31. Данкевич А. Є. Напрями удосконалення орендних земельних відносин у контексті розвитку агрохолдингів. *Землеустрій і кадастр*. 2011. № 1. С. 21 – 28.
32. Данкевич А. Є. Розвиток земельних відносин у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2007. № 7. С. 47 – 50.
33. Dankevych A., Stoyanova-Koval S., Polova O., Los Z., Burdeina N., Kazak O. State of economic security and directions of restoration socio-economic development and food security in the conditions of war. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 2 (55). P. 441 – 460. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4170>.
34. Данкевич А. Є. Інституціональне забезпечення розвитку агрохолдингів. *Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері: матеріали XIII річних зборів Всеукр. конгресу вчених економістів-аграрників (20 – 21 червня 2011 р., м. Київ)*. Київ: ННЦ “ІАЕ”, 2011. С. 628 – 633.
35. Данькевич А. Є. Удосконалення земельних відносин в аграрній сфері. *АгроІнКом*. 2007. № 5 – 6. С. 120 – 122.
36. Данкевич А. Розвиток орендних земельних відносин в умовах корпоратизації. *Землепорядний вісник*. 2015. № 10. С. 34 – 39.
37. Данкевич В., Данкевич А. Інтернет речей та штучний інтелект як ключові елементи інноваційного розвитку підприємств в епоху цифрових викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. С. 165 – 173.
38. 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. P. 27 – 39. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2023.7.4-3>.
39. Ksendzuk V., Voitsitska K., Dankevych A. Current socio-economic problems of the development of urban territories of Ukraine under the conditions of the Russian-Ukrainian war. *Socio World. Social Research & Behavioral Sciences*. 2023. Vol. 14, Issue 04. P. 82 – 89.
40. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М., Данкевич А. Є., Наумчук В. В. Економічна, продовольча та екологічна безпека в умовах післявоєнної відбудови: світовий досвід. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 45 – 53. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-07).
41. Данкевич А. Є., Ганжуренко І. В., Данкевич В. Є. Креативна нео-економіка та етика штучного інтелекту в умовах змін: цифровий, інноваційно-інвестиційний та соціально-етичний аспекти бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 42 – 50. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.42-50>.

Підрозділ 6.2.

Список використаних джерел

1. Бабаєв В. М., Дорошенко Г. О., Коненко В. В., Рудаченко О. О., Сліпуча Т. І. Формування регіональної інфраструктури підтримки підприємництва в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.42%20>.

2. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-29.
3. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 60 – 65. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.60.
4. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>.
5. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Організаційно-економічний механізм підтримки розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.8>.
6. Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. Аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суб'єктів підприємництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 33 – 39.
7. Уманець Т. В., Карпінська Г. В., Федоров І. А. Теоретико-методичні засади оцінки стану інноваційного забезпечення підприємницького сектору регіону в контексті цифровізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.46>.
8. Дуна Н. Г. Цифровізація як мегатренд міжнародної економіки. *Бізнес-інформ*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-48-53>.
9. Якушко І. В. Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія “Економіка та управління”*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>.
10. Борзенко О., Глазова А. Теоретичні підходи до дослідження процесів цифровізації світової економіки. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 3. С. 315 – 331. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1607/1607>.
11. Going Digital Toolkit. Digital technologies. OECD. URL: <https://goingdigital.oecd.org/theme/0>.
12. Technology and Innovation Report 2023. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/tir2023>.
13. Digital Transformation. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>.
14. Digital Economy Report 2024. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report2024>.

Підрозділ 6.3.

Список використаних джерел

1. Пахненко О. М. Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51>.
2. Кузишин А. Міська стійкість: як міста адаптуються до викликів сьогодення. *Mistosite.org.ua*. 14 бер. 2025. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/miska-stiikist-iak-mista-adaptuiutsia-do-vyklykiv-sohodennia>.
3. Відновлення регіонів України: звіт про результати опитування громад. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/dream_survey_report_ukr.pdf.
4. Як відбудувати Україну – соціологічне опитування громадян та представників бізнесу. *Transparency International Ukraine*. 14 червня 2023. URL: <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu>.
5. Омеляненко О. М. Взаємодія інфраструктурних рішень та соціальної солідарності у формуванні стійких інноваційних спільнот в умовах постмодерних трансформацій і багатополярності світу. *Ukr. Socium*. 2025. № 2 (93). С. 61 – 82. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2025.02.061>.
6. Омеляненко В. А., Омеляненко О. М., Вернидуб М. О., Лиштван В. Л., Басов А. О. Smart Security і Smart Sustainability у трансформації бізнес-екосистеми сталого розвитку та публічно-приватного партнерства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17825162>.

7. Дяконенко О., Нечитайло Т. Роль резилієнтного потенціалу громадських організацій у відновленні територіальних громад України. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 57 (3). С. 122 – 140. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.03.122>.
8. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 24 – 45. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.04.024>.
9. Empowering communities: nexus of infrastructure and local prosperity: collective monograph. Ed. by Olena Omelianenko and Olha Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ. 2024. 415 p. URL: <https://teadmus.org/main-publications/sm-71>.
10. Інфраструктурні проєкти розвитку територій: стратегічні пріоритети та інноваційні рішення: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. Омеляненка, д-ра філософії О. Омеляненка. Сумський держ. пед. ун-т імені А. С. Макаренка. Суми, 2025. 230 с. DOI: <https://doi.org/10.37405/IPTD.2025>.

Список використаних джерел до розділу 7.

Підрозділ 7.1.

Список використаних джерел

1. Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 14 – 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.1>.
2. Вінічук М., Захаров О. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення, спричиненої війною російської федерації проти України та процесами євроінтеграції. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. № 1 (73). С. 83 – 92. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>.
3. Намлієв Є., Кащицка Г. (2023). Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2, С. 26 – 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-4>.
4. Панченко В., Панченко О. Концептуальні засади механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 170 – 175. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-26>.
5. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 4 – 9. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.010409>.
6. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171 – 176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>.
7. Фінансова звітність підприємств України. URL: <https://opendatabot.ua/open/check-reports>.
8. Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>.
9. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: Наказ Міністерства фінансів України № 170 від 14.02.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06#Text>.
10. Грабовська І. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 328. № 2. С. 207 – 212. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47>.

Підрозділ 7.2.**Список використаних джерел**

1. Пиртко М. Михайло Пиртко про критичні матеріали як нова нафта XXI століття: що формує енергетичну незалежність і технологічний суверенітет. *Medium*. 2025. URL: <https://surl.li/cgdqns> (дата звернення: 02.01.2026).
2. Global Critical Minerals Outlook 2025. *International Energy Agency*. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/ef5e9b70-3374-4caa-ba9d-19c72253bfc4/GlobalCriticalMineralsOutlook2025.pdf> (дата звернення: 02.01.2026).
3. Critical minerals. *International Energy Agency*. URL: <https://surl.li/jnrnbt> (дата звернення: 02.01.2026).
4. Critical Raw Materials Act. *European Commission*. URL: <https://surl.li/fuqlyu> (дата звернення: 02.01.2026).
5. Barroso Lithium Project. The largest conventional lithium project in Europe. *Savannah*. URL: <https://surl.li/szmxqf> (дата звернення: 02.01.2026).
6. Lithium Project, Upper Rhine Valley, Germany. URL: <https://surl.li/wasbti> (дата звернення: 02.01.2026).
7. Lithium project. URL: <https://surl.li/qemmkm> (дата звернення: 02.01.2026).
8. Battery recycling in Europe continues to pick up speed: Recycling capacities of lithium-ion batteries in Europe. URL: <https://surl.li/psshqc> (дата звернення: 02.01.2026).
9. Critical Mineral Insights. URL: <https://surl.li/jjbywp> (дата звернення: 02.01.2026).
10. Rare Earth Elements: Powering the clean energy transition. Technical paper. Abu Dhabi: IRENA, 2022. URL: <https://surl.li/myrnyu> (дата звернення: 02.01.2026).
11. Mineral Commodity Summaries 2024: Rare Earths. Reston, VA: U.S. Geological Survey, 2024. URL: <https://surl.li/rtilij> (дата звернення: 02.01.2026).
12. Кульчицька Г., Пономаренко О., Павлишин В., Черниш Д. Мінерали рідкісноземельних елементів у надрах України як складова інвестиційної привабливості для Європейського Союзу. *Reports of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 2025. (3). С. 71 – 82. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/dp/article/view/20092/19126> (дата звернення: 02.01.2026).

Наукове видання

КОМПЛЕКСНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колективна монографія

Надруковано у ПП “Астрія”
Свідоцтво про державну реєстрацію
серія ДК № 5599 від 19.09.2017 р.
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20-Б, кв. 4
Підписано до друку 30.01.2026 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Умовн. друк. арк. 20,14
Наклад 100 шт. Замовлення 2026-12

Видавництво ПП “Астрія”
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи
ДК № 5599 від 19.09.2017 р.

Друк ПП “Астрія”
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4
Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР
14.12.1999 р. № 1 588 120 0000 010089

